



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet

Sikkerhetsstyring i turistnæringen

En studie av hvordan interne regler og prosedyrer påvirker sikkerhetsstyring

Jakob Tetlie

Masteroppgave i samfunnssikkerhet SVF 3920 | Juli 2020 | Antall ord: 20466

Sammendrag

Med en stadig økning av aktivitetsturisme i Nord-Norge, har dette ført til en økning av ulykker med turister. Aktivitetsturisme handler om å kunne tilby turister en spennende opplevelse, men på en sikker måte. Derfor vil denne studien undersøke hvordan turistnæringen bruker sikkerhetsstyring for å balansere risiko og sikkerhet. Oppgaven vil se på hvordan turistnæringen identifiserer risiko, utforminger interne regler og prosedyrer og hvordan næringen tilegner seg ny kunnskap for å forbedre interne regler og prosedyrer. Studien vil svare på følgende problemstilling: *Hvordan bruker bedrifter i turistnæringen interne regler og prosedyrer som grunnlag for sikkerhetsstyring i Nord-Norge?*

Studien baserer seg på data fra 13 intervjuer med respondenter fra bedrifter som driver med aktivitetsturisme i Nord-Norge, beredskapsaktører og eksperter med formell kompetanse på turistnæringen. Studien konkluderer med at interne regler og prosedyrer blir brukt som en viktig del av sikkerhetsstyringen til bedriftene i Nord-Norge. Ved å identifisere risiko, danner dette grunnlaget for utviklingen av nye sikkerhetstiltak. Bedriftene har forskjellige type regler, men felles for bedriftene er at reglene er utformet basert på kompetanse til guidene. I bedriftene er det daglig leder som utformer regler og prosedyrer, men kompetansen til guidene blir brukt for å evaluere og forbedre de interne reglene og prosedyrene. Bedriftene bruker organisasjonslæring, for å tilegne seg ny kunnskap, og bruker denne til å forbedre interne regler og prosedyrer.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mastergradsstudiet i Samfunnssikkerhet. Jeg legger herved bak meg fem innholdsrike år som student ved Universitetet i Tromsø – Norges Arktiske Universitet, ved Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet, våren 2020.

Først og fremst vil jeg takke alle respondentene som har tatt seg tid til å dele inngående kunnskaper om turistnæringen. Det at samtlige respondenter har vært så fleksibel og imøtekommende har vært veldig behjelpelig. Denne oppgaven hadde ikke vært gjennomførbar uten dere.

Veilederen min, Are Sydnes har vært en viktig del av oppgaven siden oppstarten. Du fortjener en stor takk, for du har bidratt med konstruktiv kritikk som har vært uvurderlig, og har uten tvil forhøyet oppgavens standard.

Til slutt vil jeg takke samboeren min, Anne Winther Kornør for korrekturlesning og gode innspill. Din støtte, engasjement og motivasjon har vært til stor hjelp for meg.

Tromsø, juli 2020

Jakob Tetlie

Innholdsfortegnelse

Sammenheng.....	i
Forord.....	ii
Figuroversikt.....	v
Tabelloversikt.....	v
1 Innledning.....	1
1.1 Tidligere forskning.....	3
1.2 Formål med studien.....	5
1.3 Oppgavens struktur.....	7
2 Teori.....	8
2.1 Sikkerhetsstyring.....	8
2.2 Regler og prosedyrer.....	10
2.2.1 Standardisering vs. fleksibilitet.....	11
2.2.2 Modell 1 og modell 2.....	12
2.3 Organisasjonslæring.....	14
2.3.1 Former for læring.....	16
2.4 Kompetanse.....	17
2.4.1 Kompetanseformer.....	18
2.5 Analytiske implikasjoner.....	19
3 Metode.....	20
3.1 Forskningsdesign.....	20
3.1.1 Valg av case.....	21
3.2 Datainnsamling.....	21
3.2.1 Utvalg av respondenter.....	22
3.2.2 Intervju.....	24

3.3	Analyse og strukturering av data	25
3.4	Forskningsetiske problemstillinger og metodisk vurderinger	25
3.4.1	Validitet	26
3.4.2	Reliabilitet	27
3.4.3	Forskningsetikk og utfordringer	28
4	Empiri	29
4.1	Tilnærming til risiko og sikkerhetsstyring	29
4.2	Kategorisering av regler	31
4.2.1	Planlegging og gjennomføring av aktiviteter	32
4.3	Utforming av regler	34
4.4	Organisasjonslæring	36
4.4.1	Kunnskapsoverføring	38
4.4.2	Samarbeid	39
4.5	Kompetanse	40
4.5.1	Kompetanseutvikling	41
5	Diskusjon	43
5.1	F1: Har bedriftene et formalisert sikkerhetsstyringssystem?	43
5.1.1	Risikoidentifikasjon	43
5.2	F2: <i>Har bedriftene standardiserte eller fleksible regler og prosedyrer som grunnlag for sikkerhetsstyringen?</i>	45
5.2.1	Standardisering vs. fleksibilitet	45
5.3	F3: Har bedriftene en top-down- eller bottom up- tilnærming til å utvikle interne regler?	48
5.4	F4: Hvordan tilegner bedriftene seg ny kunnskap for å forbedre interne regler?	51
5.4.1	Kompetanseutvikling	53
6	Konklusjon	55

6.1	Begrensninger ved studie.....	56
6.2	Videre forskning	57
	Litteraturliste	58
7	Vedlegg	63
7.1	Vedlegg 1.....	63
7.2	Vedlegg 2.....	65

Figuroversikt

Figur 1	Illustrasjon av Demings sirkel	10
Figur 2	Lærings sirkel – sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå.....	15
Figur 3	Forholdet mellom taus- og eksplisitt kunnskap.....	17

Tabelloversikt

Tabell 1	Kompetanseformer	19
Tabell 2	Oversikt over respondenter	23
Tabell 3	Tilnærming til sikkerhet	29
Tabell 4	Tilnærming til rapporteringssystemer	37

1 Innledning

På 80-tallet har globalisering ført til en endring innenfor turisme, og gjort dette til en av de største arenaene for aktiviteter på verdensbasis (Brondoni, 2017). Turisme er den næringen i verden med raskest vekst, hvor tall fra verdens turismeorganisasjon (UNWTO) viser at turisme vokser med mellom 3 og 4% hvert år (Haaland & Aas, 2006; Store Norske Leksikon, 2015). Norge har de siste årene blitt et populært reisemål, med sin spesielle natur, høye fjell, dype fjorder og store fjellvidder (J. Andersen, 2017; Thorsnæs, 2020). I 2018 kom Tromsø på tredjeplass i TripAdvisors kåring over verdens beste opplevelsesbyer, basert på muligheten til å oppleve aktiviteter i urørt natur (Thornhill, 2018). Dette har de siste årene fått stor oppmerksomhet rundt om i verden, som har ført til en betydelig vekst av turisme til Nord-Norge (Iversen, Løge & Helseth, 2017; Statistikknett, 2020). Med en økning av antall turister til Nord-Norge, har dette også ført til en økning i antall ulykker med turister (Artic-365, 2019; Lyngmoe, 2019).

Siden 2014 har 33 personer mistet livet som følge av snøskred i Norge (Varsom, 2020). 25 av dødsulykkene skjedde i Nord-Norge og på Svalbard, hvor 12 av disse var utenlandske turister (Varsom, 2020). Ifølge turguide Hans Markus Heiskel er det vanskelig for turister å tilegne seg nok kunnskap om de lokale forholdene i naturen, og utdyper:

«Det er ikke enkelt å vurdere hvordan forholdene og været har vært opp mot nåsituasjonen i fjellet når man kommer hit som skiturist og har kanskje en uke på seg. Det handler jo ofte om hvordan været har vært forut for besøket» (Eriksen, Klausen & Rypeng, 2019).

I løpet av de siste årene, har også flere og flere ulykker oppstått i turistnæringen;

I april 2013 omkom en østerisk kvinne på Storhaugen i Troms (Brattlien, 2013). Kvinnen var i et turfølge med lokal guide som hadde erfaring i området. Ulykken oppsto ved at kvinnen gikk for langt ut mot kanten av fjellet, hvor en skavl brakk, og kvinnen falt 500 høydemeter og døde. Ulykken ble etterforsket, men ble henlagt da hendelsen ikke ble sett på som straffbar. Guiden hadde informert turfølge om faren, og markert kanten ved den farlige skavlen (Brattlien, 2013). Januar 2016 døde en østerisk mann etter en skuterulykke på Malangseidet i Balsfjord, hvor turfølget med lokal guide var med (Medby & Pedersen, 2016). I ettertid har det kommet frem at turistbedriften ikke hadde tillatelse av kommunen eller fylkesmannen til å kjøre snøskuter i

området (Pedersen & Rostad, 2016). På Svalbard døde to tyske turister februar 2020. Hendelsen oppsto da et turfølge med russisk guide var på skutertur ved Fridtjovbreen, da et snøskred begravde de to turistene. Ifølge sysselmannen på Svalbard var det dårlig vær og sikt ved Fridtjovbreen da ulykken oppsto. I ettertid har det kommet frem at turistene ikke hadde skredsøker på seg (Eriksen, Andreassen & Hareland, 2020).

Det er ikke bare i fjellet ulykker oppstår i turistindustrien, men også til havs. Ifølge tall fra Statens havarikommisjon for transport (SHT, 2019), oppstår hver fjerde dødsulykke til havs, med utleid båt til turister. I rapporten fremkommer det at en av hovedårsakene til ulykkene var manglende erfaring i farvann og vær- og sjøforhold. Fra perioden 2008-2017, sto turister for 15% av alle omkomne ved fiske- eller utleieturisme (SHT, 2019).

Februar 2017 kolliderte en turistbåt i en fontene utenfor havnen i Harstad. 22 personer ble fraktet til sykehuset, hvor en hadde moderate skader, og to var alvorlig skadet (Jensen, 2017). I ettertid ble føreren av båten dømt for brudd på skipssikkerhetsloven fordi han ikke hadde sørget for sikker navigasjon, som førte til at det oppsto fare for liv og helse (Olsen, 2017). I tillegg unnlot båtføreren å holde utkikk etter farer, som førte til dårlig situasjonsbevissthet. I juli 2015 døde en båtfører etter en båtulykke i Olden. Båtføreren var ansatt i et lokalt turistselskap som solgte RIB-turer til turister, som kom med cruiseskip til Olden (SHT, 2017). Ulykken oppsto ved at båtføreren hadde for stor fart, hvor de traff en bølge som gjorde at båtføreren og to turister falt i vannet. Båtføreren hadde ikke på seg redningsvest, men en foret arbeidsdress, som førte til at han druknet. I ettertid har det kommet frem at turistselskapet ikke hadde gode nok sikkerhetsrutiner, hvor det ble påvist flere mangler som førte til at ulykken oppsto (SHT, 2017).

Granseth (u.å.) mener personer som er på reise, ofte etterspør ulike varer og tjenester, hvor en av disse tjenestene ofte er opplevelser. Opplevelsesturisme er en viktig del av reiselivet, og bidrar til å vise turister natur og kultur gjennom turer og aktiviteter (Iversen, Løge, Jakobsen & Sandvik, 2014). Enger og Eide (2011) definerer opplevelsesturisme som: «*turisme som kombinerer fysisk aktivitet, kulturell utforskning og naturopplevelser*». Dette innebærer en avtale mellom en turist og en guide, hvor guiden skal gjennomføre en trygg, men spennende opplevelse (Cordato, 1993). Naturbasert reiseliv handler i stor grad om å tilby turister tjenester gjennom aktivitet, ferdsel og opphold i naturen, distansert fra urbane tjenester (Røkenes & Andersen, 2019).

Borch og Madsen (2019) sier de er bekymret for utviklingen av sikkerhetsstyringen til turistnæringen i Nord-Norge. Turistnæringen i Nord-Norge har hatt en økning av turister, hvor flere i turistindustrien har valgt å satse på arktisk opplevelsesturisme. Borch (2019) argumenterer for viktigheten av at turistindustrien må videreutvikle sin egen kunnskapsplattform for å hindre at ulykker oppstår. Han setter også spørsmålsteget om turistnæringen og myndigheten gjør nok for å informere og skolerer seg selv og turister om risikoer. Han mener kompetanseutvikling og sikkerhetsstyring må bli en viktigere del av næring for å forhindre at ulykker oppstår (Borch, 2019).

1.1 Tidligere forskning

Turisme og sikkerhet er et tema som ikke er mye forsket på. Likevel finnes det relevant litteratur, hvor mesteparten av forskningen er gjort i Australia. Det finnes lite forskning i Norge, selv om dette er et tema i vekst. Dette kapittelet skal gi en oversikt over litteraturen, og legge grunnlaget for studien.

Fra 1974 til 1995 var det i snitt et dødsfall hvert år innenfor turistattraksjonen rafting i Queenstown (McLaughlan, 1995). Page (1997) argumenterer for at menneskelige feil fra guider og ledere i bedriftene var hovedårsaken til dødsfallene. Funnet kan tyde på dårlig informasjonsflyt i bedriftene, og gjennomføring av turer som burde vært avlyst på grunn av dårlig vær (Page, 1997). Page, Bentley og Walker (2005) argumenterer gjennom sin studie for at rapporteringskulturen til turistnæringen på New Zealand var for dårlig. Deres funn tydet på at nestenulykker ble underrapportert, og at flere bedrifter ikke hadde økonomi eller kompetanse for å ivareta sikkerheten til gjestene (Page et al., 2005).

Bentley, Cater og Page (2010) konkluderte gjennom sin studie for at det ikke bare var en dårlig rapporteringskultur i Queensland, men også at bruken av sesongansatte førte til ulykker. Deres funn tyder på at turistnæringen har en høy gjennomstrømming av ansatte, som gjør at de mister kontinuitet. Dette fører til at guider ikke lærer seg interne metoder for sikkerhetsstyring, for å kunne identifisere og håndtere risiko (Bentley et al., 2010) Bentley og Page (2008) konkluderer gjennom sin studie for viktigheten av regulering av sikkerhet i turistnæringen. Deres funn tyder på at det er en ekstremt dårlig regulering av sikkerhet på New Zealand, sammenlignet med turistnæringen i Europa. En bedre regulering av sikkerhet i turistnæringen, vil kunne gjøre aktiviteter med høy risiko sikrere, uten å måtte minimere risikoen (Bentley & Page, 2008).

Morgan og Fluker (2006) konkluderer gjennom sin studie med at turister søker trygge, men spennende opplevelser. Et av funnene var viktigheten av balansen mellom risiko og trygghet. Hvis turene har for lite risiko, mister de spenningen, som gjør at turistene kjeder seg. Hvis turene har for mye risiko, føler turistene seg utrygg, eller i verste fall, muligheten for å havne i en ulykke (Morgan & Fluker, 2006). Beirman (2018) konkluderer gjennom sin studie for at sikkerhet er en av de viktigste faktorene når turister velger destinasjon og turistaktivitet. Jones, Hollenhorst og Perna (2003) argumentere gjennom sin forskning for at turister vil få den beste opplevelsen, hvis turer eller aktiviteter gjennomføres på, eller nær grensen til turistene sin evne. Dette legger press på turistindustrien, hvor de hele tiden må finne balansen mellom hva turistene klarer og ikke klarer, for å få gode tilbakemeldinger. Morgan (1998) argumenterer gjennom sin studie for at turistnæringen er avhengig av tilbakemeldinger de får fra gjestene. En dårlig tilbakemelding kan føre til at andre gjester ikke vil velge deres bedrift når de vurderer turer eller aktiviteter. Et av funnene viste at sikkerhet innenfor turisme er et grunnleggende ønske fra turister, som rangerer kompetanse til guidene, og standarden av utstyret som de viktigste sikkerhetsfunksjonene (Morgan, 1998).

Csikszentmihályi (1975) konkluderer gjennom sin studie med at risikoen av aktiviteter og kompetansen til guidene, må balanseres for at turistene skal få en god opplevelse. Morgan og Dimmock (2006) argumenterer derfor for at sikkerhetsstyring må være et krav for bedrifter som driver med opplevelsesbasert turisme. De mener gjennom sin studie at bedrifter som bruker sikkerhetsstyring, enklere kan identifisere risiko og på bakgrunn av dette, sette inn tiltak for å redusere risikoen. Coxon, Dimmock og Wilks (2008) argumenterer for at opplevelsesturisme skaper et paradoks. De mener at de mest effektive tiltakene for en sikrere drift vil være å fjerne risikoen til en aktivitet, men siden en del av opplevelsen nettopp er risikoen, vil ikke dette la seg gjøre. Dette gjør at turistnæringen må bruke administrative tiltak for å minimere sannsynligheten for at ulykker oppstår. Coxon et al. (2008) argumenterer for at administrative tiltak er de minst effektive tiltakene for å redusere risiko, men konkluderer med at dette er sikrere enn å ikke iverksette tiltak.

Røkenes og Andersen (2019) har utviklet en håndbok til turistnæringen, som et hjelpemiddel for å bygge opp et sikkerhetsstyringssystem. Siden det er vanskelig å fjerne risiko, er det enda viktigere å kontrollere, redusere og håndtere den. Næringen er lovpålagt av internkontrollforskriften og produktkontrollloven, og skal derfor kontrollere og styre risikoer ved å bruke risikoanalyser. I tillegg skal de utvikle tiltak, regler og planer på bakgrunn av

risikoanalysene, for å hindre at farlige situasjoner oppstår. Røkenes og Andersen (2019) trekker fram at dette er problematisk innenfor turistnæringen, fordi samspillet mellom mennesker og naturen er for komplisert til å kunne utarbeide regler og rutiner for å takle enhver situasjon. Derfor må risiko reduseres gjennom læring, kompetanseutvikling og guiders evne til å kontinuerlig tilpasse seg regler og planer, når situasjonen krever det. Hvis en bedrift benytter seg av tradisjonell regeltenkning, kan dette føre til at guider tar feil beslutning, fordi de ikke vil bryte med bedriftens interne regler. Derfor er et viktig spørsmål innenfor turistnæringen; skal et system for sikkerhetsstyring bygges rundt interne regler, eller legge vekt på kompetansen til guidene som gjør de i stand til å håndtere ulike situasjoner? Røkenes og Andersen (2019) mener dette bør være et bærende prinsipp innenfor turistnæringen, men at det må være opp til enhver bedrift å finne den beste løsningen.

Kort oppsummert har tidligere forskning fokusert på viktigheten av sikkerhetsstyring i turistnæringen. Innenfor turisme er det flere grunner til at ulykker oppstår. Menneskelig feil, bruken av sesongansatte og dårlig rapporteringskultur er blant annet noen av årsakene til at ulykker oppstår. Ved å bruke sikkerhetsstyring, kan bedrifter identifisere risikoforhold, og utarbeidet tiltak for å hindre at ulykker oppstår.

1.2 Formål med studien

Med en stadig økning av turisme i Nord-Norge, fremkommer det i innledningen at ulykker forekommer oftere. Av tidligere forskning kommer det frem at sikkerhetsstyring er en viktig prosess for å kunne balansere risiko og sikkerhet, innenfor aktivitetsturisme. For å kunne balansere dette, er det vanskelig å fjerne risikoen siden det er en del av opplevelsen. Tidligere forskning trekker frem at tiltak som utforming av regler og rutiner er en av de mest effektive tiltakene som kan brukes for å kontrollere risikoen (Coxon et al., 2008). Men siden naturen er uforutsigbar, er det vanskelig å planlegge for alle typer risiko. Spørsmålet som da oppstår, er hvordan turistnæringen bruker interne regler for å sørge for sikkerheten til gjestene. Gir de guidene frihet til å ta egne beslutninger, eller bruker de detaljerte regler som guidene må følge? Hvem er det som utformer reglene? Og hva gjør bedriftene for å forbedre disse reglene? Dette er et tema som er lite forsket på innenfor turisme, som vil danne grunnlaget for denne studien. Formålet med studien er å utforske hvordan turistnæringen i Nord-Norge jobber med sikkerhetsstyring, for å sikre en tryggere opplevelse for gjestene.

På bakgrunn av dette, er studiens problemstilling som følge:

Hvordan bruker bedrifter i turistnæringen interne regler og prosedyrer som grunnlag for sikkerhetsstyring i Nord-Norge?

For å adressere og underbygge problemstillingen, har jeg utviklet fire forskningsspørsmål.

F1: Har bedriftene et formalisert sikkerhetsstyringssystem?

Risikoidentifikasjon danner grunnlaget for utforming av sikkerhetstiltak. Derfor vil forskningsspørsmålet undersøke hvordan bedriftene regulerer sikkerhetsstyring, og hvordan de identifiserer risikoforhold.

F2: Har bedriftene standardiserte eller fleksible regler og prosedyrer som grunnlag for sikkerhetsstyringen?

Med dette spørsmålet ønsker jeg å finne ut om bedriftene har standardiserte eller fleksible regler. Forskningsspørsmålet vil undersøke om de interne reglene er tilpasset kompetanse til guidene i bedriftene.

F3: Har bedriftene en top-down- eller bottom up- tilnærming til å utvikle interne regler?

Dette forskningsspørsmålet skal undersøke hvem som utformer interne regler i bedriftene. Er det basert på at det er ledelsen som har ekspertise, eller er det guidene med sin erfaring og kompetanse som utformer interne regler?

F4: Hvordan tilegner bedriftene seg ny kunnskap for å forbedre interne regler?

Sikkerhetsstyring handler blant annet om å kontinuerlig videreutvikle systemet. Forskningsspørsmålet vil derfor undersøke om bedriftene bruker organisasjonslæring og kompetanseutvikling til å tilegne seg ny kunnskap, får så å bruke denne kunnskapen til å videreutvikle interne regler.

Studien vil fokusere på hvordan turistindustrien i Nord-Norge foretar risikovurderinger og hvordan de jobber med utforming av interne sikkerhetsregler, organisasjonslæring og kompetanseutvikling. Studien vil ikke undersøke hvordan myndighetene regulerer lover og regler, eller spørsmålet rundt sertifisering av guider. Empirien er samlet gjennom kvalitative intervju med daglige ledere fra forskjellige bedrifter som driver med turisme i Nord-Norge. I tillegg vil jeg intervjuere beredskapsaktører og eksperter med formell kompetanse på turistnæringen, for å høre deres oppfatning av sikkerhetsstyring i turistnæringen.

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 2 beskrives det teoretiske rammeverket hvor sikkerhetsstyring først blir presentert. Deretter presenteres de andre teoriene som omhandler regler og prosedyrer, modell 1 og modell 2, organisasjonslæring og til slutt kompetanseutvikling. Kapittel 3 gjør rede for de metodiske valgene som er tatt i studien. De empiriske funnene blir presentert i kapittel 4, strukturert etter forskningsspørsmålene. Disse blir deretter diskutert i kapittel 5, før studiens konklusjon blir presentert i kapittel 6.

2 Teori

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket bli presentert, som skal diskuteres opp mot de empiriske funnene. Først vil sikkerhetsstyring defineres, for å deretter redegjør for teoretiske perspektiver på utforming av regler og prosedyrer, før det til slutt presenteres teorier om organisasjonslæring og kompetanseutvikling.

2.1 Sikkerhetsstyring

Aven, Boyesen, Njå, Olsen og Sandve (2004, s. 37) definerer *risiko* som «*kombinasjonen av usikkerhet og konsekvens/utfall av en gitt aktivitet*». Begrepet *sikkerhet* handler om forebyggende tiltak, hvor hensikten er å redusere sannsynligheten og konsekvensen av uønskede hendelser (Aven et al., 2004, s. 17). Sikkerhetsarbeidet har i løpet av de siste tiårene skiftet fokus. Dette har skiftet mellom teknologiske løsninger, reduksjon av menneskelige feil og systemtiltak rettet mot organisasjoner og ledelse (Aven et al., 2004).

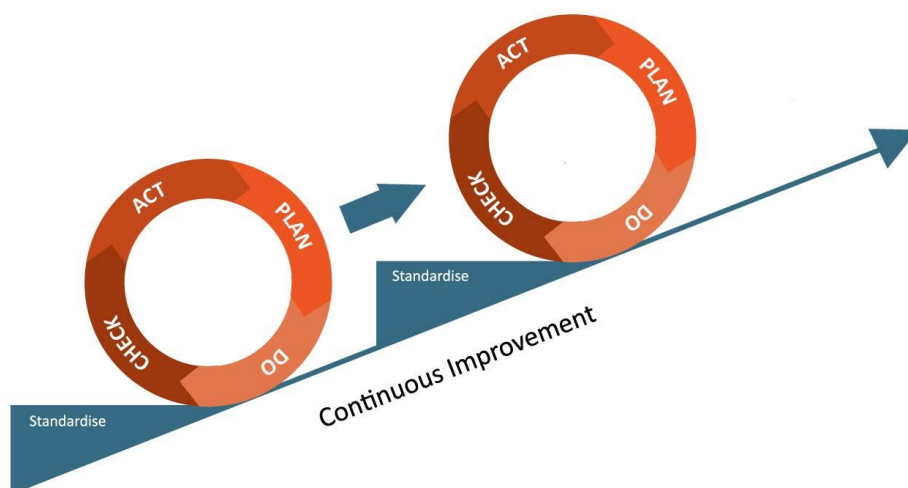
Reason (1997) mener det fins to typer ulykker: de som oppstår med enkeltindivid og de som oppstår i en organisasjon. Organisasjonsulykker innebærer ofte flere nivåer i organisasjonen. Når en ulykke oppstår, er den ofte begått av den «skarpe enden» av systemet, altså operatøren. I dag blir disse handlingene sett på som konsekvenser av ulykken, i stedet for hovedårsaken. Disse årsakene blir sett på som latente forhold, som kan være manglende sikkerhetsregler eller opplæring. Disse årsakene kan ligge latente i flere år, før de til slutt kombineres med en aktiv feil, som fører til en ulykke. Latente forhold kan øke sannsynligheten for aktive feil, ved å opprette lokale faktorer som fremmer feil og svikt (Reason, 1997). Derfor er det viktig å identifisere latente forhold, for å hindre at ulykker oppstår. Dette kan gjøres ved å bruke sikkerhetsstyring (Renn, 2008)

Aven et al. (2004, s. 67) definerer sikkerhetsstyring som «alle tiltak som iverksettes for å oppnå, opprettholde og videreutvikle et sikkerhetsnivå i overensstemmelse med definerte mål». Innenfor sikkerhetsstyring er ofte begrepet risiko brukt for å beskrive sikkerhetsnivået ved en aktivitet (Aven et al., 2004). Risikostyring og sikkerhetsstyring har ulik tilnærming, men vil ofte brukes for å skildre de samme fenomenene (Grote, 2012). Begrepene er åpenbart forskjellige, men denne forskjellen vil være som å beskrive et beger som halvfullt eller halvtomt (Aven et al., 2004). I denne oppgaven har jeg konsekvent valgt å bruke begrepet sikkerhetsstyring.

For at turistnæringen skal kunne balansere konflikten mellom risiko og sikkerhet, kan sikkerhetsstyring være et godt verktøy (Aven, Wiencke & Røed, 2008). Sikkerhetsstyring forsøker å forebygge mot ulykker, ved å styrke organisasjoners beredskap, gjennom planer og opplæring (Santana, 2004). Alle aktiviteter i en organisasjon innebærer en form for risiko, men ifølge Aven (2015) er det ikke en ensidig prosess for å redusere den (ISO 31000, 2009). Sikkerhetsstyring skal derfor være en kontinuerlig prosess som handler om å utarbeide mål, implementere tiltak og overvåke gjennomføringen av sikkerhetsstyring (Aven et al., 2004).

Turistnæringen er i hovedsak underlagt internkontrollforskriften og produktkontrollloven (Røkenes & Andersen, 2019). Internkontrollforskriften skal sørge for at bedrifter ivaretar og fremmer arbeidsmiljø, sikkerhet og helse, ved å systematisk planlegge, vurdere og redusere risiko i organisasjoner (Karlsen, 2011). Internkontroll innebærer at virksomheten skal kartlegge, vurdere, samt utarbeide tiltak for å redusere risikoforhold (Internkontrollforskriften, 1997). Virksomhetens aktiviteter, størrelse og risiko vil bedømme om det kreves grundige analyser, eller om det kun trengs en enkel dokumentasjon (Internkontrollforskriften, 1997). Produktkontrollloven har som formål å hindre at tjenestene fører til skade på mennesker og naturen, samt sørger for at forbrukertjenestene er sikre (Produktkontrollloven, 1977).

Internkontrollforskriften krever at organisasjoner har en systematisk tilnærming til sikkerhetsstyring. Dette er Demings sirkel er en god illustrasjon på. Figur 1 viser hvordan organisasjoner kan planlegge, gjennomføre, kontrollere og korrigere sitt arbeid med sikkerhetsstyring. Sirkelen er bygd opp slik at hvert ledd bygger på det neste, som fører til kontinuerlig forbedring (Kjellén & Albrechtsen, 2017). Når siste ledd er gjennomført, standardiserer organisasjonen prosessen, for å så starter prosessen på nytt igjen, som fører til en kontinuerlig forbedring (Karlsen, 2011). Røkenes og Andersen (2019) argumenterer for at utarbeiding av sikkerhetsregler og rutiner er en viktig del av sikkerhetsstyringen i turistnæringen. Ved å bruke risikoanalyser, kan turistnæringen systematisk identifisere risiko, og kartlegge behovet for nye sikkerhetsregler (Aven et al., 2004; Grote, 2012).



Figur 1 Illustrasjon av Demings sirkel (Triangel, 2019)

Sikkerhetsstyring og risikoidentifikasjon danner grunnlaget for utforming av sikkerhetstiltak. Dette vil i denne oppgaven bli brukt for å svare på forskningsspørsmål 1: *Har bedriftene et formalisert sikkerhetsstyringsystem?* Ved å undersøke dette forskningsspørsmålet, vil studien undersøke hvordan bedriftene identifiserer risiko.

2.2 Regler og prosedyrer

Regler og prosedyrer er utbredt i alle organisasjoner, og blir sett på som en av hjørnesteinene innenfor sikkerhetsstyring (Grote, 2012; Hale & Borys, 2013b). Alle organisasjoner har en blanding av harde og myke barrierer (Reason, 1997). I organisasjoner hvor «harde» barrierer ikke kan etableres, kan regler og prosedyrer være den mest effektive måten å styre risikoer på (Energy Institute, 2008). For å redusere sannsynligheten for, og konsekvensen av at uønskede hendelser skal oppstå, utformer organisasjoner interne regler og prosedyrer (Hale & Borys, 2013b). Likevel viser studien til O'Dea og Flin (2001) at regelbrudd var den tredje største årsaken til at ulykker oppsto i oljebransjen i Storbritannia. Dette viser viktigheten av fastsetting av interne regler og prosedyrer som fungerer i praksis.

Hale og Swuste (1998) definerer sikkerhetsregler som:

“A defined state of a system, or a defined way of behaving in response to a predicted situation, established before the event and imposed upon and/or accepted by those operating in the system as a way of improving safety or achieving a required level of safety”.

Definisjonen redegjør for at regler forsøker å begrense valgfriheten til arbeidstakere, ved å gi konkrete retningslinjer for hvordan en arbeidsoppgave skal løses (Hale & Swuste, 1998). Grote (2012) definerer regler som skriftlige, formelle spesifikasjoner som kreves for å løse arbeidsoppgaver i forhåndsdefinerte situasjoner. British Standards Institution (2008) definerer prosedyrer som: «*a specified way to carry out an activity or process*». Prosedyrer er en viktig del av organisasjonene, fordi det gir arbeidstakere retningslinjer for hvordan de kan utføre en aktivitet eller en prosess (Hale & Borys, 2013b).

Det er ikke regler eller prosedyrer i seg selv som garanterer for sikkerheten, men menneskene som har kompetansen om når og hvordan de kan brukes for å løse arbeidsoppgaver. For å utvikle sikkerheten til organisasjoner, er det viktig å overvåke og forstå gapet mellom interne regler og praksis. Det er også viktig at organisasjoner finner måter for å støtte arbeideres evne til å vite når og hvordan reglene skal brukes (Dekker, 2004).

2.2.1 Standardisering vs. fleksibilitet

Å finne balansen mellom standardisering og grad av fleksibilitet i regler, kan være vanskelig for organisasjoner (Grote, 2009). Hale og Swuste (1998) mener derfor at vi kan dele regler inn i tre kategorier; målregler, prosessregler og handlingsregler. Kategoriseringen sier noe om hvor standardiserte reglene er, og skiller mengden fleksibilitet ansatte har til å gjennomføre arbeidsoppgaver (Hale & Borys, 2013a, 2013b)

Målregler definerer et mål som ansatte eller organisasjoner må oppnå, men ikke hvordan dette målet skal oppnås (Hale & Borys, 2013b). Disse målene kan være vagt formulert, som for eksempel «kjør forsiktig», eller «null-visjon» (Hale, Borys & Adams, 2015). Målregler er regler som gir en stor grad av fleksibilitet, med en liten grad av standardisering, hvor det er opp til ansatte eller organisasjonen og bruke kompetansen sin til å nå målet (Grote, 2012).

Prosessregler sier noe om hvordan prosess som skal brukes for å nå målet (Hale et al., 2015). Regelen gir derimot arbeideren frihet til å gjennomføre prosessen på sin måte (Grote, 2012). Et eksempel på en prosessregel er sikkerjobbanalyse (SJA), hvor målet er å gjøre en vurdering om sikkerheten er godt nok ivaretatt for arbeidsoppgaven som skal gjennomføres (Karlsen, 2011). Både målregler og prosessregler er regler som må oversettes til handlinger. Jo mer kompetanse ansatte eller organisasjoner har, jo kortere tid tar overføringen (Hale & Borys, 2013b).

Handlingsregler beskriver i detalj hva som skal gjøres og hvordan de skal gjennomføres (Hale & Swuste, 1998). Et eksempel kan være: «ta på sikkerhetsbriller» eller «alle skal ha hjelm på arbeidsområdet». Handlingsregler har lite fleksibilitet, men krever lite kompetanse for å forstå hvordan regelen skal brukes (Grote, 2012).

Grote (2012) har en tommelfingerregel hvor handlingsregler brukes når organisasjoner trenger stabilitet i prosessene, mens prosess- og målregler brukes når man har et behov for fleksibilitet. Røkenes og Andersen (2019) mener at jo bedre kompetanse virksomheten har, jo mer fleksibilitet kan ansatte få til å ta egne valg. Hvis ansatte har lite kompetanse, burde regler være standardiserte.

For å svare på forskningsspørsmål 2: *Har bedriftene standardiserte eller fleksible regler?* Vil jeg bruke denne kategoriseringen til å undersøke om bedriftene har standardiserte regler som handlingsregler, hvor arbeidsoppgaver står beskrevet i detalj. Eller om bedriftene har fleksible regler som målregler og prosessregler, hvor guidene har frihet til å ta egne valg på bakgrunn av deres kompetanse.

2.2.2 Modell 1 og modell 2

Ifølge Grote (2012) er det alltid et spørsmål om hvem som skal utforme interne regler i en organisasjon. Om det er det strategiske-, taktiske, eller operative nivået i en organisasjon, kan det ha betydning for hvor kompetansen og muligheten for handling til å ta avgjørelser i organisasjonen ligger (Hale & Borys, 2013b). Det strategiske nivået i en organisasjon, er ansvarlig for etablering av langsiktige og mer kortsiktige mål (Løvik, 2007). Taktisk nivå har ansvaret med å følge opp og iverksette beslutninger tatt av det strategiske nivået. Det operative nivået¹ i organisasjonen er de som har direkte kontakt med de aktuelle handlingene (Canton, 2019). Dekker (2004) argumenterer for at det fins to modeller for hvem som skal utforme interne regler og prosedyrer:

Når det operative nivået skal løse arbeidsoppgaver, kan det ofte være tidspress eller stress som gjør det vanskelig å utføre oppgavene (Hale & Borys, 2013b). Dette danner grunnlag for at feil oppstår, hvor modell 1 mener standardiserte regler vil redusere sannsynligheten for feil (Hale

¹ Kategoriseringen av det strategiske-, taktiske- og operative nivået variere fra land til land, hvor denne studien vil følge Canton (2019) sin kategorisering.

& Borys, 2013b). Modell 1 argumenterer for at reglene burde være utformet av eksperter på det strategiske eller taktiske nivået, fordi de har kunnskaper som det operative nivået mangler, altså en «top-down»-tilnærming. Disse reglene burde være utformet på forhånd, og basert på oppgave- og risikoanalyser (Hale & Borys, 2013a). Reglene er ofte lineære og utarbeides én gang, og endres kun hvis ulykker oppstår. For at ansatte skal ha tilgang til reglene, er det viktig at disse blir gjort tilgjengelig gjennom håndbøker eller opplæring (Hale & Borys, 2013b). Modell 1 passer best for rutinepreget arbeid som har høy risiko, hvis ansatte har lite kompetanse og risikoen er forutsett (Mintzberg, 1993). Usikkerhet knyttet til arbeidsoppgaver, kan løses ved et høyt nivå av standardisering og sentral planlegging (Taylor, 1967; Weber, 2009).

Modell 2 derimot, har en «bottom-up» tilnærming til utforming av regler, hvor det operative nivået tar avgjørelser basert på sin erfaring (Hale & Borys, 2013b). Modell 2 ser på utformingen av regler og prosedyrer som en dynamisk prosess, som hele tiden forsøke å tilpasse seg virkeligheten (Hale & Borys, 2013a). Her blir det operative nivået sett på som eksperter gjennom sin tause kunnskap, hvor reglene er ment som alternativer for handling hvis operatørene skulle bli usikker (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999). For å kunne håndtere usikkerhet på det operative nivået, blir fleksibilitet i reglene sett på som nødvendig (Grote, 2012). Fleksibilitet forsøker å gi ansatte med kompetanse frihet til å selv løse oppgavene, ved å gi alternativer til handling, i stedet for konkrete planer (Farjoun, 2010; Weick et al., 1999). Modell 2 passer best hvis arbeidsoppgavene som skal løses er komplekse, med en høy grad av usikkerhet, og hvor risikoen er uforutsett (Grote, 2012). Ved å bruke modell 2 kan bedriftene håndtere usikkerhet hos ansatte gjennom fleksibilitet.

Generelt forsøker disse modellene å maksimere standardisering eller fleksibilitet. Siden nivåene av usikkerhet som organisasjoner blir konfrontert med kan endre seg over tid, har nyere forskning adressert behovet for å balansere standardisering og fleksibilitet i stedet for å velge det ene eller det andre (Farjoun, 2010; Grote, 2009).

For å undersøke forskningsspørsmål 3: *Har bedriftene en top-down- eller bottom up-tilnærming med å utvikle interne regler?* Vil jeg bruke modell 1 og modell 2, for å finne ut hvem som utformer interne regler. Er det ledelsen med bakgrunn i sin ekspertise som utformer regler, altså en top-down-tilnærming. Eller er det guidene selv som utformer interne regler på bakgrunn av sin kompetanse, med andre ord en bottom-up-tilnærming.

2.3 Organisasjonslæring

Organisasjonslæring handler om å samle erfaringer og å bygge kunnskap, som gjør at organisasjonen fungerer bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette er et grunnleggende element innenfor sikkerhetsstyring, fordi læring fra tidligere hendelser gjør at organisasjoner kan identifisere nye risikoer. På bakgrunn av dette, kan bedriftene forbedre beredskapen og på den måte forhindre at ulykker oppstår (Moynihan, 2009; Pursiainen, 2018). Utforming av interne sikkerhetsregler og prosedyrer, er et resultat av organisasjonslæring, fordi kunnskapen organisasjoner tilegner seg, danner grunnlaget for nye sikkerhetsregler og prosedyrer (Krause, Seymour & Sloat, 1999; Nordhaug & Brandi, 2004). Pursiainen (2018) mener derfor at organisasjonslæring er en forebyggende strategi, for å unngå at uønskede hendelser oppstår.

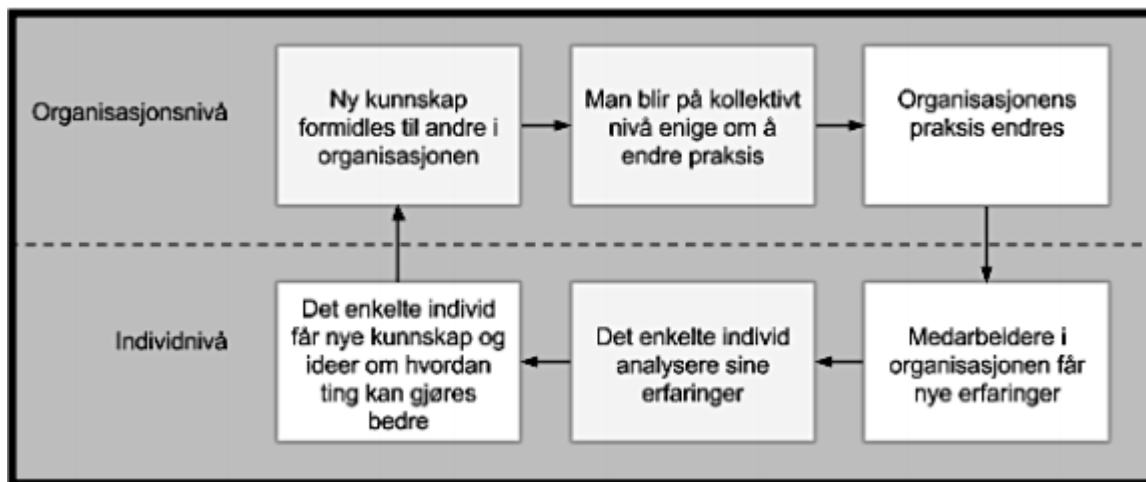
Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) finnes det ulike former for organisasjonslæring. Denne studien vil fokusere på erfaringsbasert tilbakemelding innenfor organisasjonslæring, som kan defineres som: *“The process by which information on the results of an activity is fed back to decision-makers as new input to modify and improve subsequent activities”* (Melnick & Everitt, 2008). Definisjonen tar for seg hvordan tilbakemeldinger av en arbeidsoppgave, blir overført til en beslutningstaker, som kan bruke denne informasjonen til å forbedre arbeidsoppgaven (Kjellén & Albrechtsen, 2017).

Organisasjonslæring kan defineres som *«a change in the organization’s knowledge that occurs as a function of experience»* (Fiol & Lyles, 1985). Når vi snakker om kunnskap, handler dette om hva arbeidere eller organisasjoner kan om et bestemt område. Det finnes forskjellige former for kunnskap, hvor denne studien vil fokusere på skillet mellom eksplisitt og taus kunnskap (T. Olsen, 2016).

Eksplisitt kunnskap refererer til kunnskap som lett lar seg dokumentere eller overføre til andre, fordi det er kunnskap som kan settes ord på (Nonaka, 1994; T. Olsen, 2016). Dette kan være kunnskap vi er bevisst på, eller som vi har tilegnet oss fra generell kunnskap (T. Olsen, 2016; Svartdal, 2019). For eksempel vil kunnskap fra et dokument eller en prosedyre være eksempler på eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er personlig kunnskap, hvor det er lett å forklare hva man har lært, fordi det ofte handler om ferdigheter eller erfaringsbasert kunnskap (Baumard, 1999). Taus kunnskap kan være vanskelig å formidle til andre, uten en nærmere forståelse av konteksten (Polanyi, 1983). Dette kan for eksempel være ferdigheter som å sykle eller å kjøre bil (Jansen & Glover, 2016).

Nonaka og Takeuchi (1995) mener eksplisitt og taus kunnskap står sentralt innenfor organisasjonslæring, fordi det er kunnskap som kan forbedre organisasjonsprosesser. Taus kunnskap starter med at et individet opplever noe, for så å reflektere over hva det er, og hva det betyr (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Denne kunnskapen er viktig i turistnæringen, fordi det er kunnskap som kontinuerlig oppdateres for hver gang en guide gjennomfører en aktivitet. Denne kunnskapen er med å øke kvaliteten på arbeidsutførelsen, som må kommuniseres og gjøres tilgjengelig for andre, slik at flere kan lære av denne erfaringen (Jacobsen & Thorsvik, 2019; T. Olsen, 2016)

Intern læring en viktig del av organisasjonslæring, som handler om å overføre informasjon fra et individ til et annet, eller fra et individ til organisasjonen (Simon, 1991). Ifølge Senge (1990) lærer ikke organisasjonen hvis ikke individet lærer, selv om dette ikke gir garanti for organisasjonslæring. Derfor må organisasjonen sørge for at kunnskapsoverføring og erfaringsutveksling blir en integrert del av beslutningsprosessene. Organisasjonslæring er derfor avhengig av informasjonsflyten mellom individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Levitt & March, 1988).



Figur 2 Lærings sirkel – sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 343).

Som vist i figur 2, forutsetter organisatorisk læring at de enkelte individene i organisasjonen tilegner seg nye erfaringer, analyserer de, og tilegner seg ny kunnskap om hvordan arbeidsoppgaver kan løses. Denne kunnskapen må så samles inn av organisasjonen, for å videre formidle den til andre (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Metoder for å samle inn kunnskapen kan være møter, avviksrapportering eller medarbeidersamtaler (Mikkelsen, 2016). På bakgrunn av den nye kunnskapen, må organisasjonen kollektivt utvikle tiltak for å løse problemet og

iverksette disse tiltakene. For at læringssirkelen skal fungere, må det finnes en kultur for rapportering, oppfølging, utvikling av tiltak og implementering av nye prosedyrer og praksiser i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Hvis organisasjonen har en dårlig rapporteringskultur, kan dette fungere som en barriere for organisasjonslæring, da det vil gjøre det vanskeligere for organisasjonen å tilegne seg ny kunnskap fra enkeltindivid (Reason, 1997).

2.3.1 Former for læring

For at kunnskapen til individene skal kunne reflekteres i organisasjonen, må det foregå en transformasjonsprosess mellom individuell og organisatorisk læring (Nonaka, 1994). Nonaka og Takeuchi (1995) mener det er fire former for læring som kan påvirke organisasjonen sin transformasjonsprosess fra individuell til organisatorisk læring:

Sosialisering: fra taus til taus kunnskap. Sosialisering forsøker å dele kunnskap gjennom sosiale interaksjoner. Kunnskapen spres ofte mellom mennesker, uten at de snakker sammen, eller er bevisst på å overføre kunnskapen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette kan oppstå ved at to kollegaer jobber sammen, hvor de observerer hvordan den andre jobber, og på den måten lærer av hverandre.

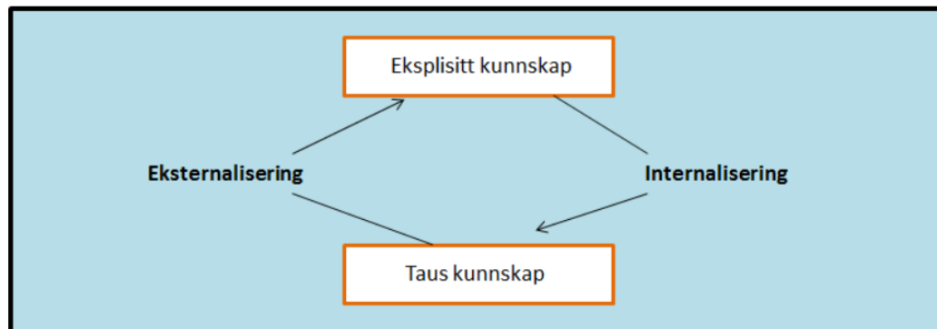
Eksternalisering: fra taus til eksplisitt kunnskap. Eksternalisering handler om å gjøre den tause kunnskapen til den enkelte tilgjengelig for andre. Dette kan gjøres ved å artikulere kunnskapen skriftlig eller muntlig (Nonaka & Takeuchi, 1995). For eksempel ved at en erfaren medarbeider, som over tid har opparbeidet seg kompetanse, klarer å skrive ned kunnskapen sin, slik at andre kan bruke den.

Kombinering: fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap. Kombinering forsøker å sette sammen informasjonskilder, for å skape et nytt bilde av omstendighetene. Dette gjøres ved å systematisere og analysere kunnskap som organisasjonen innehar, som deretter kan føre til ny kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Internalisering: fra eksplisitt til taus kunnskap. Internalisering lar ansatte i organisasjonen tilpasse den eksplisitte kunnskap til sin egen tause kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Grunnlaget for å utvikle en lærende organisasjon handler om eksternalisering og formidling av taus kunnskap, hvor eksplisitt kunnskap internaliseres, slik at kunnskapen kan tas i bruk av andre i organisasjonen. Ved å fremme disse formene for læring, kan organisasjonene oppnå en læringsspiral, hvor taus og eksplisitt kunnskap forsterker hverandre, som illustrert i figur 3

(Jacobsen & Thorsvik, 2019; Nonaka, 1994). Dette gjør at kunnskapen forblir i organisasjonen, selv om ansatte slutter (Walsh & Ungson, 1991).



Figur 3 Forholdet mellom taus- og eksplisitt kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 351).

Organisasjonslæring vil i denne oppgaven bli brukt for å svare på forskningsspørsmål 4: *Hvordan tilegner bedriftene seg ny kunnskap for å forbedre interne regler?* Ved å bruke teorier innenfor organisasjonslæring vil det undersøkes hvordan bedriftene internaliserer og eksternaliserer kunnskap i bedriftene, og om denne kunnskapen blir brukt til å forbedre interne regler.

2.4 Kompetanse

Kompetanse kan defineres som «*kunnskaper, evner og ferdigheter som kan anvendes til å utføre arbeid*» (Nordhaug & Brandi, 2004, s. 29). Gjennom kompetanseutvikling kan organisasjoner og ansatte lære seg nye kunnskaper eller ferdigheter for å takle dagens og framtidens arbeidsoppgaver (Lai, Amdam, Martinsen & Juel, 1997). Regler og prosedyrer kan også ses på som bedriftens kunnskapsbase, hvor regler og prosedyrer er med å koordinere aktiviteter og informasjonsflyt (T. Olsen, 2016). Med kunnskap menes eksplisitt og taus kunnskap, som presentert i kapittel 2.3. Ferdigheter er den komponenten som er knyttet til konkrete, praktiske handlinger og omfatter oppgaveutførelse (Lai et al., 1997; Zehrer & Mössenlechner, 2009). Evne handler om individets potensial for å anvende nye kunnskaper og ferdigheter (Zehrer & Mössenlechner, 2009). Organisasjoner som tilegner, formidler og anvender kunnskap, vil være i stand til å levere tjenester som er bedre og sikrere enn konkurrentene (Grant, 2002; Johansen & Mikkelsen, 2016).

2.4.1 Kompetanseformer

For å kunne beherske dagens og framtidens arbeidsoppgaver på en sikrest mulig måte, er kompetanseutvikling viktig del av organisasjonsutvikling (T. Olsen, 2016, s. 239). Kompetanseutvikling er et begrep som er knyttet tett opp til begrepet læring, som handler om å tilegne seg ny kunnskap, for å forbedre utførelsen av arbeidsoppgaver (Lai et al., 1997; Mikkelsen & Laudal, 2014). Forskning skiller gjerne mellom to måter å tilegne seg kompetanse på (Lai, 1995; Nordhaug & Brandi, 2004; T. Olsen, 2016). *Formell kompetanse* er kompetanse som kan dokumenteres gjennom utdanningssystemer eller godkjente sertifiseringsordninger (Lai, 1995). Dette er kompetanse som hovedsakelig er kunnskapsbasert, men innen yrkesutdanninger vil også ferdigheter stå sentralt. Formell kompetanse er i seg selv ikke nok for å kunne utføre arbeidsoppgaver, men danner basiskompetanse og grunnlag for videre kompetanseutvikling og kvalifisering (Lai et al., 1997). *Uformell kompetanse* derimot, er tilegnet gjennom standardisert erfaringslæring (Lai et al., 1997). Denne kompetanseformen har ofte stor verdi både for organisasjonene, men også for ansatte, og danner ofte grunnlaget for tildeling av arbeidsoppgaver og ansvar (Lai, 1995). Dette er en kompetanseform hvor det ofte er vanskelig å dokumentere at man har lært noe nytt (Nordhaug & Brandi, 2004)

For å utvikle kompetansen til ansatte eller organisasjoner, finnes det to metoder (Nordhaug & Brandi, 2004). *Intern kompetanseutvikling* er knyttet til prosedyrer, arbeidsoppgaver og organisering. Dette er kompetanse som er vanskelig å hente fra eksterne kilder, og må derfor utvikles internt i organisasjonen. Fordelen med intern kompetanseutvikling er evnen til å forbedre organisasjonens læringskompetanse, ved at tiltak kan forbedres over tid (Lai et al., 1997). *Ekstern kompetanseutvikling* derimot, forsøker å tilegne seg kunnskaper fra andre aktører eller organisasjoner. Dette kan være standardiserte utdanninger eller kurs som tilbys av profesjonelle aktører, hvor det er deltakere fra forskjellige organisasjoner (Nordhaug & Brandi, 2004). Dette kan gi verdifull kompetanse, impulser og erfaringer, fordi organisasjonen får kunnskap fra eksterne kilder, som vil øke deres egen kompetanse (Lai et al., 1997).

Ved å bruke disse kompetanseformene, kan jeg kategoriserer kompetanse, som vist i tabell 1. Dette gjør at jeg kan undersøke hvilken type kompetanse bedriftene har.

Tabell 1 Kompetanseformer

	Formell	Uformell
Intern	Opplæring	Veiledning
Ekstern	Utdanning/kurs	Erfaring fra andre firma

For å kunne svare på forskningsspørsmål to og tre, vil jeg bruke kompetanseformer for å undersøke hvilken kompetanse guidene i de forskjellige bedriftene har. For å svare på forskningsspørsmål fire, vil jeg bruke teorier innenfor kompetanseutvikling. Dette for å se hvordan bedriften forsøker å tilegne seg ny kunnskap, og hvordan denne kunnskapen blir brukt til å forbedre interne regler og prosedyrer.

2.5 Analytiske implikasjoner

Dette kapittelet har presentert det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for de fire forskningsspørsmålene, som skal brukes for å svare på problemstillingen. Forskningsspørsmål 1 vil se på om bedriftene har et formalisert sikkerhetssystem., ved å undersøke hvordan bedriftene identifiserer risikoforhold. *Forskingsspørsmål 2* skal undersøke om bedriftene har standardiserte eller fleksible regler. Ved å bruke kategoriseringen av regler til Hale og Swuste (1998), vil det undersøkes om bedriftene har standardiserte regler og prosedyrer, eller om reglene er fleksible, hvor guidene har større frihet til hvordan de vil gjennomføre arbeidsoppgaver. *Forskingsspørsmål 3* vil se på hvem som utformer interne regler i bedriftene. Dette vil gjøres ved å benytte modell 1 og modell 2, for å finne ut om bedriftene har en top-down- eller bottom-up-tilnærming. *Forskingsspørsmål 4* vil undersøke om bedriftene tilegner seg kunnskap, og om denne kunnskapen brukes for å forbedre interne regler. Dette vil gjøres ved å bruke teorier innenfor organisasjonslæring og kompetanseutvikling.

3 Metode

I dette kapitlet skal det redegjøres for studiens metodiske framgangsmåte, for å svare på studiens problemstilling. Kapitlet vil presentere hvordan den empiriske dataen er samlet inn, og redegjøre for mine valg. Avslutningsvis vil de metodiske utfordringene drøftes som validitet og reliabilitet, samt etiske- og praktiske problemstillinger.

3.1 Forskningsdesign

Et design kan ifølge Ringdal (2014, s. 25) defineres som «en grov skisse til hvordan en konkret undersøkelse skal utformes». Valg av forskningsdesign er basert på problemet og tematikken til studie, hvor det teoretiske rammeverket legger føringen for hva som ville være relevant for studien (Silverman, 2008). Thagaard (2018) mener at et forskningsdesign handler om ulike retningslinjer for hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem respondentene er, hvor undersøkelsen skal utføres, og hvordan gjennomføringen skal skje. For å kunne svare på problemstillingen min: «*Hvordan bruker bedrifter i turistnæringen interne regler og prosedyrer som grunnlag for sikkerhetsstyring i Nord-Norge?*» har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Ved å bruke kvalitativ metode, kan man gå i dybden av tematikken ved å studere få enheter, for å så tolke dette i lys av konteksten den inngår i (Thagaard, 2018).

Forskningsdesignet jeg har valgt for dette prosjektet er en case-studie, fordi det egner seg til å sette søkelys på problemstillingen til studie. Case-studier kan defineres som intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter, hvor poenget er å oppnå store mengder informasjon om de enhetene studien fokuserer på (Thagaard, 2018). Case-studiet passer studien bra, fordi det gir meg muligheten til å studere få enheter (Jacobsen, 2005). Grunnen til at jeg har valgt en case-studie, er for å undersøke om det finnes interessante sammenlikninger mellom enhetene (Thagaard, 2018). Ifølge Yin (2014) passer case-studier bra hvis det for det første kan stilles hvordan- eller hvorfor spørsmål. For det andre hvis forskeren har liten eller ingen kontroll over atferdshendelser. Og for det tredje, hvis studien fokuserer på et fenomen i nåtid. Bruken av case-studiet vil ha innvirkninger for forskningens gyldighet og pålitelighet (Blaikie, 2010). Jeg har vurdert andre undersøkelsesopplegg, men har valgt case-studiet fordi jeg mener det egner seg til å sette søkelys på problemstillingen til studien.

Jeg har valgt en eksplorativ forskningsstrategi, hvor jeg utarbeidet en intervjuguide på bakgrunn av det teoretiske rammeverket (Silverman, 2008). En eksplorativ forskningsstrategi er

hensiktsmessig å bruke hvis det er lite kunnskap fra før, som stemmer overens med temaet til studiet. Strategien tar utgangspunkt i en problemstilling, men som kan utvikles og presiseres i løpet av studien. Ved å bruke denne strategien kan man utvikle en analytisk forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2018). Dette for å kunne skape forutsetninger om virkeligheten, for deretter å kunne teste dette med empirien (Jacobsen, 2005). Ifølge S. Andersen (2013) kan man få innsikt i en organisasjon, ved at begreper og teoretiske sammenhenger strukturerer et empirisk materiale. Siden studien ikke skal teste hypoteser, er det derfor valgt en abduktiv tilnærming til analysen av dataen (Thagaard, 2018). En av grunnen er at tilnærmingen representerer bindeleddet mellom empiri og teori (Blumer, 1986). Det teoretiske rammeverket danner utgangspunktet for studien, hvor analysen av mønstre i dataen gir grunnlag for nye teoretiske perspektiver. Analysen er en viktig del når det gjelder å utvikle ideer, hvor forskerens teoretiske forankring danner perspektivet for hvordan dataen skal forstås (Thagaard, 2018). S. Andersen (2013) mener det er viktig at teoriene som benyttes ikke er for generelle, fordi det kan oppstå en løs og uklar kopling mellom teori og data.

3.1.1 Valg av case

For å velge best mulig case, skal man velge den casen som setter best mulig søkelys på forskningsspørsmålene (Yin, 2014). Høsten 2019 kom jeg i snakk med en beredskapsaktør som fortalte at det var et kunnskapshull innenfor sikkerhetsstyring i turistnæringen. Dette var til god hjelp med å finne interessante problemstillinger til temaet. Grunnen til at jeg har valgt bedrifter som driver med turisme fra Nord-Norge, er fordi det er en stadig økning av turister i Nord-Norge (Iversen et al., 2017; Statistikknett, 2020). I tillegg til en økning av turisme, er det også en økning av antall ulykker og redningsoppdrag i Nord-Norge, som gjør det interessant å studere sikkerhetsstyring i denne delen av landet (Artic-365, 2019; Lyngmoe, 2019). Nord-Norge har også spesielle vær- og klimaforhold, som gir en ekstra utfordring til turistindustrien med tanke på hvordan de skal ivareta sikkerheten til gjestene (Eriksen et al., 2019).

3.2 Datainnsamling

For å kunne svare på problemstillingen, har jeg vært avhengig av data fra forskjellige respondenter. Derfor har datainnsamlingen i stor grad handlet om direkte kontakt mellom forsker og kilden, ved å gjennomføre semistrukturerte intervju (Blaikie, 2010). Dataen som er samlet inn har vært primærdata, siden det finnes lite sekundærdata om temaet. Først vil

utvelgelsen av respondenter presenteres, før det forklares hvordan datainnsamlingen ble gjennomført.

3.2.1 Utvalg av respondenter

Utvalget er basert på et strategisk utvalgt, siden respondentene mine er plukket ut på bakgrunn av studiens tema (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Det første som ble gjort, var å få en oversikt over aktuelle aktører som var relevant for å svare på problemstillingen. Alle respondentene er valgt ut etter et informasjonskriterium, hvor respondentene har informasjon om tematikken til studie (Yin, 2011). Deltakerne er i dette studie presentert som respondenter, siden de deltar i casen, og dermed har informasjon som vil belyse problemstillingen (Jacobsen, 2005). Respondentene ble valgt ut på bakgrunn av at de driver med aktivitetsturisme i Nord-Norge, hvor studien endte med åtte respondenter. Siden bedriftene var i høysesong, hadde de ikke mulighet til å stille guider til disposisjon for å gjennomføre intervju. Derfor valgte jeg å fokusere på det taktiske nivået, som er daglige leder i de forskjellige bedriftene. Valget falt på det taktiske nivået, siden det er deres ansvar med å følge opp og iverksette beslutninger tatt av det strategiske nivået. Dette er en begrensning med studien, siden teoriene jeg benytter fokuserer på regler og prosedyrer på det taktiske og det operative nivået.

Jeg avtalte med respondentene at vi skulle starte gjennomføringen av intervju i starten av februar. Fra januar til slutten av mars, er det høysesong for turistnæringen i Nord-Norge, som førte til at intervjuprosessen tok svært lang tid, hvor vi måtte utsette flere intervju fordi bedriftene ikke hadde mulighet. Siden bedriftene var med på dette frivillig måtte jeg tilrettelegge intervjuene for dem, som gjorde at jeg var veldig fleksibel i gjennomføringen. Et annet problem som oppsto, var utbredelsen av pandemien covid-19. Flere av respondentene ble permittert og hadde ikke tid eller mulighet til å stille til intervju. Dette gjorde at jeg måtte skaffe nye respondenter, som tok svært lang tid.

Under de forskjellige intervjuene, kom det frem at respondentene viste om bedrifter som nedprioriterer sikkerhet. For å forsikre meg om at studien ikke bare undersøker en side av temaet, har jeg valgt å undersøke oppfatningen rundt sikkerhetsstyring, til ulike beredskapsaktører og eksperter med formell kompetanse på turistnæringen. Dette for å få flere oppfatninger på temaet. Etter å ha kontaktet flere forskjellige beredskapsaktører og eksperter med formell kompetanse i Nord-Norge, var det tre beredskapsaktører og to eksperter som ville delta på studien. Jeg har dermed innhentet data fra aktører som kan belyse temaet fra flere sider,

for å deretter sammenstille informasjonen. Ekspert med formell kompetanse defineres her som personer med høyere utdanning og/eller sertifisering innenfor turisme.

Ifølge Johannessen et al. (2016) kan det være vanskelig å vite hvor mange en skal intervju. Blant beredskapsaktørene og eksperter med formell kompetanse, brukte jeg Kvale, Brinkmann, Anderssen og Rygge (2015) sine tanker om å gjennomføre intervju frem til det ikke fremkommer ny informasjon. Siden jeg har flere forskjellige respondenter fra forskjellige bedrifter, og i tillegg flere beredskapsaktører, føler jeg at casen vil være egnet til å svare på problemstillingen.

Tabell 2 Oversikt over respondenter

Respondent:	Virksomhet og stilling:	Informasjon om virksomhet:	Metode brukt for å samle data:
A	Bedrift A, daglig leder	Liten bedrift, 1-5 ansatte	Besøksintervju
B	Bedrift B, daglig leder	Liten bedrift, 1-5 ansatte	Besøksintervju
C	Bedrift C, daglig leder	Middels bedrift, 5-25 ansatte	Telefonintervju
D	Bedrift D, daglig leder	Stor bedrift, 25-100 ansatte	Telefonintervju
E	Bedrift E, daglig leder	Middels bedrift, 5-25 ansatte	Telefonintervju
F	Bedrift F, daglig leder	Stor bedrift, 25-100 ansatte	Telefonintervju
G	Bedrift G, daglig leder	Liten bedrift, 1-5 ansatte	Telefonintervju
H	Bedrift H, daglig leder	Middels bedrift, 5-25 ansatte	Telefonintervju
BI1	Beredskapsaktør		Telefonintervju
BI2	Beredskapsaktør		Telefonintervju
BI3	Beredskapsaktør		Telefonintervju
FU1	Ekspert med formell kompetanse		Telefonintervju
FU2	Ekspert med formell kompetanse		Telefonintervju

Tabell 2 viser en oversikt over respondentene i oppgaven. For å bevare anonymiteten til respondentene, har jeg valgt å kalle respondentene fra turistnæringen for A, B, C, D, E, F, G og H. Jeg har valgt å kalle beredskapsrespondentene BI1, BI2, BI3, og ekspertene med formell kompetanse for FU1 og FU2. For å sørge for anonymitet har jeg valgt å kategorisere størrelsen (hvor mange ansatte som jobber i bedriften) til tre kategorier, 1-5, 5-25 og 25-100. For å sørge for anonymiteten til beredskapsrespondentene og respondentene med formell utdanning, kommer det ikke frem hvilken organisasjon de jobber for.

3.2.2 Intervju

Formålet med å gjennomføre intervju er å få informasjon fra mennesker, som kan danne et grunnlag for å innsikt i personers erfaringer (Thagaard, 2018). Å gjennomføre kvalitative intervju, viste seg å være den beste måte å samle data til min studie, siden jeg var interessert i informasjon fra respondenten om de forskjellige bedriftene (Jacobsen, 2005). Ved å gjennomføre intervju, har jeg fått informasjon som ellers ville vært vanskelig å få tak i, siden det finnes lite dokumenter innenfor temaet. Intervju er en metode som er mye brukt i case-studier, og gir anledning til å få fram informasjon av personers opplevelser fra bestemte hendelser eller situasjoner (Brinkmann, Tanggaard & Hansen, 2012). De første intervjuene jeg gjennomførte ble gjort ansikt til ansikt, men på grunn av covid-19 fikk jeg retningslinjer fra UiT om å gjennomføre intervjuene på telefon. Derfor ble mesteparten av intervjuene gjennomført på telefon. Dette ble en ulempe, fordi det å gjennomføre intervju ansikt til ansikt med respondentene kan være med å skape et tillitsfullt klima, i motsetning til intervju på telefon (Jacobsen, 2005).

Det finnes flere typer kvalitative intervjuer, som skilles ved hvor strukturert de er (Krumsvik, 2014). For å velge den intervjuformen som passer best, er man nødt til å se hva forskningsprosjektet krever (Brinkmann et al., 2012). På bakgrunn av dette har jeg valgt semistrukturerte intervju. Dette fordi det skaper en samtale mellom forskeren, og respondentene, hvor intervjuguiden kan brukes til å styre tematikken (Kvale et al., 2015). Dette er viktig for å la respondentene få snakke så mye som mulig, fordi det kan komme informasjon som man ikke har tenkt på (Krumsvik, 2014). Før jeg startet hvert intervju, fikk alle respondentene en kort innføring i hva studien gikk ut på og hva informasjon de delte skulle brukes til. I tillegg ble det informert om respondentenes rettigheter som respondent,

anonymisering av dataen, og muligheten for trekke seg under, etter eller på et senere tidspunkt (Johannessen et al., 2016).

For å få en bedre samtale mellom meg som forsker og respondenten, ble båndopptaker brukt, etter samtykke fra respondenten. Dette var en fordel, siden jeg som forsker kunne fokusere på respondenten, som førte til en bedre flyt i samtalen (Tjora, 2017). En utfordring ved å bruke båndopptaker, er at respondentene kan lukke seg (Jacobsen, 2005). En av respondentene ville ikke bruke båndopptaker, men vi løste dette ved å ta oss god tid, sånn at vi kunne opprettholde flyten i samtalen. For å sikre personvern har båndopptakeren vært innelåst til enhver tid, hvor lydfilene vil bli slettet så snart oppgaven er levert. Ulempen med telefonintervju, er at jeg ikke får med meg kroppsspråket til respondentene, som kan inneholde informasjon (Mehmetoglu, 2004).

3.3 Analyse og strukturering av data

Ifølge Ringdal (2014) er hensikten med dataanalyse, å gjøre spranget fra intervju til vitenskap. Etter å ha gjennomført intervjuene, satt jeg igjen med veldig mye datamaterialet, som gjorde det vanskelig å få oversikt over informasjonen. En metode for å få en bedre oversikt over dataen, er ved å redusere og strukturere datamaterialet (Jacobsen, 2005). Ved å transkribere intervjuene, ble det enklere å få en oversikt over viktige funn. Funnene er kategorisert etter intervjuguiden, som i seg selv er kategorisert etter forskningsspørsmålene, for å enklere kunne analysere dataen (Blaikie, 2010). Studien har valgt å benytte seg av tematisk analyse, hvor presentasjon av datamaterialet retter oppmerksomhet mot temaer som er representert i studien. Analysen av datamaterialet er gjennomført ved gå i dybden på de enkelte temaene, hvor sammenligning av dataen fra respondentene gir en dyptgående forståelse av hvert tema (Thagaard, 2018). Temasentrert tilnærming kan knyttes til presentasjon av materialet hvor man retter oppmerksomhet mot temaer som er representert i studie (Thagaard, 2018). Analyser av materialet som er basert på temasentrerte tilnærminger, innebærer at man studerer informasjon om hvert tema for alle respondentene, hvor et hovedpoeng er å gå i dybden på de enkelte temaene. Sammenligning av informasjon fra alle deltakere kan gi en dyptgående forståelse av hvert enkelt tema.

3.4 Forskningsetiske problemstillinger og metodisk vurderinger

Innenfor kvalitativ forskning er det et krav om å redegjøre for validitet og reliabilitet i undersøkelser som skal gjennomføres (Jacobsen, 2005). Dette er ifølge Ringdal (2014)

omdiskuterte begreper, hvor forskere er uenige i om begrepene har relevans for kvalitativ data. Ifølge Johannessen et al. (2016) handler det ikke om enten eller, men at forsker i noen tilfeller kan bruke disse begrepene, og i andre tilfeller velger å bruke andre begreper. Jeg har i denne oppgaven valgt å bruke begrepene validitet og reliabilitet. Innenfor kvalitativ forskning forsøker validitet å redegjøre for om forskeren har undersøkt det han hadde som formål å undersøke (Ringdal, 2014). Reliabilitet handler om at forskeren gjør rede for hvordan datamaterialet er samlet inn, og hvordan han kom fram til resultatene (Thagaard, 2018).

3.4.1 Validitet

Validitet handler om hvorvidt resultatene forskeren har kommet frem til, er relevant for problemstillingen som er undersøkt (Larsen, 2012). Ifølge Seale (1999) er det vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet ser på om studien besvarer problemstillingen, og om svarene forskeren konkluderer med, er «riktig» (Johannessen et al., 2016). En måte å styrke intern validitet, er hvis flere respondenter er enig i en slutning (Jacobsen, 2005). For å styrke studiens interne validitet, er det benyttet respondenter fra forskjellige bedrifter, som driver med forskjellige aktiviteter. Respondentene er også fra forskjellige områder i Nord-Norge, for å få en bredde i utvalget. I tillegg er det brukt beredskapsaktører og eksperter med formell kompetanse på turistnæringen, for å belyse flere sider av de forskjellige temaene. På denne måten har studie samlet data fra forskjellige perspektiver, som kan styrke den interne validiteten av funnene (Johannessen et al., 2016)

På den andre siden kan man stille spørsmålsteget ved intervju, og hvor representativt det faktisk er for virkeligheten (Jacobsen, 2005). Det kan hende at temaet sikkerhet er et vanskelig tema for bedriftene jeg intervjuet, og at de derfor valgte å pynte på sannheten for å fremstå bedre. Ifølge Johannessen et al. (2016) kan forskere redusere metodefeil ved å studere et fenomen fra ulike perspektiver. Derfor var et viktig bidrag til å øke den interne validiteten ved å intervjuer beredskapsaktører og eksperter med formell utdanning, for å få et annet perspektiv på temaet. Dette fordi beredskapsaktører og eksperter med formell kompetanse har kjennskap til turistnæringen, hvor deres oppfatning kan belyse flere sider av temaet.

Ekstern validitet dreier seg om overførbarhet, og om studiens resultater kan være gyldige i andre sammenhenger (Thagaard, 2018). Siden mitt utvalg er for lite, vil det ikke være snakk om å generalisere resultatene (Jacobsen, 2005). Men ifølge Johannessen et al. (2016) har likevel all forskning et mål om å trekke slutninger utover de direkte opplysningene som er samlet inn.

Siden flere av respondentene gir en lignende beskrivelse av sikkerhetsstyring i turistnæringen, mener jeg at resultatene kan peke på noen fellestrekk (Thagaard, 2018). Jeg vil uansett være forsiktig med å uttale meg om ekstern validitet knyttet til studien, siden resultatet kunne vært annerledes med et annet utvalg.

3.4.2 Reliabilitet

Begrepet reliabilitet er knyttet til repliserbarhet, og om en annen forsker kan kommet frem til de samme resultatene ved å bruke de samme metodene (Thagaard, 2018). Begrepet er også knyttet opp til hvilken og hvordan dataen som er samlet inn, og hvordan dataprosesseringen er gjennomført (Johannessen et al., 2016). Det å etterprøve samfunnsvitenskapelige studier kan være vanskelig, fordi man ser at samfunnsmessige fenomener ofte endrer seg over tid (Jacobsen, 2005). Silverman (2008) mener forskeren må redegjøre for hvordan metoden som benyttes er pålitelig. Dette kan gjøres ved å redegjøre for hvordan prosessen ved datainnsamlingen har foregått, på en systematisk og transparent måte. Ifølge Johannessen et al. (2016) er det viktig å redegjøre for gjennomføringen av studie så presist som mulig, for at andre enklere skal kunne etterprøve studien man har gjennomført.

Når jeg samlet inn data, var jeg bevisst på at jeg kunne påvirke datagrunnlaget. Under intervjukonteksten kan både forsker og respondent påvirkes av relasjoner som oppstår, som kan påvirke dataen (Jacobsen, 2005). Det var ikke enkelt å vurdere sin egen påvirkningsgrad under intervjuene. Jacobsen (2005) mener det er umulig å ikke påvirke respondentene på en eller annen måte. Det kan derfor hende at respondenten ble påvirket av meg som forsker, siden de skulle snakke om sitt sikkerhetsarbeid, og kunne ende opp med å endre på sannheten for å se bedre ut. For å hindre at dette skulle skje, ble det tydelig informert om at alt ville bli anonymisert og at det ikke ville være mulig å gjenkjenne svarene deres i oppgaven.

Ifølge Jacobsen (2005) er det omdiskutert om naturlig eller kunstig kontekst er best, men det å skape tillit til respondenten er viktig i begge tilfellene. Jeg forsøkte å være så fleksibel som mulig når det kom til valg av tidspunkt og dato for gjennomføring av intervju. Derfor lot jeg respondentene velge dette selv, sånn at dette kunne føre til mer tillit mellom meg og respondenten, som kan være med å styrke reliabiliteten. Ifølge Thagaard (2018) vil bruken av båndopptaker være en fordel fordi det gir forskeren muligheten til å konsentrere om gjennomføringen av intervjuet (Jacobsen, 2005). Dette er faktorer som vil styrke reliabiliteten til studien.

3.4.3 Forskningsetikk og utfordringer

Forskningsetikk handler om de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2014). På bakgrunn av dette har jeg tatt hensyn til at respondentene i studien ikke skal ta skade av det å delta i forskningsprosjektet. For å ivareta tilliten til respondentene, har det vært viktig å beskytte konfidensialiteten deres. For å ivareta dette, har all data som har blitt samlet inn blitt behandlet konfidensielt. Det er kun forskeren som vet hvem som har deltatt i prosjektet, hvor opptakene av intervjuene er lagret etter retningslinjer fra Norsk senter for forskningsdata AS (NSD). I tillegg er dataen anonymisert sånn at respondentene ikke kan identifiseres.

En etisk utfordring ved denne studien, er at jeg skal intervju bedrifter som skal sørge for å ivareta sikkerheten til andre mennesker. Selv om jeg informerte deltakerne på forhånd, hvor de ga samtykke til å delta, kan det være vanskelig å svare på spørsmål om sikkerhet, hvis bedriften ikke har dette på plass. Derfor var det viktig å la deltakerne være anonyme, sånn at de kunne svare ærlig, uten å tenke over konsekvensene.

Før jeg gikk i gang med gjennomføring av intervju, ble forskningsprosjektet meldt inn, og godkjent av NSD. På starten av hvert intervju ble deltakerne informert muntlig om rettighetene deres, og fikk informasjon om hva intervjuet skulle handle om. I tillegg fikk de informasjon om muligheten for å trekke seg under, etter, eller på et senere tidspunkt, hvis det var noe respondenten ønsket.

4 Empiri

I dette kapittelet vil jeg presentere mine empiriske funn. Kapittelet er strukturert etter forskningsspørsmålene, for å få en oversiktlig presentasjon av funnene. Jeg starte kapittelet med å gi en oversikt over hvordan bedriftene identifiserer risiko. Deretter vil jeg presenterer bedriftenes kategorisering av interne regler, før det videre presenteres funn over hvem som deltar i utformingen av interne regler og prosedyrer. Til slutt vil det gis en oversikt over hvordan bedriftene bruker organisasjonslæring og kompetanseutvikling, til å forbedre interne regler.

4.1 Tilnærming til risiko og sikkerhetsstyring

Hvordan bedriftene regulerer sikkerhet kan gi en indikasjon på hvordan de utformer interne regler og prosedyrer. Av bedriftene som ble intervjuet kom det fram at de hadde forskjellige tilnærminger til regulering av sikkerhet. For å gi en bedre oversikt har jeg laget en tabell.

Tabell 3 Tilnærming til sikkerhet

Formell tilnærming	Uformell/erfaringsbasert tilnærming
B	A
E	C
G	D
H	F

Noen av respondentene forklarte at de var opptatt av å identifisere hvilke risikoer som kan oppstå under turer og aktiviteter (B, E, G, H). De forteller at de bruker HMS-planer og risikoanalyser som verktøy for å enklere kunne identifisere risikoer. Dette er viktig for bedriftene, fordi det danner grunnlaget for iverksetting av tiltak (B, E, G, H). Respondent B forklarer: «Vi har laget en interkontrollperm hvor tiltak for å håndtere brann og skader står beskrevet. Vi har også en risikoanalyse for hovedaktiviteten vårs, hvor hendelser som kan oppstå står beskrevet, med tiltak». En av respondent uttaler at de har gjennomført en overordnet risikovurdering rundt aktivitetene de driver med for å synliggjøre åpenbare risikoforhold (G).

Ikke alle bedriftene bruker HMS-planer eller formelle risikoanalyser, men alle bedriftene har en uformell erfaringsbasert tilnærming for å styre risikoer (A-H). Forskjellen er at noen av bedriftene kun har denne tilnærmingen (A, C, D, F). Disse bedriftene bruker erfaringen de har opparbeidet seg for å iverksette tiltak mot risiko. Respondent F utdyper: «Vi har over 20 års erfaring med å ta folk med på tur, så vi har lært oss noen «does and dont's». Mye av sikkerhetstiltakene har vi lært oss, har vi opparbeidet oss gjennom erfaring». Respondent B mener små bedrifter har vanskelig med å tilfredsstille kravene fra myndighetene. Siden små bedrifter ikke har samme kompetanse eller ressurser som de store bedriftene, er det vanskelig å følge forskriftene som er forventet. Respondenten mener strengere regulering er viktig fordi det fører til en sikrere drift, men mener reguleringen må være realistisk for å kunne gjennomføres av alle bedrifter innenfor turistnæringen (B).

Beredskapsaktørene og ekspertene er relativt samstemte når det kommer til reguleringen av sikkerhetsstyring i turistnæringen. Respondentene mener det er varierende, hvor noen bedrifter har et større fokus på sikkerhet enn andre (BI1-3, FU1-2). Selv om noen bedrifter ikke jobber like formelt med sikkerhet som lovverket krever, betyr ikke det at de ikke jobber med sikkerhetsstyring, de har bare en annen tilnærming. FU1 utdyper:

«De aller fleste seriøse bedriftene jobber seriøst med sikkerhet, men det er kanskje ikke sikkert de vil tilfredsstille krav fra ulike tilsynsmyndigheter, rett og slett fordi sikkerhetsarbeidet deres er på en måte frikoblet fra lovverket, mens de egentlig jobber med praktiske problemstillinger. De gjør risikoanalyser ganske intuitivt, ikke så formelt som lovverket krever».

Beredskapsaktørene trekker også fram at det er store mangler og hull i gjeldende lovverk, som gjør at enkelte bedrifter ikke trenger å prioritere sikkerhet (BI1-3). Det trekkes frem manglende krav fra myndighetene, hvor bedrifter bør være autorisert eller ha sertifiserte kurs før de kan starte med turisme (BI3). FU2 forklarer:

«Min oppfatning er at reiselivsbransjen er blitt stemoderlig behandlet. Det er anerkjent som en viktig næring, men vi mangler fagfolk hos myndighetene som jobber på et nasjonalt plan med de spesielle forholdene i reiselivsbransjen (...). Det burde vært et eget reiselivstilsyn, med fagkompetanse. Det burde vært mye sterkere regulert fra myndighetene sin side hvordan reiselivsbransjen opererer, i forhold til krav til kompetanse, både på et individnivå hos guidene, men også på et bedriftsnivå hos reiselivsbedriftene. I dag kan ikke

hvem som helst legge rør eller strøm i huset ditt, det er strenge sikkerhetskrav. Men hvem som helst kan ta deg med på bratt skikjøring, eller lange skiturer på Svalbard i krevende vær og med bjørn».

Oppsummering

Som det fremkommer av svarene, er det en todelt tilnærming til regulering av sikkerhetsstyring i bedriftene. Noen av bedriftene har en formell tilnærming, ved at de bruker risikoanalyser til å identifisere risiko. De resterende bedriftene har en mer uformell tilnærming, hvor de bruker erfaringen de har opparbeidet seg til å regulere og identifisere risiko.

4.2 Kategorisering av regler

Hale og Borys (2013b) argumentere for at regler kan deles inn i tre kategorier: målregler, prosessregler og handlingsregler. Reglene burde brukes i samsvar med kompetanse til guidene. Har guidene høy kompetanse, kan bedriften vurdere målregler eller prosessregler, for å gi guidene frihet til å ta egne valg (Grote, 2012). Hvis guidene har lite kompetanse burde handlingsregler benyttes (Røkenes & Andersen, 2019). Derfor vil forskningsspørsmålet undersøke om bedriftene bruker standardiserte eller fleksible regler, i samsvar med kompetanse.

Av svarene fra intervjuene, kommer det frem at detaljnivået til reglene i bedriftene, varierer. Noen av bedriftene har veldig overordnede regler, hvor det er opp til guiden å bruke kompetanse sin til å avgjøre hvordan reglene skal gjennomføres (A, D, G). Respondent D forteller:

«Vi har en del informasjon som må informeres om. Men reglene er uformelle, det skal gjennomføres, men det er ikke konkrete nedskrevne regler for hva guidene skal si eller gjøre. Guidene bruker kompetansen sin, for vi har ingen konkrete rutiner for hvordan aktivitetene skal gjennomføres».

En av bedriftene forteller at reglene deres er veldig overordnet, siden opplegget deres blir så individuelt tilpasset (G). Derfor ønsker de ikke å «låse seg fast i regler», som gjør at guidene har frihet til å løse arbeidsoppgavene på sin måte.

To av bedriftene har ikke detaljerte regler, men punkter som guidene må bruke når de gjennomfører turer (B, C). Respondentene sier det er opp til guidene selv å bruke kompetansen sin til å løse arbeidsoppgavene slik de selv vil. Respondenten B utdyper: *«Vi har prosedyrer på at vi skal gjennomføre risikovurderinger, sikkerhetsbrief og vurderinger underveis, men det er*

ikke detaljerte prosedyrer. Vi bruker erfaringen/kompetansen vi har til å ta disse vurderingene» (B). Respondent C forklarer at de har regler som er nedfelt skriftlig og som er en naturlig del av opplæringen guidene går igjennom, men at de tillater kunstnerisk frihet til hvordan de gjennomfører de. Dette fordi bedriftene vet at guidene jobber forskjellige, og at det da er enklere å la guidene bruke kompetansen slik de selv vil.

Av bedriftene som har detaljert regler kommer det fram at bedriftene bruker dette for å sikre seg at de riktige arbeidsoppgavene blir gjennomført eller informert (E, F, H). Respondent E forklarer: *«Vi har veldig detaljerte regler som forklarer guiden steg for steg hva som skal gjøres. For eksempel, når gjestene kommer, skal guidene holde et informasjonsmøte hvor guidene skal følge et bestemt skjema, hvor alt står grundig forklart»*.

To av respondentene sier at de har detaljerte regler fordi det er en stor gjennomstrømming av ansatte. Siden de er en sesongbedrift, er det ikke alltid at de samme guidene kommer tilbake når sesongen starter opp igjen. Derfor er det enklest for bedriftene og ha konkrete regler for å sørge for at de samme tingene gjentar seg hver gang (E, H). En av bedriftene sier de har konkrete regler for å være sikker på at de riktige tingene blir sagt (F). Dette for å ivareta sikkerheten til gjestene, men også for at forsikringen deres skal være gyldig hvis en ulykke skulle oppstå.

Beredskapsaktørene mener det er et skille mellom seriøse og useriøse bedrifter (BI1-3). Det viktige her er at det finnes bedrifter som har et godt fokus på sikkerhet, men som kanskje ikke formaliserer reglene (FU1). Det kan være flere grunner til det, hvor en av grunnene ofte er økonomi. Respondent FU2 forklarer: *«Det kan godt være en seriøs og god bedrift sikkerhetsmessig, som har veldig dyktige guider og god kompetanse, men som kanskje ikke har tatt seg bryet med å skriftliggjøre sikkerhetsarbeidet. Dette gjelder også de små bedriftene uten så mye ressurser»*.

4.2.1 Planlegging og gjennomføring av aktiviteter

I turistnæringen det er mye usikkerhet som kan oppstå på turer eller aktiviteter. Derfor er det viktig for bedriftene å utarbeide planer for å håndtere usikkerheten (A-H). Et av tiltakene er ved å lage planer for hvordan turene skal gjennomføres, samt planer hvis utforutsette hendelser skulle oppstå. Bedriftene har en plan A, som er den originale turplanen. Hvis det skulle oppstå en uforutsett hendelse, har de en plan B, som gjør at de raskt kan ta en beslutning, uten at det fremkommer skader på gjestene. Hvis det skulle oppstå en alvorlig situasjon, har bedriftene

utarbeidet en kriseplan, som handler om å få gjestene sikkert tilbake. En av respondentene utdyper:

«Når vi gjennomfører risikoanalyser for hovedaktiviteten, legger vi alltid en plan A, en plan B og en kriseplan. Hvis det derfor skulle oppstå noe uforutsett som for eksempel dårlig vær, kan vi gå over til plan B. Hvis det skjer noe virkelig ille, kan vi gå over til kriseplanen. Vi gjør også en kontinuerlig vurdering om det er forsvarlig å gjennomføre turen. Hvis det er noe som skulle tilsi at kunden kan utsettes for fare, så avlyser vi turen. Dette for å ivareta sikkerheten til kunden» (B).

Et viktig moment i planleggingen er været. Bedriftene forteller at dette er en av de største usikkerhetsmomentene i turistnæringen, og kan være forskjellen på en vellykket tur eller en ulykke (B-H). En av respondentene sier: *«Det vi planlegger mest etter er værmeldingen, og vi drar ikke ut hvis været er dårlig» (F)*. Respondent D: *«Vi har en policy at vi kjører uansett vær, men aldri hvis det går ut over sikkerheten. Hvis været er for dårlig, så kansellerer vi heller turen».*

Noen av bedriftene legger vekt på kontinuerlig informasjon til gjestene, for eksempel risikoer som kan oppstå underveis (E, G, H). Respondent E forklarer:

«Vi forsøker å minimere at det oppstår usikkerhet. Men vi understreker til gjestene at ting kan skje, som gjør at vi må endre på oppsettet av turer. Det kan stå at en tur varer i 3 timer, men vi understreker at en tur kan ende med å vare hele natten fordi det kan skje noe uforutsett».

En bedrift forteller også at det er viktig for de å ha en kontinuerlig dialog med gjestene underveis på turene (G). Hvis en avgjørelse skal tas, inkluderes gjestene, som gjør at de kan ta valg sammen som en gruppe. Dette for å sørge for at gjestene hele tiden vet hva som skjer og hvorfor, og at de kan komme med innspill (G).

Bedriftene forteller at det er vanskelig å planlegge for alt, og at de derfor er opptatt av at guidene skal ha frihet til å ta egne avgjørelser under turer (A-H). De mener det er vanskelig å planlegge for alle scenarioer som kan oppstå, og at det da er viktig at guidene har muligheten til å ta egne beslutninger ved behov. En av respondentene forteller:

«For oss er det viktig å trene ansatte til å tenke selvstendig. Man kan gå gjennom alle typer scenarioer, men man vil ikke kunne dekke alle. Derfor forsøker vi å gi ansatte

muligheten til å tenke selv når situasjoner oppstår. Kritisk tenkning og beslutningstaking er noe vi forsøker å lære guidene» (E).

For en av bedriftene er det viktig at ansatte har friheten til å selv avgjøre om en tur skal gjennomføres eller ikke (D). Det er guidene som er ute i feltet, og det er de som har kunnskapen om forholdene. Derfor stoler de på kompetansen til guidene, sånn at de kan ta raske beslutninger hvis det er nødvendig, for å ivareta sikkerheten til gjestene. Respondent C utdyper: *«Retningslinjene våre er at hvis guidene føler at noe er galt, skal vi enten avlyse, eller vente til forholdene bedrer. Vi velger heller sikkerheten over Tripadvisor-reviews»*. En av bedriftene forteller at det å ha frihet til å ta egne valg er viktig for deres bedrift (G). De vil ikke at guidene skal måtte være låst fast til en prosedyre, og være redd for å bryte med et styringsdokument. Dette fordi regelen eller prosedyren ikke nødvendigvis tar hensyn til situasjonen som guidene er i, hvor det er bedre at guiden bruker kompetansen sin til å løse situasjonen (G).

Oppsummering

Av svarene fremkommer det at det varierer i hvor standardiserte og fleksible de interne reglene til bedriftene er. Noen av bedriftene har veldig overordnede regler hvor guidene løser arbeidsoppgaver på sin måte. Andre har regler guidene må følge, men hvor de har frihet til å løse arbeidsoppgavene på sin egen måte, så lenge de følger reglene. Mens noen har konkrete regler som guidene må følge, hvor det ikke er rom for egen tolkning. Det kommer også frem at bedriftene utarbeider planer for å håndtere usikkerhet, og at guidene har frihet til å ta egne avgjørelser hvis en uforutsett hendelse oppstår i løpet av turer.

4.3 Utforming av regler

Utforming av interne regler og prosedyrer kan gjennomføres av det strategiske, taktiske eller operative nivået (Grote, 2012). Modell 1 mener at det er det strategiske eller taktiske nivået i en organisasjon som burde utforme interne regler og prosedyrer (Hale & Borys, 2013b). Dette fordi de har ekspertise som det operative nivået ikke har. Modell 2 derimot mener det er det operative nivået som burde utforme interne regler og prosedyrer, med bakgrunn i sin kompetanse (Hale & Borys, 2013b).

I nesten samtlige bedrifter, sier respondentene at det er daglig leder sitt ansvar å utforme interne regler (A, C, D, E, F, G, H). På spørsmål om hvem som deltar i prosessen med å utarbeide interne regler, er svarene daglig leder og administrativ stab (A, C, D, E, F, G). Noen av

respondentene trekker frem at siden de opererer i høysesong fra oktober til april, har de ikke tid å jobbe med administrative tiltak i løpet av sesongen (C, E). På grunn av lavere aktivitet på sommeren, prioriterer de derfor å utarbeide administrative tiltak da. Sider guidene som regel er sesongansatte, er ikke de til stedet når dette blir gjort (C, D, E). Respondentene forklarer at økonomi er en av grunnen til at det er daglig leder som har ansvaret for utformingen av interne regler (A, C, E). Hvis guidene skal delta i denne prosessen, må bedriften ta guidene ut av arbeid, eller betale de ekstra. Siden de er små bedrifter, har de ikke økonomien til dette, som gjør at guidene ikke blir inkludert i denne prosessen.

I en av bedriftene (B) er utformingen av regler et felles ansvar, hvor alle er ansvarlig for at dette blir gjort. Respondenten forklarer at dette er fordi de er en liten bedrift, hvor de jobber tett på hverandre, hvor ansvaret ikke bare ligger på en person, men på hele gruppen. Dette gjør at de deler på ansvaret for å utarbeide interne regler og prosedyrer (B). Respondenten utdyper: *«Dette er noe alle i bedriften jobber sammen med. Ifølge HMS-papirene er det en ansatt som er ansvarlig for sikkerheten, men vi er alle ansvarlig for at dette blir gjort»* (B). I en av bedriftene delegerer de ansvaret med å utforme regler til hver avdeling i bedriften (H). Siden de er en liten bedrift mener de at hver avdeling har mer kunnskap om sin avdeling enn hva daglig leder har. Derfor er det bedre at de med kunnskap innenfor sin avdeling utformer sine egne regler (H).

Guidene i de forskjellige bedriftene blir derimot brukt til å evaluere interne regler og prosedyrer. Respondentene forteller at guidene er en av de viktigste faktorene for å evaluere om reglene fungerer i praksis (A-H). Respondent F utdyper:

«Vi prøver å bruke ansatte sine meninger til å endre regler, prosedyrer og andre ting for å bruke kompetansen deres. Det er de som ser disse endringene og som har kompetanse på det til å vite om reglene fungerer eller ikke».

Tre av respondentene forklarer at det av og til er vanskelig å vite om reglene som ledelsen utarbeider, kan fungere i praksis (A, C, E). Av og til lager de reglene litt for detaljerte, noe som er vanskelig å vurdere når de utformes, men som er enklere å se når de brukes i praksis. Da er det greit å ha en dialog med guidene, hvor de kan si ifra om reglene fungerer eller ikke. Hvis reglene ikke fungerer, endrer bedriftene de helt til de fungerer i praksis (A, C, E). Dette blir presentert videre i kapittel 4.4. En av bedriftene forteller at de har sesongansatte, som kun er ansatt for sesongen (D). Før sesongen er over, gjennomfører bedriften intervju med guidene, hvor de evaluerer sesongen. Et av spørsmålene da er hva guidene synes om reglene som har vært

brukt gjennom sesongen. På bakgrunn av denne informasjonen, kan bedriften endre eller utarbeidet nye regler før neste sesong (D). En av respondentene forteller at siden de er en liten bedrift, har de et lite miljø, som gjør at de har tett oppfølging med de ansatte i bedriften (H). Dette gjør at guidene har en mindre terskel for å si ifra om noe fungerer eller ikke, som gjør det enklere å endre regler ved behov.

Oppsummering

Av svarene fremkommer det at det er daglig leder som utformer interne regler og prosedyrer i bedriftene. Grunner til dette er økonomi og fordi bedriftene ikke har tid til administrative oppgaver i høysesong. Derfor utformer de interne regler og prosedyrer på sommeren, når guidene ikke er til stedet. Guiden blir derimot sett på som en viktig del av evalueringen av interne regler og prosedyrer, hvor disse endres hvis guidene har forslag.

4.4 Organisasjonslæring

Organisasjonslæring handler om å samle informasjon fra bedriften, for å kunne danne seg ny kunnskap som kan føre til bedre og mer effektive måter å gjennomføre arbeidsoppgaver på (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Denne informasjonen er viktig for å kunne utbedre interne regler og prosedyrer (Moynihan, 2009; Pursiainen, 2018). Av respondentene jeg intervjuet, gjennomfører flesteparten møter hvis hendelser skulle oppstå (A, B, D, E, F, G, H). Her har guidene mulighet for å sette seg ned å snakke om hva som har skjedd, hvorfor det skjedde og hva de kan gjøre for å forhindre at en ny hendelse oppstår. Respondentene mener det er viktig å prate om det som gruppe for å finne ut hva som kunne vært gjort annerledes, men også sørge for at det går bra med de ansatte og gjestene. Respondent (E) utdyper:

«Vi prøver å hindre at ting blir «dyttet under teppet». Små ting kan eskalere til noe stort hvis det ikke blir håndtert korrekt. Hvis hendelser oppstår, både små og store, ser vi på om vi må endre prosedyrer, eller så snakker vi sammen for å debrife. Hvis en hendelse er stor, forsøker vi å skaffe profesjonell hjelp».

En av bedriftene sier de ikke har møter med mindre det skjer en alvorlig hendelse (C). Dette fordi de ikke har tid eller ressurser til å snakke om ting som ikke er alvorlig. Hvis en hendelse skulle oppstå, har bedriften er bok hvor guidene kan skrive ned hva som har skjedd. Alle ansatte har tilgang på denne boken, og kan på den måten oppdaterer seg på ny informasjon ved å lese i den (C).

Bedriftene i Nord-Norge har varierte rapporteringssystemer for nestenulykker og avvik. For å vise hvem som har formelle systemer, og de som har uformelle, har jeg laget en tabell.

Tabell 4 Tilnærming til rapporteringssystemer

Formelle systemer	Uformelle systemer
D	A
E	B
F	C
G	
H	

Som vist i tabell 4 har noen av bedriftene formelle systemer hvor guidene må skrive avviksskjema hvis hendelser skulle oppstå å sende inn til ledelsen (D, E, F, H). Dette skjema blir så sendt til ledelsen, som kan vurdere om nye tiltak må iverksettes for å hindre at hendelsen oppstår på nytt (D, E, F, G, H). I en av bedriftene må ansatte loggføre turene, selv om det ikke har skjedd noe (E). Dette for å forsikre seg om at ansatte rapporterer til ledelsen hvis hendelser skulle oppstå. En av bedriftene bruker et standard skjema fra kommunen, som guiden fyller ut hvis det har skjedd en hendelse (F). En bedrift har ikke et internt system, men bruker et system fra Nortind², som er for tindeveiledere (G). Her kan de rapportere inn nestenulykker. Disse blir så gått gjennom på et årsmøte, hvor alle tindeveiledere kan snakke om hendelser som har blitt rapportert. Dette gjør at tindeveilederne finner tiltak som kan hindre at det skjer igjen, men også at de lærer av hverandre (G)

De andre bedriftene bruker et mer uformelt system (A, B, C). Respondent C forklarer: «Vi registrerer avvik i en bok vi har i campen. Her noterer vi ned hvis det har skjedd skade på utstyr eller personell». En annen bedrift forteller at hvis det skjer en hendelse, så noterer de seg det i

² Nortind er en organisasjon som utdanner internasjonale tindeveiledere i Norge (Nortind, u.å)

bakhodet, for å så snakke om det etter turen er ferdig (B). Dette fordi de er en liten bedrift og ikke har muligheten eller ressurser til å lage seg et formelt system.

4.4.1 Kunnskapsoverføring

På spørsmål om hvordan kunnskap deles mellom ansatte og bedriften, har bedriftene forskjellige metoder. Mye av kunnskapsoverføringen skjer gjennom sosiale interaksjoner, hvor guidene snakker sammen når de er på jobb, men også når de er ferdig for arbeidsdagen (A, B, E, F, H). I noen bedrifter har de ikke tid til formelle møter for å prate om hendelser, fordi de har gjester både på dag- og kveldstid, så mye av kunnskapsoverføringen går gjennom uformelle samtaler (H). Flere guider bor sammen, og respondentene mener mye av kunnskapen de tilegner seg i løpet av arbeidsdagen blir diskutert etter jobb (D, E, F, H). Respondent H forklarer:

«Det går på den daglige samhandlingen. De bor sammen, de jobber tett på hverandre, og siden dagene er travle har vi ikke tid til formelle møter. Siden de jobber såpass tett sammen, som de gjør hos oss, flyter også kunnskapen og informasjonen rimelig kjapt».

I noen av bedriftene er det heller ikke vanlig med faste møter, men heller samtaler over telefon eller ansikt til ansikt, hvor ansatte kan ta opp ting de lurer på eller vil informere om (A, B). Ofte skjer dette på morgenen før guidene starter på jobb, hvor de snakker sammen ved morgenkaffen (A, B). En bedrift har flere møter i løpet av en sesong for å evaluere hvordan det går, hvor ansatte snakker sammen om ting som har skjedd (D). I tillegg gjennomfører de intervju med hver guide før de forlater bedriften når sesongen er over. Intervjuet blir brukt til å evaluere hvordan sesongen har vært, og om guidene har noen tilbakemeldinger. Her blir også ansatte spurt om de har tilegnet seg ny erfaring som kan være relevant for bedriften eller andre guider (D). Respondent E sier at de bruker gruppechatter hvor guider og administrasjonen kan dele ny informasjon, som de har opplevd på tur, eller hvis de kommer over ny kompetanse på internett. Bedriftene har forskjellige metoder får å få informasjon hvis det oppstår hendelser på turer. Noen bedrifter har egne ansatte som er ansvarlig for å ha kontinuerlig kontakt med guiden, og fungerer som en kontaktperson hvis guidene lurer på noe (A, D). Noen bedrifter har ikke ressurser til å ha egne folk, så de bruker daglig leder som kontaktperson som guidene kan ringe (F, H, C). En bedrift har et eget loggsystem for hvordan hendelser skal rapporteres inn, som deretter sendes til ledelsen (E).

Bedriftene forteller at de bruker erfaringer de opplever i den daglige driften til å forbedre regler eller prosedyrer (A-H). Respondent F utdyper:

«Ja helt klart, vi bruker både negative og positive erfaringer for å forbedre oss. Den første turen vi hadde i år ble helt annerledes enn siste turen. Vi endrer hele tiden måter og gjøre ting på. Hvis vi ser at det finnes en bedre måte å gjøre noe på, så endrer vi oss».

Bedriftene bruker også tilbakemeldingene de får fra gjester til å forbedre seg. Flere bedrifter har egne evalueringsskjemaer som gjestene kan fylle ut etter turene, mens andre bruker tilbakemeldinger de får på internett. Respondent A forteller:

«Vi får tilbakemeldinger, spesielt med de turene vi gjør nå. Vi får reviews fra TripAdvisor, og det er superviktig for oss. Alle tilbakemeldinger vi får er viktig, og får vi negative tilbakemeldinger, tar vi dette opp med guiden, også går vi gjennom grunnen til at det skjedde».

4.4.2 Samarbeid

Flere bedrifter samarbeider med andre bedrifter som tilbyr samme turistaktiviteter (B, C, E, G). På denne måten kan de hjelpe hverandre, ved å dele informasjon og kompetanse. Noen har regelmessig kontakt med andre bedrifter gjennom møter eller telefonsamtaler, mens andre er med i Facebook-grupper hvor de kan dele informasjon, eller diskuterer problemstillinger. Respondent B utdyper: *«Vi er med i en gruppe på Facebook hvor flere bedrifter som har samme hovedaktivitet som oss holder til. Her deler vi erfaringer, diskuterer hendelser og deler ulykkesrapporter».* Her har de mulighet til å dele informasjon om turløyper, vær eller føre, som er viktig informasjon for bedriftene. Respondentene mener at når ulykker oppstår innenfor turistnæringen, forsøker de å ta lærdom av hendelsen, slik at de kan forhindre at samme type hendelse oppstår hos dem (A-G). Respondent E utdyper: *«Vi bruker lærdom fra hendelser som skjer generelt i Troms for å forbedre oss. I tillegg har vi en felles chat med andre firma hvor vi diskuterer forskjellige hendelser».*

Oppsummering

Bedriftene er opptatt av å samle informasjon fra guidene ved å avholde møter, gjennomføre samtaler med guidene og avviksrapportering. Dette gjør at informasjon spres mellom guidene, men også til bedriftene. Videre kommer det frem at mye av kunnskapsoverføringen til guidene

skjer gjennom sosiale interaksjoner, både på og av jobb. Bedriftene samarbeider også med andre bedrifter, for å dele informasjon og erfaringer med andre.

4.5 Kompetanse

Innenfor turistnæringen er kompetanse noe som vil variere fra bedrift til bedrift. Noen vil fokusere på formell kompetanse, mens andre vil foretrekke erfaringsbasert kompetanse. Kompetansen til guidene i bedriftene som har vært undersøkt varierer. Noen bedrifter har guider med erfaring fra andre bedrifter, andre har guider som har utdanning eller sertifisering, mens andre har guider de har lært opp selv. Enkelte av bedriftene forteller at de har ansatte som enten har erfaring fra turistnæringen, eller utdanning/kurs (A, B, C, D, E, G). Respondent B utdyper:

«De ansatte i vår bedrift har godkjent sertifisering på et høyt nivå innenfor vår hovedaktivitet. Dette gjør at vi er godkjent for å være turledere. Vi har derimot ingen kurs innenfor det å være guide, fordi det ikke er noen krav om dette. Vi har heller ingen tidligere erfaring fra det å drive med turisme, men ansatte i vår bedrift har erfaring med HMS».

En av bedriftene lærte opp sine guider ved å la de skygge mer erfarne guider for å la de observere hvordan turene gjennomføres (D). Når guidene skal gjennomføre sin første tur, får de med seg en erfaren guide som kan hjelpe til hvis det skulle oppstå en situasjon, eller hvis den nye guiden skulle bli usikker (D). En annen bedrift legger vekt på at ansatte skal ha intern opplæring som en del av sin kompetanse (A). De har laget sitt eget opplæringsprogram. Respondenten utdyper:

«Vi har et internt guidekurs, hvor vi lærer opp nye guider. Her har vi en guide som kurser de nye guidene i hva vi gjør og hvordan vi gjennomfører turene. Til slutt har vi en avsluttende eksamen som guidene må bestå» (A).

Noen av bedriftene trekker frem at de har ansatte med lang erfaring, som er vant til å jobbe selvstendig (C, F). Flere bedrifter er opptatt av hvordan guidene samhandler med folk, og mener dette er den viktigste egenskapen til en guide (E, F, H). Respondent F utdyper: *«De fleste guidene vi har, har kompetanse innen service. Jeg vil ha friluftsmennesker, og folk som er flink med andre mennesker. Vi legger ikke så mye vekt på CV, mest på de sosiale evnene».* Ifølge bedriftene er dette fordi guidene mesteparten av tiden skal ta seg av andre mennesker og sørge for at de får en god tur (E, F, H).

Ekspertene mener vi ser en endring innenfor kompetansebildet i Nord-Norge (FU1-2). De ser at flere og flere guider har formell kompetanse. I tillegg har det blitt et større fokus innenfor bedriftene på å ansette guider med formell kompetanse. Respondent FU1 mener det er bedrifter som startet opp for 10-15 år siden, som ofte er selvlært, som har en lidenskap for det de driver med. De har en kompetanse som de har opparbeidet seg gjennom erfaring, men som er ikke formell (FU1). Dette er også en av utfordringen i forhold til videre utvikling, nemlig hvordan samfunnet skal behandle denne typen kompetanse, og hvordan vi skal ta vare på den.

4.5.1 Kompetanseutvikling

Bedriftene er opptatt av at ansatte skal utvikle kompetanse sin gjennom opplæring, hvor bedriftene har egne opplæringsprogram som guidene må gjennom (A, C, D, E, F, H). Dette er et program som skal gi nye guider kjennskap til bedriften og hvordan de gjennomfører turer. Respondent F utdyper: *«Vi har tre forskjellige kurs nye ansatte må gjennom. Disse gir en grunnleggende innføring i tre av aktivitetene vi gjennomfører»*. Noen av bedriftene forsøker å friske opp kunnskapen til guider før sesongen starter, for å se hva de husker fra tidligere sesonger, men også for å tilføre ny kunnskap (E, F). Respondent E forklarer: *«Vi har egne måter og friske opp ansatte, hvis det er lenge siden de har jobbet hos oss. Vi har et eget opplegg hvor vi frisker opp gammel og ny informasjon»*. To av bedriftene lar også nye guider være med en mer erfaren guide på turer for å observere og lære hvordan aktiviteter blir gjennomført (D, E). Respondentene sier dette blir gjort for at guiden skal få en roligere innføring, hvor guiden kan stille spørsmål underveis hvis det er ting de lurer på. I tillegg for de prøvd ut forskjellige faser av gjennomføringen under kontrollerte forhold (D, E).

Når det kommer til videreutvikling av ansatte, er svarene varierte. Noen av respondentene sier at guidene som regel er sesongansatt, for å så forsvinne etter sesongen, uten å vite om de kommer tilbake (A, C, D, E, H). Derfor er det ikke enkelt å bruke tid og ressurser på å videreutvikle de, når det er usikkert på om de jobber der neste sesong. Respondent D utdyper: *«Guidene våre er ansatt for en sesong, noen er til om med ansatt for en kortere periode. Så det guidene våre får av kurs, er opplæringsprogrammet vårt»*. En annen respondent sier at de vurderer å videreutvikle seg, men på grunn av at de er en liten bedrift har de ikke tid eller råd til å prioritere dette (B). I tillegg er det vanskelig å finne kurs som gir kompetanse innenfor deres aktiviteter.

Oppsummering

Av svarene fremkommer det at bedriftene har forskjellig kompetanse, hvor noen har guider med tidligere erfaring, mens andre har guider med utdanning eller sertifisering. Bedriftene er opptatt av å utvikle kompetanse til guidene, men gjør dette gjennom interne prosesser som opplæring. Ekstern kompetanseutvikling blir sett på som for dyrt, eller ikke relevant for bedriftenes aktiviteter.

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg drøfte mine empiriske funn opp mot det teoretiske rammeverket, for å svare på studiens problemstilling: *Hvordan bruker bedrifter i turistnæringen interne regler og prosedyrer som grunnlag for sikkerhetsstyring i Nord-Norge?* Strukturen til kapittelet vil følge de fire forskningsspørsmålene, hvor jeg vil starte med å diskutere hvordan bedriftene identifiserer risiko. Deretter vil jeg diskutere om bedriftene har standardiserte eller fleksible regler, før jeg videre diskuterer hvem som utformer interne regler. Avslutningsvis vil jeg diskutere hvordan bedriftene bruker organisasjonslæring og kompetanseutvikling. Etter hvert delkapittel vil jeg trekke frem de viktigste funnene og komme med en konklusjon.

5.1 F1: Har bedriftene et formalisert sikkerhetsstyringssystem?

Dette forskningsspørsmålet skal undersøke hvordan tilnærming bedriftene har til sikkerhetsstyring. Siden risikoidentifikasjon danner grunnlaget for utforming av sikkerhetstiltak, vil forskningsspørsmålet diskutere hvordan bedriften identifiserer risikoforhold (Aven et al., 2004).

5.1.1 Risikoidentifikasjon

Bedriftene har forskjellige tilnærminger til regulering av sikkerhet. Noen av bedriftene har en formell tilnærming, hvor de bruker risikovurderinger og risikoanalyser for å identifisere risiko. På den andre siden har de resterende bedriftene en mer uformell tilnærming, hvor den erfaringsbaserte kompetansen bedriftene har opparbeidet seg, blir brukt til å regulere sikkerhet og indentifisere risiko.

Internkontrollforskriften (1997) forklarer at bedrifter skal ivareta helse og sikkerhet, ved å systematisk planlegge, vurderer og redusere risikoforhold i organisasjoner. De empiriske funnen viser på den ene siden at noen av bedriftene bruker risikoanalyser og HMS-planer for å regulere sikkerhet (B, E, G, H). Ved å bruke disse verktøyene, har bedriftene mulighet til å identifisere risiko på en systematisk måte, som internkontrollforskriften krever (Aven et al., 2004; Karlsen, 2011). Dette kan tyde på at bedriftene som bruker risikoanalyser vil kunne identifisere risiko på systematisk måte, som fører til at flere risikoer blir identifisert. Dette vil føre til en kontinuerlig forbedring, hvor bedriftene vil kunne kartlegge behovet for sikkerhetstiltak i et større omfang enn bedriften som ikke gjør det (Aven et al., 2004). Derfor vil bedriftene som bruker risikoanalyser forbedre sikkerheten sin, siden interne regler og

prosedyrer er de mest effektive tiltakene for å styre risikoforhold i turistnæringen (Energy Institute, 2008).

Til forskjell fra bedriftene som har en formell tilnærming til regulering av sikkerhet, har noen av bedriftene en mer uformell tilnærming til reguleringen (A, C, D, F). Disse bedriftene har en mer erfaringsbasert tilnærming til kartlegging av risikoforhold, og iverksetting av tiltak. Bedriftene forteller at de har opparbeidet seg erfaring gjennom flere år, hvor de har lært seg hva de kan gjøre, og hva de ikke kan gjøre (C, F). Denne erfaringsbaserte tilnærmingen danner også grunnlaget for identifisering av risiko, og utarbeiding av tiltak. Internkontrollforskriften (1997) stiller krav til at organisasjoner skal systematisk planlegge, vurdere og redusere risiko i organisasjonen. Dette kan tyde på bedriftene ikke tilfredsstillende kravene til forskriften, siden de ikke reduserer risikoen på en systematisk måte. På den andre siden gjennomfører de en form for risikoidentifikasjon, siden de vurderer hva de kan gjøre, og hva de ikke kan gjøre.

Dette kan utdypes videre gjennom utsagnet til FU1, som mener at noen bedrifter tar sikkerhet seriøst, selv om de ikke har en systematisk tilnærming. Ved å bruke sin erfaringsbaserte kompetanse, gjennomfører de risikoanalyser intuitivt. Dette tyder på at bedriftene som har en erfaringsbasert tilnærming identifiserer risiko, selv om det ikke tilfredsstillende internkontrollforskriften. Hvorfor noen ikke tilfredsstillende kravet, kan betraktes fra en annen synvinkel, nemlig økonomi. Funnene tyder på at spesielt små bedrifter ikke har samme kompetanse eller ressursene som skal til for å tilfredsstillende kravene (A, B). De mener regelverket ikke er tilpasset til turistindustrien, som gjør at lovverket stiller krav som ikke er relevant for industrien. Dette kan underbygges av beredskapsaktørene, som mener lovverket innenfor turistindustrien har store hull og mangler (BI1-3). Dette fører til at sikkerhet blir nedprioritert i enkelte bedrifter, som fører til en dårligere sikkerhet. Dette er et funn som tyder på at lovverket til turistnæringen er dårlig balansert. På den ene siden er ikke lovverket tilpasset turistnæringen, som gjør det vanskelig for små bedrifter å tilfredsstillende kravene, fordi de er urealistiske. På den andre siden har lovverket store mangler, som gjør at enkelte bedrifter kan nedprioritere sikkerhet. Dette er i tråd med FU2, som mener myndighetene mangler fagfolk, som har kompetanse innenfor turisme.

Dette kan tyde på at bedriftene med en erfaringsbasert tilnærming identifiserer risiko, men at dette kan føre til at de ikke klarer å identifisere nye risikoer som bedriftene ikke har opplevd tidligere. På grunn av at bedriftene ikke identifiserer nye risikoer, vil de heller ikke se behovet

for nye sikkerhetstiltak, som vil gjøre det vanskeligere å håndtere en uønsket hendelse som bedriftene ikke har opplevd tidligere (Aven et al., 2004). Derfor vil bedrifter som bruker erfaringsbasert kompetanse kunne identifisere risikoforhold, men de vil ha vanskeligheter med å identifisere risikoforhold de ikke har opplevd tidligere. Dette vil danne et dårligere grunnlag for utformingen av nye regler og prosedyrer, siden disse utformes på bakgrunn av risikoanalyser (Aven et al., 2004).

Oppsummering

For å oppsummere forskningsspørsmål en, er det et skille mellom bedriftene som har en formell tilnærming, og de som har en uformell tilnærming til sikkerhetsstyring. Bedriftene som har en formell tilnærming bruker risikoanalyser, som fører til at risikoidentifikasjonen blir mer systematisk. Dette gjør at bedriftene klarer å identifisere nye risikoforhold, som danner grunnlaget for utarbeidingen av nye sikkerhetstiltak. Bedriftene med en uformell tilnærming, bruker erfaringsbasert kompetanse som de har opparbeidet seg gjennom flere år. Denne metoden gjør at bedriftene identifiserer risikoforhold som bedriftene har opplevd tidligere, men kan gjøre det vanskeligere å identifisere risiko bedriftene ikke har opplevd tidligere. Dette danner et dårligere grunnlag for utformingen av nye regler og prosedyrer. Derfor kan det argumenteres for at alle bedrifter identifiserer risikoforhold, men at bedriftene som har en mer formell tilnærming, vil ha en større mulighet for å identifisere nye risikoer. Dette danner et bedre grunnlag for utviklingen av nye sikkerhetstiltak, som er med å forbedre sikkerhetsstyringen.

5.2 F2: Har bedriftene standardiserte eller fleksible regler og prosedyrer som grunnlag for sikkerhetsstyringen?

Forskningsspørsmål to skal undersøke om bedriftene har standardiserte eller fleksible regler, og om reglene er utformet med utgangspunkt i kompetansen til guidene. Dette vil bli diskutert opp mot kategoriseringen til Hale og Swuste (1998) og kompetanseformer.

5.2.1 Standardisering vs. fleksibilitet

Når bedrifter skal utforme regler, kan reglene være standardiserte eller fleksible (Grote, 2009). Hale og Swuste (1998) argumenterer for at regler kan deles inn i tre kategorier, målregler, prosessregler og handlingsregler. Forskjellen mellom reglene er grad av fleksibilitet og hvor standardiserte de er. Røkenes og Andersen (2019) mener reglene burde være basert på

kompetansen til ansatte. Jo høyere kompetanse, jo mer fleksibel. Hvis ansatte i bedriften har lite kompetanse, burde reglene være standardiserte.

I empirikapittelet fremkommer det at bedriftene har forskjellig tilnærming til utforming av interne regler. Noen av respondentene fortalte at de hadde veldig overordnede regler, hvor det var opp til guidene å bruke kompetansen sin for å finne de beste løsningene (A, D, G). Siden bedriftene ikke vil låse seg fast i regler, har de derfor valgt å gi guidene frihet til å ta egne valg. Målregler er regler som definerer et mål som ansatte må oppnå, men lar det være opp til de ansatte og bruke kompetansen til å oppnå målet (Grote, 2012; Hale et al., 2015). Dette kan tyde på at bedriftene bruker kategorien målregler, siden de har overordnede regler som guidene må oppnå. Ved å gi reglene fleksibilitet, kan guidene bruke kompetansen sin til å finne den beste måten å oppnå målet på. For at reglene til bedriftene skal kunne kategoriseres som en målregel, må guiden ha kompetansen som skal til for å kunne ta egne valg (Grote, 2009; Røkenes & Andersen, 2019).

Guidene i bedriftene som bruker målregler har forskjellige kompetanse (A, D, G). Respondent A forteller at deres guider har sertifiserte kurs og intern opplæring, hvor guidene må bestå en eksamen for å kunne bli guide hos dem. Guidene har derfor ekstern formell kompetanse gjennom sertifiserte kurs, i tillegg til den intern kompetanse de får når de starter, gjennom opplæringen. Dette gjør at guidene har kjennskaper til bedriftens arbeidsoppgaver (Lai et al., 1997). Dette kan tyde på at bedriftens guider har en kombinasjon av intern og ekstern formell kompetanse, som gjør at de kan bruke kompetansen de har opparbeidet seg gjennom kursene til å forbedre de interne arbeidsoppgavene. Respondent D trekker frem at deres guider har tidligere erfaring, opplæring og et veilederprogram. Deres guider har derfor ekstern uformell kompetanse fra sine tidligere erfaringer, intern formell kompetanse gjennom opplæring og intern uformell kompetanse gjennom veilederprogrammet sitt. Det kan derfor tyde på at bedriften har guider med ekstern uformell kompetanse, men gir de intern formell og uformell kompetanse for å sørge for at guidene har kompetansen som skal til for å ta egne valg. Respondent (G) forteller at deres guider er utdannet som tinde-veiledere, som er en de høyeste utdanningene en guide kan ha innenfor turistnæringen i Norge. Dette gjør at guidene har ekstern formell kompetanse på et høyt nivå, som kan tyde på at guidene har kompetanse på hvordan de skal gjennomføre turer på en sikker måte. En svakhet er at bedriften ikke har guider med intern opplæring, som kan tyde på at guidene selv må implementere kompetansen sin til arbeidsoppgavene. Derfor kan det tyde på at bedriftene har guider med kompetansen som skal

til for å ta egne beslutninger, som gjør at de er egnet til å bruke målregler (Røkenes & Andersen, 2019).

Av svarene til respondentene kommer det frem at to av bedriftene har punkter som guidene må gjennomføre (B, C). Siden guidene har forskjellige måter å gjennomføre turer på, lar bedriftene det være opp til hver enkelt guide å bestemme hvordan de vil gjennomføre punktene. Prosessregler sier noe om hvordan prosess som skal gjennomføres for å nå målet, men ikke hvordan prosessen skal gjennomføres (Grote, 2012; Hale et al., 2015). Dette kan tyde på at bedriftene bruker prosessregler, siden reglene har punkter som skal gjennomføres, hvor reglene har fleksibilitet, slik at guidene selv kan bestemme hvordan de vil gjennomføre reglene.

Ved å bruke prosessregler, må bedriftene ha guider med kompetanse for å kunne ta egne avgjørelser (Grote, 2012). Siden reglene spesifiserer hvordan punkter guidene må bruke, reduserer dette kompetansekravet sammenlignet med en målregel. Respondent B forteller at deres guider har godkjent sertifiseringskurs på et høyt nivå, men at de ikke har tidligere erfaring innenfor turisme. Dette kan tyde på at guidene har ekstern formell kompetanse, men at de mangler den eksterne uformelle kompetanse. Dette kan føre til at de har kompetanse innenfor hva som burde gjøres, men mangler kompetanse i å bruke den. På den ene siden har guidene et sertifiseringskurs på høyt nivå, som tilsier at de skal ha nok kompetanse, men på den andre siden mangler de erfaringen i å bruke den. Siden bedrifter bruker prosessregler, minner prosessreglene guidene på hva som skal gjøres, som kan kompensere for manglende kompetanse (Grote, 2012). Respondent C forteller at deres guider har tidligere erfaring, hvor guidene får intern opplæring til å tenke kritisk. Dette gjør at guidene kan kombinere den eksterne uformelle kompetanse med den interne formelle kompetansen. Derfor kan det tyde på at respondent C sine guider har kompetansen som skal til for å ta egne avgjørelser under turer. Derfor kan man argumentere for at bedrift B og C har kompetansen som skal til for å bruke prosessregler. Siden guidene har kompetanse, kan reglene være fleksible som gjør at guidene selv kan ta de avgjørelsene de selv mener er best for å gjennomføre punktene (Hale et al., 2015).

Respondentene fortalte at deres regler er veldig detaljerte (E, F, H). Respondentene forteller at reglene er detaljerte for å sikre seg at arbeidsoppgavene blir gjort, sånn som de er planlagt. Handlingsregler beskriver i detalj hva som skal gjøres og hvordan de skal gjennomføres (Hale & Swuste, 1998). På bakgrunn av dette kan det tyde på at bedriftene har handlingsregler, siden

bedriftene bruker standardiserte regler. Ifølge Røkenes og Andersen (2019) burde bedrifter som har ansatte med lite kompetanse bruke handlingsregler.

To av bedriftene trekker frem at de har sesongansatte, som er ansatt for en sesong, hvor noen kommer tilbake når sesongen starter igjen, mens noen guider ikke kommer tilbake (E, H). Dette gjør at bedriftene mister kontinuitet, siden bedriften må ansette nye guider når sesongen starter igjen. Dette kan føre til at guidene ikke har kompetanse som skal til for å ta egne avgjørelser. Ved at bedriftene bruker handlingsregler, trenger de ikke guider med høy kompetanse, siden reglene forklarer hva som skal gjøres (Hale et al., 2015). Dette kan også støttes av studien til Bentley et al. (2010), som argumenterer for at bruken av sesongansatte førte til ulykker, siden guidene manglet kontinuitet. Derfor kan bedriftene løse mangelen på kontinuitet ved å bruke handlingsregler. Respondent F trekker frem at den viktigste kompetanse guidene deres har, er at de er serviceinnstilt. Siden guidene deres skal gi gjestene en god opplevelse, er de mest opptatt av om guidene er flink med gjester. Siden guidene ikke har mye kompetanse, kan handlingsregler kompensere for manglende kompetanse. Ved å gi standardiserte regler, trenger ikke guidene kompetanse for å forstå reglene (Røkenes & Andersen, 2019). Derfor kan man argumentere for at bedriftene bruker handlingsregler siden guidene ikke har kompetansen som skal til for å ta egne valg.

Oppsummering

For å oppsummere forskningsspørsmål to, kan det tyde på at bedriftene har forskjellige typer interne regler. Noen har fleksible regler, ved at de bruker målregler. Andre har prosessregler, hvor guidene har fleksibilitet til hvordan reglene skal gjennomføres. Enkelte bedrifter har standardiserte regler, hvor de bruker handlingsregler for å sørge for at arbeidsoppgaver blir gjennomført. Felles bedriftene, er at de interne reglene er utformet med bakgrunn i kompetansen til guidene. Derfor kan det argumenteres for at bedriftene har forskjellige regler, hvor alle har regler som er tilpasset sin bedrift.

5.3 F3: Har bedriftene en top-down- eller bottom up- tilnærming til å utvikle interne regler?

Dette forskningsspørsmålet skal diskutere om bedriftene har en top-down- eller bottom-up-tilnærming i arbeidet med å utforme interne regler og prosedyrer. Dette er interessant, siden det sier hvem som utformer reglene. Modell 1 mener utformingen av interne regler og prosedyrer

burde være utformet av det strategiske eller det taktiske nivået, med bakgrunn i sin ekspertise (Hale & Borys, 2013b). Modell 2 derimot mener det er det operative nivået som burde utforme reglene, gjennom sin tause kunnskap (Hale & Borys, 2013a). En top-down tilnærming forsøker å standardisere interne regler, mens en bottom-up forsøker å gjøre interne regler mer fleksible (Grote, 2009)

Som beskrevet i empirien, kommer det frem at det er daglig leder sitt ansvar å fastsette interne regler i bedriftene (A, C-H). I disse bedriftene er det ledelsen og administrasjonen som deltar i prosessen med å utforme interne regler. Modell 1 mener det er det strategiske eller taktiske nivået som skal utforme regler, på bakgrunn av sin ekspertise (Hale & Borys, 2013b). På den ene siden kan funn gjort i denne studien tyde på at bedriftene bruker modell 1, siden respondentene sier at det er daglig leder som utformer interne regler (A, C-H). Daglig leder er en del av det taktiske nivået, siden de har ansvaret med å følge opp og iverksette tiltak tatt av det strategiske nivået (Canton, 2019).

Dette kan utdypes videre gjennom bruken av blant annet sesongansatte. Siden noen av bedriftene bruker sesongansatte (E, H), gjør dette at bedriftene mister kontinuitet, som gjør guidene ikke har den samme kunnskapen som daglig leder. I disse bedriftene er det derfor daglig leder som har ekspertisen, ettersom de har kunnskaper om bedriften og hvordan arbeidsoppgavene burde gjennomføres. Siden guidene ikke får kontinuiteten, gjør dette at de ikke klarer å opparbeide seg den tause kunnskapen som skal til for å utforme interne regler og prosedyrer.

Et annet relevant punkt er økonomi, hvor det fremkommer at noen av bedriftene ikke har ressursene som skal til for å inkludere guidene i prosessen med å utforme interne regler. Siden guidene er sesongansatt, er det kostbart for bedriften å ta guidene ut av arbeid, for å utforme administrative oppgaver. Derfor utformer flere av bedriftene regler og prosedyrer på sommeren, slik at reglene er klar før sesongen starter igjen (A, C, E). Ifølge Hale og Borys (2013a) burde regler i modell 1 være utarbeidet på forhånd av situasjoner. Dette er i samsvar med hvordan bedriftene utformer reglene. Ved å utforme reglene på sommeren, er reglene klar til sesongstart, som gjør at reglene er utarbeidet på forhånd av situasjoner. Ved å utforme reglene på sommeren, gjør dette at guidene ikke har mulighet for å delta i prosessen, siden de ikke er tilstede.

Et annet relevant punkt er at modell 1 mener bedrifter kan redusere usikkerhet gjennom et høyt nivå av standardisering og sentral planlegging (Taylor, 1967; Weber, 2009). Funn gjort i studien

tyder på at bedriftene håndterer usikkerhet ved å utarbeide standardiserte planer for hvordan turer skal gjennomføres (B-H). Ved å utarbeide disse planene, forsøker bedriftene å redusere usikkerhet, slik at guidene har planer klar hvis en uforutsett hendelse skulle oppstå. Dette kan tyde på bedriftene bruker standardisering av planer og sentral planlegging, ved at ledelsen utarbeider planer på forhånd av turer.

På den andre siden ser modell 1 på utformingen av regler som lineære, som kun skal utarbeides en gang, hvor endringer først skal forekomme hvis en ulykke oppstår (Hale & Borys, 2013a). Funnene gjort i studien tyder på at bedriftene forsøker å kontinuerlig forbedre den daglige driften ved å evaluere regler og prosedyrer (A-H). Ved å bruke guidene sine tilbakemeldinger, endrer bedriftene reglene, hvis de ikke fungerer i praksis. Dette vil bli diskutert videre under kapittel 5.4. Ved at bedriftene forsøker å kontinuerlig forbedre interne regler og prosedyrer, kan dette tyde på en tilnærming knyttet til modell 2.

Modell 2 derimot mener at det er det operative nivået som er eksperter, siden de har kompetanse på hvordan arbeidsoppgaver faktisk fungerer (Hale & Borys, 2013b; Weick et al., 1999). Som diskutert under modell 1, er det daglig leder som utformer reglene i bedriftene. Men i motsetning til modell 1, skal utformingen av regler i modell 2 være en kontinuerlig, dynamisk prosess, som hele tiden forsøker å tilpasse seg virkeligheten (Hale & Borys, 2013a). Dette kan utdypes ved at bedriftene bruker guidene til å hele tiden evaluere reglene (A-H). Ifølge Weick et al. (1999) blir det operative nivået sett på som eksperter gjennom sin tause kunnskap. Respondentene forklarer at det er guidene som har kunnskapen om hvordan reglene fungerer i praksis, og at deres tilbakemeldinger er viktig for å kunne endre reglene så de fungerer under turer (A-H).

I motsetning til modell 1, mener modell 2 at bedriftene burde håndtere usikkerhet på det operative nivået, ved å gi guidene fleksibilitet (Grote, 2012). Dette kan tyde på at bedriftene er opptatt av at guidene skal ha fleksibilitet til å kunne ta egne valg under turer (A-H). De trekker frem at uansett hvor mye planer og regler de utarbeider, kan de ikke planlegge for alt. Derfor stoler de på kompetanse til guidene, ved å gi de fleksibilitet. Dette kan tyde på at bedriften utarbeider regler og planer, men ser at det er begrensninger i disse. Derfor anerkjenner de kompetanse til guidene, ved å gi de fleksibilitet til å ta egne beslutninger hvis det skulle oppstå en situasjon som det ikke er planlagt for.

Oppsummering

For å oppsummere forskningsspørsmål tre, kan det tyde på at det i flesteparten av bedriftene er daglig leder som utformer reglene, som kan tyde på en top-down-tilnærming. For å redusere usikkerhet, forsøker daglig leder å utarbeide standardiserte planer som guidene kan bruke hvis en uønsket hendelse skulle oppstå. Guiden blir derimot sett på som en viktig del av vurderingen av reglene, hvor reglene endres hvis guidene ser at reglene ikke fungerer i praksis. Dette kan tyde på en bottom-up-tilnærming, hvor guidenes kompetanse blir brukt for å forbedre interne regler. Siden det er vanskelig å planlegge for alt, gir daglig leder guidene fleksibilitet til å ta egne beslutninger ved behov. Derfor kan det argumenteres for at bedriftene har en top-down-tilnærming, med innspill av bottom-up, hvor kompetansen til guiden blir brukt for å forbedre interne regler.

5.4 F4: Hvordan tilegner bedriftene seg ny kunnskap for å forbedre interne regler?

Gjennom organisasjonslæring og kompetanseutvikling kan bedriftene tilegne seg ny kunnskap, som kan forbedre interne regler. Det skal nå diskutere hvordan bedriftene tilegner seg ny kunnskap, og hvordan denne brukes for å forbedre interne regler. Av empirien fremkommer det at bedriftene bruker møter for å diskutere hendelser som har oppstått (A, B, D, E, F, G, H). Under disse møtene forsøker de å finne ut av hva som har skjedd, og hvorfor hendelsen oppsto. Bedriftene har også forskjellige metoder for avviksrapportering.

Organisasjonslæring er en viktig del av sikkerhetsstyring, siden kunnskapen bedriftene tilegner seg, er med å danne grunnlaget for utformingen av nye regler (Jacobsen & Thorsvik, 2019). For at en organisasjon skal kunne lære, må det foregå en transformasjonsprosess mellom individuell- og organisatorisk læring (Nonaka, 1994). Funnene fra empirikapittelet tyder på at bedriftene bruker møter som en arena hvor hendelser kan diskuteres (A, B, D-H). Ifølge Simon (1991) er intern læring en viktig del av organisasjonslæring, siden det handler om å overføre informasjon fra et individ til et annet, eller fra et individ til organisasjonen. Ofte er det snakk om å spre den tause kunnskapen til guidene, og dele den med andre guider, men også bedriften (Jacobsen & Thorsvik, 2019; T. Olsen, 2016). På møtene som bedriftene arrangerer, har guider mulighet til å dele sine erfaringer med andre guider og bedriften, for å sammen finne nye løsninger på problemer. Dette gjør at kunnskap kan deles mellom guidene og bedriften, som er med å øke kvaliteten på arbeidsutførelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Bedriftene trekker frem

at de snakker med guidene for å finne ut hva som gikk galt, slik at de kan endre regler og prosedyrer for å hindre at hendelsen skal oppstå på nytt (B, E). Derfor kan man argumentere for at bedriftene bruker organisasjonslæring ved å gjennomføre møter, for å tilegne seg ny kunnskap, og på den måten forbedre interne regler og prosedyrer (Krause et al., 1999).

Fra empirikapittelet kommer det frem at bedriftene har ulike tilnærminger til rapporteringssystemer. På den ene siden har noen av bedriftene formelle systemer hvor ansatte må rapportere inn til ledelsen hvis det har oppstått en hendelse (D, E, F, G, H). Ifølge Senge (1990) lærer ikke bedriftene hvis ikke guidene oppnår ny kunnskap. Bedriftene som har laget et formelt system, har enklere for å samle den tause kunnskapen som guidene sitter med etter hendelser. Dette er i samsvar med Nonaka og Takeuchi (1995), som mener taus kunnskap starter med at et individ opplever noe, for så å reflektere over hva det er og hva det betyr. Dette er kunnskap som er viktig for organisasjonen, som må overføres og gjøres tilgjengelig for andre. Ved å bruke rapporteringssystemer, bruker bedriftene eksternalisering for å gjøre taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995).

På den andre siden derimot, har bedriftene en mer uformell tilnærming til avviksrapportering (A, B, C). En av respondentene trekker frem at de noterer hendelser ned i «bakhodet», for å så snakke om det når turen er over (B). Dette kan være en svakhet, fordi hendelsen kun diskuteres mellom guidene. Dette fører til at kunnskapen kun sosialiseres, hvor taus kunnskap overføres mellom guidene, som kun gjør at individene lærer. (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Men siden kunnskapen ikke blir gjort eksplisitt, gjør dette at bedriften ikke lærer, som gjør det vanskeligere å forbedre regler og prosedyrer for å hindre at hendelsene oppstår på nytt. En annen svakhet er det faktum at det kan være vanskelig å huske viktig informasjon hvis den ikke skrives ned. Hvis det tar lang tid før guidene evaluerer hendelsen, kan dette føre til at informasjon går tapt.

Et annet relevant punkt er at en av bedriftene gjennomfører møter med guidene i løpet av sesongen, for å evaluere hvordan det går (D). Ved å gjennomfører disse møtene bruker bedriften eksternalisering for å gjøre den tause kunnskapen til guidene, om til eksplisitt kunnskap som bedriften kan bruke for å forbedre regler og prosedyrer (Nonaka & Takeuchi, 1995). For å sørge for at den tause kunnskapen til guidene ikke forsvinner ved sesongslutt, gjennomfører bedriften intervju av guidene (D). Ved å gjøre dette sørger bedriften for at kunnskapsoverføringen blir en integrert del av beslutningsprosessene i bedriften, fordi de skaper informasjonsflyt mellom individene og organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Levitt & March, 1988).

En av respondentene trekker frem at de bruker gruppechatter via digitale plattformer som en felles arena for å spre ny kunnskap mellom guidene og bedriften (E). Dette gir bedriften og guidene muligheten til å kontinuerlig oppdatere hverandre på ny informasjon. Dette kan utdypes ved at bedriftene bruker eksternalisering for å overføre den tause kunnskapen til guidene, til eksplisitt kunnskap. Men det er også en måte for bedriften og internalisering, ved at guidene kan tilpasse ny eksplisitt kunnskap til sin egen tause kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Flere bedrifter samarbeider med andre bedrifter som tilbyr samme turistaktiviteter (B, C, E, G). Ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) kan bedrifter skape ny kunnskap gjennom kombinerings av eksplisitt og eksplisitt kunnskap. Dette gjøres ved å sette sammen informasjon, for å skape et nytt bilde av omstendighetene. Når bedriftene samarbeider med andre bedrifter, deler de eksplisitt kunnskap med hverandre. Dette gjør at de kan kombinere kunnskapen til hverandre, for å sammen finne frem til nye og sikrere løsninger (Krause et al., 1999).

Kunnskapsoverføring i bedriftene skjer ofte gjennom sosialisering på jobb og på fritiden (A, B, E, F, H). Ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) er sosialisering en måte for kunnskapsoverføring mellom guider. Dette gjøres ved at kunnskap deles gjennom sosiale interaksjoner, hvor kunnskap deles mellom guidene uten at de er klar over at kunnskapen overføres. Dette kan tyde på at kunnskapsoverføringen mellom guidene i bedriften skjer gjennom sosialisering, hvor taus kunnskap blir overført mellom guidene gjennom bevisste og ubevisste handlinger (Nonaka & Takeuchi, 1995). Siden guidene ofte bor sammen, og tilbringer mye tid sammen utenfor jobb, vil kunnskap ofte overføres mellom guidene gjennom samtaler, uten at guidene er klar over at de tilegner seg ny kunnskap (D, E, F, H). På den ene siden er dette en måte for guidene å utvikle sin tause kunnskap, ved at de lærer av andre guider sin erfaring. På den andre siden kan dette være en svakhet, siden kunnskapen ikke eksternaliseres til organisasjonen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Hvis bedriftene ikke har metoder for å samle inn denne kunnskapen, vil dette føre til at taus kunnskap går tapt når guidene slutter, siden kunnskapen forsvinner med guidene. Ved å gjennomføre møter eller medarbeidersamtaler, kan bedriftene eksternalisere denne kunnskapen. Denne kunnskapen kan så brukes for å forbedre interne regler og prosedyrer, som forbedrer beredskapen til bedriftene (Moynihan, 2009; Pursiainen, 2018).

5.4.1 Kompetanseutvikling

Bedriftene er opptatt av intern kompetanseutvikling, hvor de vil at guidene skal bli bedre kjent med interne regler og prosedyrer for hvordan turer gjennomføres (A, C, D, E, F, H). Gjennom

intern kompetanseutvikling, kan guidene tilegne seg nye kunnskaper for hvordan arbeidsoppgaver og interne regler gjennomføres (Nordhaug & Brandi, 2004). Dette er kunnskap som er vanskelig å få fra eksterne kilder. Dette kan tyde på at bedriftene er opptatt av at guidene skal ha kunnskaper i hvordan interne arbeidsoppgaver gjennomføres. Ekstern kompetanseutvikling derimot, forsøker å gi ansatte kunnskaper fra eksterne kilder (Nordhaug & Brandi, 2004). Denne kompetanse kan gi nye impulser og erfaringer som er vanskelig å få gjennom intern kompetanseutvikling (Lai et al., 1997). Respondentene trekker frem at ekstern kompetanseutvikling er vanskelig å gjennomføre, på grunn av manglende ressurser og sesongansatte (A, C, D, E, H). Dette kan tyde på at bedriftene ikke bruker ekstern kompetanseutvikling, som kan være en svakhet, ved at guidene ikke tilegner seg kompetanse fra andre kilder enn bedriften. Derfor kan man argumentere for at disse bedriftene utvikler kompetansen til guidene gjennom interne prosesser.

I to av bedriftene utvikler de kompetansen til nye guider ved å la guidene bli med en erfaren guide, for å se hvordan aktiviteter gjennomføres (D, E). Dette kan tyde på at bedriftene utvikler kompetansen til guidene ved å gjennomføre et veilederprogram, hvor guidene utvikler kompetansen sin på en intern uformell måte (Lai et al., 1997; Nordhaug & Brandi, 2004). Dette gjør at uerfarne guider utvikler kompetansen sin, på en uformell måte, hvor de gjennom ubevisst læring, tilegner seg kompetansen til veilederen (Nordhaug & Brandi, 2004).

Oppsummering

For å oppsummere forskningsspørsmål fire kan det tyde på at bedriftene gjennomfører møter hvis uønskede hendelser skulle oppstå, for å finne ut hva som har skjedd, og hvorfor det skjedde. Av bedriftene, er det et skille mellom hvem som bruker formelle rapporteringssystemer, og de som bruker uformelle systemer. Felles for alle er at de har en form for rapporteringssystem, som har som hensikt med å samle informasjon. Det kan også tyde på at bedriftene forsøker å tilegne seg informasjon fra guidene, ved å gjennomføre intervju i løpet av, men også på slutten av sesongen, for å tilegne seg informasjon. Bedriftene har også et større fokus på intern kompetanseutvikling, enn ekstern. Derfor kan det argumenteres at bedriftene har flere metoder for å tilegne seg kunnskap, hvor kunnskapen brukes til å kontinuerlig forbedre interne regler.

6 Konklusjon

Hvordan praktiseres interne regler og prosedyrer som en del av sikkerhetsstyringen i turistnæringen?

For å svare på problemstillingen, skal jeg nå knytte sammen de fire forskningsspørsmålene.

Som beskrevet i metodekapittelet, er utvalget i studien for lite til å kunne generalisere, men studien vil likevel forsøke å konkludere ut fra opplysningene som er samlet inn. Konklusjonen til denne studien kan delvis være basert på valg av analytisk tilnærming, men konklusjonen er fremdeles valid på bakgrunn av de metodiske valgene som er gjennomført. Hvert forskningsspørsmål har blitt oppsummert i diskusjonskapittelet, og jeg har nå nærmet meg en konklusjon på de områdene der jeg mener jeg har grunnlag for det. Som metodekapittelet har understreket, fokuserer studien min på bedrifter fra turistnæringen, hvor det er et avgrenset grunnlag for å konkludere funnen ut over disse bedriftene.

Det første forskningsspørsmålet tar for seg om *bedriftene har et formalisert sikkerhetsstyringsystem*. Av diskusjonen kommer det frem at bedriftene regulerer og identifiserer risiko, hvor noen har en formell tilnærming, mens andre har en mer uformell tilnærming til regulering og identifisering av risiko. Derfor kan det argumenteres for at bedriftene som har en formell tilnærming, vil ha en større mulighet til å identifisere nye risikoforhold, som fører til at bedriftene vil kunne identifisere behovet for nye sikkerhetstiltak som interne regler og prosedyrer.

Det andre forskningsspørsmålet handler om *bedriftene har standardiserte eller fleksible regler som danner grunnlag for sikkerhetsstyringen*. I diskusjonen kommer det frem at det varierer fra bedrift til bedrift på om de har standardiserte eller fleksible regler. På bakgrunn av dette kan det konkluderes med at bedriftene har forskjellige regler, men at reglene er tilpasset guidenes kompetanse.

I det tredje forskningsspørsmålet diskuteres det om *bedriftene har en top-down- eller bottom up- tilnærming med å utvikle interne regler og prosedyrer*. Av diskusjonen kommer det frem at det er daglig leder som utformer interne regler og prosedyrer, men at guidene sin kompetanse blir sett på som en viktig del av evalueringen til interne regler. Derfor kan det argumenteres for at bedriftene har en top-down-tilnærming, med innspill av bottom-up, hvor kompetansen til guiden blir brukt for å forbedre interne regler.

Studiens siste forskningsspørsmål handler om *hvordan bedriftene tilegner seg ny kunnskap for å forbedre interne regler*. I diskusjonen fremkommer det at bedriftene bruker møter, avviksrappoterter og intervjuer for å samle kunnskap. Derfor kan det argumenteres for at bedriftene bruker flere metoder for å samle kunnskap fra guidene, hvor denne kunnskapen blir brukt til å forbedre interne regler.

Mine funn tyder på at interne regler og prosedyrer påvirkes av flere faktorer i bedriftene. Siden risikoidentifikasjon danner grunnlaget for nye sikkerhetstiltak, vil denne analysen påvirke utformingen av interne regler og prosedyrer. Hvis bedriftene gjennomfører en dårlig risikoidentifikasjon, kan dette føre til at nye risikoer ikke blir identifisert, som gjør at bedriftene ikke ser behovet for nye regler. Kompetansen til guidene påvirker utformingen av interne regler, hvor bedrifter med guider som har lav kompetanse i større grad må bruke standardiserte regler, for at guidene skal kunne bruke reglene. Bedrifter som har guider med høy kompetanse, kan i større grad bruke fleksible regler. Organisasjonslæring påvirker interne regler ved at bedrifter som kontinuerlig forsøker å tilegne seg ny kunnskap, vil kunne forbedre de interne reglene på bakgrunn av den nye kunnskapen. På bakgrunn av dette kan jeg konkludere med at interne regler og prosedyrer blir sett på som en viktig del av sikkerhetsstyringen til bedriftene i Nord-Norge. Dette kan tyde på at bedrifter som bruker interne regler som en del av sikkerhetsstyring, vil være bedre forberedt til å redusere sannsynligheten for og konsekvensene av uønskede hendelser. Interne regler og prosedyrer kan hjelpe bedrifter som driver med aktivitetsturisme til å balansere risiko og spenning, som gjør at turistnæringen kan leverer aktiviteter som oppfyller turistenes forventninger.

6.1 Begrensninger ved studie

Denne studien tar utgangspunkt i sikkerhetsstyring i turistnæringen i Nord-Norge. I en studie av denne størrelsen og ved en avgrenset tidsperiode, er det begrenset hva man kan ta for seg av tilgjengelig data. En metodisk begrensning ved denne studien er at den har få caser, som fører til at studien ikke kan generaliseres. Det kan hende at casene som har blitt valgt ut, har et høyt fokus på sikkerhet. Dette kan føre til at studien får et nyansert syn på problemstillingen, ved at den ikke undersøker caser som ikke prioriterer sikkerhet. En annen metodisk begrensning ved studien er at det er brukt intervju for å samle inn data. Dette gjør at studien ikke kan kontrollere det respondentene sier de gjør, med det de faktisk gjør.

Geografi er også en begrensning ved oppgaven, siden studien kun undersøker turistnæringen i Nord-Norge. Tilnærmingen til sikkerhet kan være annerledes på et annet geografisk område, som gjør dette til en begrensning. En begrensning ved studie er at den ikke har hovedfokus på avviksrapportering, som er et separat tema. Men at studien fokuserer på hvordan avviksrapportering danner grunnlag for læring.

6.2 Videre forskning

Etter å ha intervjuet flere bedrifter, beredskapsaktører og eksperter med formell kompetanse, er det et tema som har gått igjen, nemlig regulering av turistnæringen. Ved å regulere turistnæringen vil bedriftene være nødt til å ta sikkerhet på alvor. Dette vil også gjøre at bedrifter som i dag ikke prioriterer sikkerhet, må endre praksis. Derfor ville det vært interessant og undersøkt hvordan regulering av sikkerhet ville påvirket turistnæringen. I dag er det svært lite krav til det å være guide i Norge, og det ville derfor vært interessant og undersøkt om sertifisering av guider ville ført til en sikrere drift. Siden denne studien har en kvalitativ tilnærming, ville det vært interessant og gjennomført en kvantitativ studie hvor man undersøkte et større utvalg. Har andre bedrifter en annen tilnærming til sikkerhetsstyring? Påvirker størrelsen, geografi eller aktivitet sikkerhetsstyringen? I tillegg ville det vært interessant og undersøkt guidene sin oppfatning av utforming av interne regler. Hvordan er deres synspunkt på hvem som utformer interne regler og prosedyrer.

Litteraturliste

- Andersen, J. (2017). Best Time To Visit Norway. Hentet fra <https://www.bookmundi.com/t/best-time-to-visit-norway>
- Andersen, S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Artic-365. (2019). Reiselivsbedrifter kan bli bedre forberedt til å håndtere. Hentet fra <https://www.arctic-365.no/nyheter/2019/12/17/reiselivsbedriftene-er-for-drlig-forberedt-nr-det-skjer-ulykker>
- Aven, T. (2015). *Risikostyring : grunnleggende prinsipper og ideer* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K. H. & Sandve, K. (2004). *Samfunnssikkerhet* (4.utg utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Aven, T., Wiencke, H. S. & Røed, W. (2008). *Risikoanalyse : prinsipper og metoder, med anvendelser* (2.utg utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Baumard, P. (1999). *Tacit knowledge in organizations* (Organisations déconcertées la gestion strategique de la connaissance). London: Sage.
- Beirman, D. (2018). Tourism Crisis and Safety Management. *The SAGE Handbook of Tourism Management*.
- Bentley, T. A., Cater, C. & Page, S. J. (2010). Adventure and ecotourism safety in Queensland: Operator experiences and practice. *Tourism Management*, 31(5), 563-571.
- Bentley, T. A. & Page, S. J. (2008). A decade of injury monitoring in the New Zealand adventure tourism sector: A summary risk analysis. *Tourism Management*, 29(5), 857-869.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research : the logic of anticipation* (2nd ed. utg.). Cambridge: Polity Press.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Borch, O. J. (2019). Katastrofeberedskap i bedriften – eksemplet arktisk reiseliv. *Praktisk økonomi & finans*, (03), 231-237. 10.18261/issn.1504-2871-2019-03-07
- Borch, O. J. & Madsen, E. L. (2019, 06.03.2019). Tar opplevelsesturismen sikkerhet og beredskap på alvor?, *iTromsø*. Hentet fra <https://www.itromso.no/meninger/2019/03/06/Tar-opplevelsesturismen-sikkerhet-og-beredskap-p%C3%A5-alvor-18603360.ece>
- Brattlien, K. (2013). SKREDULYKKE STORHAUGEN NORDREISA SØNDAG 21.04.2013. Hentet fra <https://www.ngi.no/Tjenester/Fagekspertise/Snoeskred/snoskred.no2/Ulykker-med-doeed>
- Brinkmann, S., Tanggaard, L. & Hansen, W. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling* (Kvalitative metoder en grundbog). Oslo: Gyldendal akademisk.
- British Standards Institution. (2008). *Occupational health and safety management systems. Guidelines for the implementation of OHSAS 18001:2007 (18002:2008)*. London: BSI.
- Brondoni, S. M. (2017). Global tourism and terrorism. Safety and security management. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (2), 7-16.
- Canton, L. G. (2019). *Emergency management: Concepts and strategies for effective programs* (2.utg utg.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Cordato, A. J. (1993). *Australian travel and tourism law*: Butterworths.

- Coxon, C., Dimmock, K. & Wilks, J. (2008). Managing risk in tourist diving: a safety-management approach. I *New Frontiers in Marine Tourism* (s. 201-219). Helsinborg: Elsevier.
- Csikszentmihályi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety. (Eds.): *Book Beyond boredom and anxiety* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1975, edn.).
- Dekker, S. (2004). *Ten questions about human error: A new view of human factors and system safety*: CRC Press.
- Energy Institute. (2008). Managing rule breaking: the toolkit Hentet fra https://publishing.energyinst.org/_data/assets/pdf_file/0005/3389/MRB-PDF-brochure-sample-pages.pdf
- Enger, A. & Eide, L. (2011). *Kartlegging av markedet for opplevelsesturisme i Nederland, UK, Tyskland og Italia*. Hentet fra <https://www.menon.no/wp-content/uploads/06kartlegging-av-markedet-for-opplevelsesturisme.pdf>
- Eriksen, I., Andreassen, R. & Hareland, T. (2020, 21.02.2020). To døde i snøskred på isbre – hadde ikke skredsøkere på seg, *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/to-dode-i-snoskred-pa-isbre--hadde-ikke-skredsokere-pa-seg-1.14912766>
- Eriksen, I., Klausen, D. H. & Rypeng, L. (2019). Skiturister i Troms mest utsatt for dødsskred: – En tragisk start på sesongen, *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/troms/skiturister-i-troms-mest-utsatt-for-dodsskred--en-tragisk-start-pa-sesongen-1.14367520>
- Farjoun, M. (2010). Beyond Dualism: Stability And Change As A Duality *The Academy of Management Review*, 35(2), 202-225. 10.5465/amr.35.2.zok202
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Granseth, T. (u.å.). *Definisjoner*. Hentet fra https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa_126/definisjoner.pdf
- Grant, R. M. (2002). *The knowledge-based view of the firm*.
- Grote, G. (2009). *Management of uncertainty: Theory and application in the design of systems and organizations*: Springer Science & Business Media.
- Grote, G. (2012). Safety management in different high-risk domains—all the same? *Safety Science*, 50(10), 1983-1992.
- Haaland, H. & Aas, Ø. (2006). *Sertifisering av reiseliv - miljøtiltak eller markedsføring*. Hentet fra <https://www.nina.no/archive/nina/PppBasePdf/rapport%5C2006%5C144.pdf>
- Hale, A. & Borys, D. (2013a). Working to rule or working safely? Part 2: The management of safety rules and procedures. *Safety science*, 55, 222-231.
- Hale, A. & Borys, D. (2013b). Working to rule, or working safely? Part 1: A state of the art review. *Safety science*, 55, 207-221.
- Hale, A., Borys, D. & Adams, M. (2015). Safety regulation: The lessons of workplace safety rule management for managing the regulatory burden. *Safety Science*, 71(PB), 112-122. 10.1016/j.ssci.2013.11.012
- Hale, A. & Swuste, P. (1998). Safety rules: procedural freedom or action constraint? *Safety science*, 29(3), 163-177.
- Internkontrollforskriften. (1997). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter* (FOR-1996-12-06-1127).
- ISO 31000. (2009). *NS-ISO 31000:2009*
- Iversen, E. K., Løge, T. & Helseth, A. (2017). *Reiseliv i Nord*: Menon Economics. Hentet fra <http://www.menon.no/wp-content/uploads/2017-51-Reiseliv-i-Nord-Norge.pdf>

- Iversen, E. K., Løge, T. H., Jakobsen, E. W. & Sandvik, K. (2014). *Verdiskapingsanalyse av reiselivsnæringen i Norge – utvikling og fremtidspotensial*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/78e603ad6c8e432695d2bca64fe54d3f/verdiskapingsanalyse-av-reiselivsnaringen-sluttrapport-28--januar-2015.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jansen, J. & Glover, J. (2016). Hukommelse. Hentet 04.02.2020 fra <https://sml.snl.no/hukommelse>
- Jensen, M. (2017, 17.02.2017). Rib kolliderte ved Selsbanes Seil - 22 personer er fraktet til sykehuset, *Harstad tidene*. Hentet fra <https://www.ht.no/nyheter/2017/02/16/Rib-kolliderte-ved-Selsbanes-Seil-22-personer-er-fraktet-til-sykehuset-14235369.ece>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johansen, S. T. & Mikkelsen, A. (2016). Beste tilpaning innenfor HRM og strategi. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1* (2 utg., s. 137-181). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Jones, C. D., Hollenhorst, S. J. & Perna, F. (2003). An empirical comparison of the four channel flow model and adventure experience paradigm. *Leisure Sciences*, 25(1), 17-31.
- Karlsen, J. E. (2011). *Metoder for HMS-regulering* (2. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kjellén, U. & Albrechtsen, E. (2017). *Prevention of accidents and unwanted occurrences : theory, methods, and tools in safety management* (Second edition. utg.). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Krause, T., Seymour, K. & Sloat, K. (1999). Long-term evaluation of a behavior-based method for improving safety performance: a meta-analysis of 73 interrupted time-series replications. *Safety Science*, 32(1), 1-18.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode : ei innføring*. Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg. Interview[s] learning the craft of qualitative research interviewing). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (1995). *Kompetansekartlegging i kommunesektoren : om tilnærming og metoder* (Kommunenes kompetanseverktøy). Oslo: Kommuneforl.
- Lai, L., Amdam, R. P., Martinsen, Ø. L. & Juel, E. (1997). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lyngmoe, H. (2019). God morgen Nordland. I B. T. Pedersen (Red.): NRK. Hentet fra <https://radio.nrk.no/serie/distriktsprogram-nordland/sesong/201910/DKNO01019019#t=1h50m55.36s>
- Løvik, K. (2007). *Håndbok i informasjonsberedskap*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- McLaughlan, M. (1995). White water death: Why is the Shotover New Zealand's most lethal river. *North and South*, 70, 81.
- Medby, A. & Pedersen, J. N. (2016, 15.01.2016). Østerriksk turist (60) omkom i skuterulykke i Troms, *Nordlys*. Hentet fra <https://www.nordlys.no/skuterulykke/osterriksk-turist-60-omkom-i-skuterulykke-i-troms/s/5-34-348215>

- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Melnick, E. L. & Everitt, B. S. (2008). *Encyclopedia of quantitative risk analysis and assessment* (bd. 1): John Wiley & Sons.
- Mikkelsen, A. (2016). Prestasjonsledelse og medarbeidersamtaler IT. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2 HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2 utg., s. 175-211). Oslo: Cappelen.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (bd. 1). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*: Prentice-Hall, Inc.
- Morgan, D. (1998). *The adventure tourism experience on water: perceptions of risk and competence and the role of the operator*. Lincoln University.
- Morgan, D. & Dimmock, K. (2006). Risk management in outdoor adventure tourism. *Tourism in Turbulent Times: Towards Safe Experiences for Visitors, Amsterdam: Elsevier*, 171-184.
- Morgan, D. & Fluker, M. (2006). Risk management for Australian commercial adventure tourism operations. *Tourism, Security and Safety*, 161-176.
- Moynihan, D. P. (2009). From Inter-crisis to Intra-crisis Learning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(3), 189-198. 10.1111/j.1468-5973.2009.00579.x
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14. 10.1287/orsc.5.1.14
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. & Brandt, S. (2004). *Strategisk kompetanseledelse : teori og praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- Nortind. (u.å). Norske tindeveiledere Hentet fra <http://www.nortind.no/no/om>
- O'Dea, A. & Flin, R. (2001). Site managers and safety leadership in the offshore oil and gas industry. *Safety Science*, 37(1), 39-57.
- Olsen, L. (2017, 23.08.2017). Føreren som kolliderte med Selsbanes seil brøt flere regler, *Harstad tidene*. Hentet fra <https://www.ht.no/nyheter/2017/08/23/F%C3%B8reren-som-kolliderte-med-Selsbanes-seil-br%C3%B8t-flere-regler-15196359.ece>
- Olsen, T. (2016). Kompetanseutvikling IT. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2 HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2 utg., s. 238-276). Oslo: Cappelen.
- Page, S. J. (1997). *The cost of adventure tourism accidents for the New Zealand tourism industry*: The Group.
- Page, S. J., Bentley, T. A. & Walker, L. (2005). Scoping the nature and extent of adventure tourism operations in Scotland: how safe are they? *Tourism management*, 26(3), 381-397.
- Pedersen, L. & Rostad, I. L. (2016, 19.01.2016). Kommunen om dødsulykken: – De hadde ikke dispensasjon til å kjøre, *NRK*. Hentet fra https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/kommunen-om-dodsulykken_-_de-hadde-ikke-dispensasjon-til-a-kjore-1.12755645
- Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester, Mass: Peter Smith.
- Produktkontrollloven. (1977). *Lov om kontroll med produkter og forbrukertjenester* (LOV-1976-06-11-79).
- Pursiainen, C. (2018). *The crisis management cycle*.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents* (1 utg.): Taylor & Francis.
- Renn, O. (2008). *Risk governance: coping with uncertainty in a complex world* (Earthscan risk in society series). London: Earthscan.
- Ringdal, K. (2014). *Enhet og Mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Røkenes, A. & Andersen, S. (2019). Risikostyring og HMS i naturbasert reiseliv—en håndbok. *Septentrio Reports*, (1).
- Santana, G. (2004). Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321.
- Seale, C. (1999). *The quality of qualitative research* (Introducing qualitative methods). London: Sage.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization*: New York: Doubleday.
- SHT. (2017). *Rapport sjø 2017/06*: Statens Havarikommisjon for Transport. Hentet fra https://www.aibn.no/Sjofart/Avgitte-rapporter/2017-06?waf_client=mobile
- SHT. (2019). *Rapport sjø 2019/02*: Statens Havarikommisjon for Transport. Hentet fra <https://www.aibn.no/Sjofart/Avgitte-rapporter/2019-02>
- Silverman, D. (2008). *Doing qualitative research; a practical handbook, 2d ed. (reprint, 2005)*. Portland: Ringgold Inc.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization science*, 2(1), 125-134.
- Statistikknett. (2020). Statistikknett Reiseliv. Hentet 19.02.2020 fra <https://www.statistikknett.no/>
- Store Norske Leksikon. (2015, 12.10.2015). Turisme i Norge. Hentet fra https://snl.no/turisme_i_Norge
- Svartdal, F. (2019). Eksplitt hukommelse. Hentet fra https://snl.no/eksplisitt_hukommelse
- Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. New York: Norton.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thornhill, T. (2018). La Fortuna in Costa Rica is the best destination in the world for travel experiences, according to TripAdvisor, with Kauai in Hawaii No2 and Scotland the fifth-best country overall, *Daily Mail*. Hentet fra https://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-6090457/La-Fortuna-Costa-Rica-best-destination-travel-experiences-according-TripAdvisor.html
- Thorsnæs, G. (2020). Troms - tidligere fylke. Hentet 19.02.2020 fra https://snl.no/Troms_-_tidligere_fylke
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Varsom. (2020). Snøskredulykker- og hendelser. Hentet fra <https://www.varsom.no/ulykker/snoskredulykker-og-hendelser>
- Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization*. New York: Simon and Schuster.
- Weick, K., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). *Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness*, *Research in organizational behaviour*: Elsevier, New York.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Zehrer, A. & Mössenlechner, C. (2009). Key competencies of tourism graduates: The employers' point of view. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9(3-4), 266-287.

7 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1

Intervjuguide aktivitetsbedrifter

Informasjon om respondenten:

- Bakgrunn (stilling,)
- Hvor mange ansatte er det i bedriften?
- Hvilke aktiviteter tilbyr dere?

1. Regler og prosedyrer

- Hvordan regulerer dere sikkerhet i bedriften?
- Har dere forskjellige regler og prosedyrer for forskjellige aktiviteter?
- Hvordan type regler har dere?
- Hvordan vurderer dere hvilke regler/prosedyrer dere skal bruke?
- Er det utarbeidet sjekklister, regler eller rutiner for hvordan aktiviteter skal gjennomføres?

2. Utforming av interne regler om prosedyrer

- Hvem sitt ansvar er utformingen av regler og prosedyrer?
- Hvem deltar i prosessen?
- Hvordan nivå deltar i utformingen av regler og prosedyrer?
- Hvordan utformes regler og prosedyrer?
- Har ansatte noe å si for evalueringen?
- Hvor stor grad av frihet har ansatte når de tar avgjørelser? Må handler om regulering, er det tatt hensyn til i planleggingen at ansatte skal ha frihet i forhold til planene.
- Hvordan planlegges håndtering av usikkerhet?

3. Kompetanse

- Hvilken kompetanse har de ansatte? Intern, ekstern, formell, uformell
- Hvordan vektlegges kompetansen til ansatte som del av sikkerhetsstyring?
- Hvilken kompetanse legges vekt på ved ansettelse av nytt personell?
- Hvordan opplæring får ansatte?
- Hvordan videreutvikle dere ansatte?

4. Hvordan sørger organisasjon for at læring finner sted?

- Har dere et rapporteringssystem for nestenulykker, avvik og uønskede hendelser?
- Er det noen form for møter hvor hendelser diskuteres?
- Hvordan deles kunnskap mellom ansatte?
- Hvordan blir hendelser brukt til å forbedre prosedyrer?
- Lærer dere fra andre ulykker i samme kategori som dere selv opererer?
- Hvordan får dere kunnskapen fra guidene inn i organisasjonen? Implisitt til eksplisitt
- Hvordan får ledelsen informasjon fra hendelser som skjer ute i feltet?

7.2 Vedlegg 2

Intervjuguide beredskapsaktører

Informasjon om respondenten:

- Hvordan har du kjennskap til turistnæringen?

Spørsmål:

- Hva er din oppfatning rundt reguleringen av sikkerhet i turistbransjen?
- Vet du noen om hvordan bedriftene jobber med sikkerhet?
- Hva er din oppfatning av bedriftenes interne regler og prosedyrer?
- Har du kjennskap til hvordan bedriftene planlegger turer?
- Har du noe erfaring fra samarbeid med bedrifter?
- Har du noen erfaring med redningsoppdrag av turistbransjen?
- Vet du noe om bransjen bruker rapporteringssystem for nestenulykker/uønskede hendelser?
- Har du inntrykk av at bransjen lærer fra tidligere hendelser?

Hvilket inntrykk har du av kompetansen til guider i Nord-Norge?

