

# Kompetanse i reiselivsnæringen

- en analyse av refleksjonene til aktører i reiselivsnæringen

Av

Marius Johansen



Mastergradsoppgave i bedriftsledelse

(30 studiepoeng)

Handelshøgskolen i Tromsø

Universitetet i Tromsø

Mai 2010

## **Sammendrag**

Denne oppgaven tar for seg aktørene i reiselivsnæringen og deres refleksjoner rundt behovet for kompetanse i næringen. Reiselivsnæringen er et av satsningsområdene i Soria Moria-erklæringen og i erklæringen står det at regjeringen ønsker å utvikle en nasjonal strategi for reiselivsnæringen. Målet med strategien er blant annet å øke lønnsomheten i næringen, noe som regjeringen blant annet ønsker å få til gjennom et kompetanseløft i næringen.

Den teoretiske delen i oppgaven består av teori om kompetanse og utdanning, i tillegg til at reiselivsnæringen som kontekst blir beskrevet i teorikapitlet. Viktige begreper i teoridelen er kompetanse, personlig kompetanse, sosial kompetanse, faglig kompetanse og metodisk kompetanse. Teoridelen viser at det er en rekke faktorer som spiller i forhold til kompetanse.

Oppgavens forskningsstrategi er kvalitativ, årsaken til dette er at oppgaven ønsker å få frem aktørene i reiselivsnæringens egne refleksjoner rundt behovet for kompetanse i reiselivsnæringen. I analysedelen vil informantenes egne fortellinger og refleksjoner bli vektlagt. Datainnsamlingen har skjedd gjennom intervju.

Funnene som kom frem i oppgaven gir indikasjoner om at aktørene i reiselivsnæringen i stor grad verdsetter personlig og sosial kompetanse høyt. Dette kan ha sammenheng med at reiselivsnæringen på mange måter er en servicenæring og at medarbeiderne i organisasjonene i reiselivsnæringen bruker en stor del av arbeidstiden sin sammen med kundene. Funnene tyder også på at aktørene i reiselivsnæringen mener at de får tak i den kompetansen de har behov for fra utdanningssystemet, men at arbeidserfaring er høyt verdsatt.

**Nøkkelord:** Reiselivsnæringen, kompetanse og utdanning

## **Førord**

Denne oppgaven markerer slutten på fem år med studier. Det har vært noen fine år som har gitt meg mye ny kunnskap og nye vennskap, og det er med litt vemod at jeg konstaterer at studietiden nå er over. Samtidig er jeg klar for å møte nye utfordringer i form av yrkeslivet.

Det er mange rundt meg som har bidratt til at studietiden har blitt slik den har blitt, og jeg har derfor mange som fortjener en takk.

Først vil jeg takke veilederen min, Kristin Woll, som har vært til stor hjelp gjennom denne prosessen. Du er en dyktig og motiverende veileder som gir gode tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk.

Videre vil jeg rette en stor takk til min familie, for støtte og oppmuntring gjennom studietiden.

Jeg vil også takke mine medstudenter for en veldig hyggelig tid. En spesiell takk til dere på kontoret for mange hyggelige stunder med kake og kortspill.

Sist men ikke minst, vil jeg takke mine informanter som har vært med på å gjøre denne oppgaven mulig.

Tromsø, mai 2010

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marius Johansen', written over a horizontal line.

Marius Johansen

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	ii
Forord.....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Figurliste.....	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og tema .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Kompetansebegrepet .....	3
1.4 Oppgavens oppbygning.....	3
2 Teoretisk rammeverk.....	4
2.1 Reiselivsnæringen som kontekst .....	4
2.2 Hva er kompetanse? .....	7
2.3 Høyere utdanning .....	13
2.4 Begrepsramme.....	15
3 Metode.....	18
3.1 En kvalitativ forskningsstrategi.....	18
3.2 Kvalitativt intervju .....	19
3.3 Intervjuobjektene.....	19
3.4 Utarbeidelse av intervjuguide.....	20
3.5 Gyldighet og pålitelighet .....	22
4 Empiri og analyse.....	24
4.1 Informantenes oppfatning av kompetanse.....	24
4.2 Personlig kompetanse.....	26
4.3 Sosial kompetanse .....	30
4.4 Faglig kompetanse.....	33
4.5 Metodisk kompetanse.....	38
4.6 Utdanning .....	41
5 Konklusjon .....	46
5.1 Hovedfunn.....	46
5.2 Begrensninger i oppgaven .....	49
5.3 Forslag til videre forskning .....	50
Referanser.....	51
Vedlegg 1 .....	53

Vedlegg 2 ..... 55

## **Figurliste**

Figur 1: Reiselivsnæringens organisasjonsstruktur (Jacobsen og Viken, 2002). .....	5
Figur 2: Begrepsskjema .....	17

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og tema

Reiseliv har i en rekke næringspolitiske dokumenter blitt trukket frem som et av Norges satsningsområder. Reiselivsnæringen er et av fem prioriterte satsningsområder i Soria Moria-erklæringen. Erklæringen fastslår at regjeringen ønsker å utvikle en nasjonal strategi for næringen. Målet med strategien er å stimulere til økt lønnsomhet og verdiskapning i norsk reiselivsnæring, dette ønsker regjeringen få til gjennom blant annet et kompetanseløft i reiselivsnæringen. (Nærings- og handelsdepartementet, 2007).

Behovet for økt kompetanse i reiselivsnæringen har ofte blitt dratt opp som reiselivsnæringens største utfordring. En av forklaringene som har blitt brukt for å forklare hvorfor reiselivsnæringen ikke har tatt et initiativ for et kompetanseløft, er at reiselivsnæringen selv ikke har innsett eller mener at de har et kompetansebehov. KAS 2015 er en rapport som er utarbeidet av Synovate på vegne av NHO Reiseliv (2008), rapporten vil i fortsettelsen bli omtalt som KAS 2015. Den mener at første steg i retningen av et kompetanseløft, er at reiselivsnæringen selv mener at de har et kompetansebehov. I følge KAS 2015, preges reiselivsnæringen i dag av at man må jobbe seg opp fra bunnen av for å oppnå status og respekt.

I rapporten står det videre at reiselivsnæringen bærer preg av bedrifter med få ansatte, hvor hver enkelt ansatt fyller mange funksjoner og har ansvaret for å utføre en rekke ulike oppgaver. De ansatte i organisasjonen må ha fokus på flere arbeidsområder samtidig, noe som kan føre til at det stilles krav til stor grad av tverrfaglighet hos medarbeiderne. De besøkendes totalopplevelse av Norge preges av de ansattes kompetanse og holdninger. Derfor blir det sett på som viktig at reiselivsnæringen har nok kompetent arbeidskraft og rett kunnskap for å tilfredsstille de besøkende. For at reiselivsnæringens potensial skal utnyttes, må kompetansenivået i næringen høynes (Nærings- og handelsdepartementet, 2007). Rapporten sier videre at økt fokus på videregående utdanning og høyere utdanning, må til for å kunne gjennomføre kompetanseløftet i reiselivsnæringen.

En undersøkelse gjennomført av Falk AS (i Nærings- og handelsdepartementet, 2007) på vegne av Nærings- og handelsdepartementet, konkluderer med at reiselivsnæringen har spesielt behov for kompetanseheving innenfor økonomi, personaladministrasjon og kommunikasjon (Nærings- og handelsdepartementet, 2007). Rapporten fra Nærings- og

Handelsdepartementet (2007) sier at en generell styrking av markedsføringskompetansen i reiselivsnæringen kan bidra til å heve kompetansen i reiselivsnæringen.

Til nå har mye av fokuset på reiselivsnæringen og kompetansebehovet vært rettet mot hvordan kompetansen i reiselivsnæringen skal heves. Fokuset har ikke vært rettet like mye mot hva aktørene i næringen selv mener om behovet for kompetanse. Tidligere forskning har i stor grad sett på hvilken type formell kompetanse reiselivsnæringen har behov for, den har ikke i like stor grad lagt vekt på hvilken realkompetanse det er behov for. På bakgrunn av dette handler denne oppgaven om reiselivsnæringen og kompetanse, og hvordan et utvalg personer reiselivsnæringen ser på kompetanse. Temaet er av spesiell interesse fordi jeg ikke kunne finne så mye tidligere forskning på hvordan aktørene i reiselivsnæringen forholder seg til kompetanse. Det som er av tidligere forskning, har fokusert på behovet for formell kompetanse. Hvilken type realkompetanse næringen har behov for, har ikke blitt vektlagt i like stor grad. Regjeringen har uttalt at de ønsker et kompetanseløft i reiselivsnæringen, men hvordan forholder egentlig de som til daglig arbeider i reiselivsnæringen seg til dette? For å få kunnskap om dette ønsker jeg og utforske hva personer i reiselivsnæringen sier kompetanse i næringen. Dette fører oss videre til problemstillingen i oppgaven.

## **1.2 Problemstilling**

Jeg ønsker å få en oversikt over hvilken kompetanse aktørene i reiselivsnæringen mener at reiselivsnæringen trenger. Som nevnt tidligere, så har ikke dette vært belyst i veldig stor grad. Problemstillingen i oppgaven blir derfor;

*Hvilken kompetanse mener aktørene i reiselivsnæringen at næringen trenger?*

Mye av fokuset som har vært rettet mot reiselivsnæringen og behovet for kompetanse har ment at næringen trenger kompetanse i form av høyere utdanning. Næringen selv har ikke i like stor grad vært enig i dette og derfor ønsker jeg å se hvilken kompetanse aktørene i næringen trenger. Jeg mener at ved å intervjuer aktører i reiselivsnæringen, så vil jeg få en mer praktisk tilnærming til temaet. Da får jeg et innblikk i hvordan de som jobber i reiselivsnæringen opplever behovet for kompetanse. Videre vil jeg kunne forsøke å forklare det som kommer frem, med å knytte det opp mot teori om kompetanse som allerede er eksisterer på området.



### **1.3 Kompetansebegrepet**

Her vil jeg til å gi en introduksjon til begrepet kompetanse og forsøke å forklare hva begrepet bygger videre på. Kompetanse kan forstås på flere måter. I følge Lai (1995) så har begrepet kompetanse har sin rot i det latinske begrepet *competentia*, som betyr å være funksjonsdyktig, å ha vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver på en god måte. Nordhaug (2004) sier at det på generelt grunnlag kan sies at begrepet handler om å mestre. Martinsen (2004) bygger opp under dette og hevder at kompetansebegrepet i praksis handler om å beskrive folks handlingspotensial i forhold til de kravene som arbeidsoppgavene stiller. Kompetansebegrepet er bredt og kan knyttes opp til en rekke ulike fagområder. I vitenskapen er kompetansebegrepet gitt ulik mening innenfor de ulike fagområdene (Nordhaug, 2004). Mens man i personlighetspsykologien er opptatt av personlighetsegenskaper, er man i motivasjons- og sosialpsykologien opptatt av personlige forutsetninger for motivasjon og hva som kjennetegner arbeidsoppgavene man står overfor (Martinsen, 2004).

Siden kompetanse er et bredt og abstrakt begrep, så er det viktig at jeg bryter ned begrepet til operative delelementer som det er mulig å synliggjøre. I teorikapitlet vil jeg definere begrepet kompetanse og bryte det ned i operative delelementer som kommer til å bli benyttet i undersøkelsen i oppgaven.

### **1.4 Oppgavens oppbygning**

I innledningen blir bakgrunn og tema diskutert, og problemstillingen blir lagt frem. I teoridelen vil det bli gjort rede for relevant teori. Kapitlet starter med en presentasjon av reiselivsnæringen som kontekst. Deretter vil det bli gjort rede for begrepet kompetanse og hvordan begrepet kommer til å bli benyttet i oppgaven. Etter dette vil jeg gjennomgå teori som omhandler utdanning. For å knytte teoriene sammen vil jeg avslutte kapitlet med å presentere en begrepsramme. Begrepet kompetanse og hvordan det anvendes kommer til å være viktig, da dette er veldig sentralt i oppgaven.

Deretter vil metodekapitlet bli presentert. Her vil den metodiske fremstillingen bli forklart og hvordan studien i oppgaven skal gjennomføres. Den påfølgende delen vil være den empiriske og analytiske delen i oppgaven. Her vil funnene i intervjuene bli presentert og analysert opp mot det teoretiske fundamentet. Siste kapittel vil bestå av en konklusjon som oppsummerer funnene, begrensningene og forslag til videre forskning.

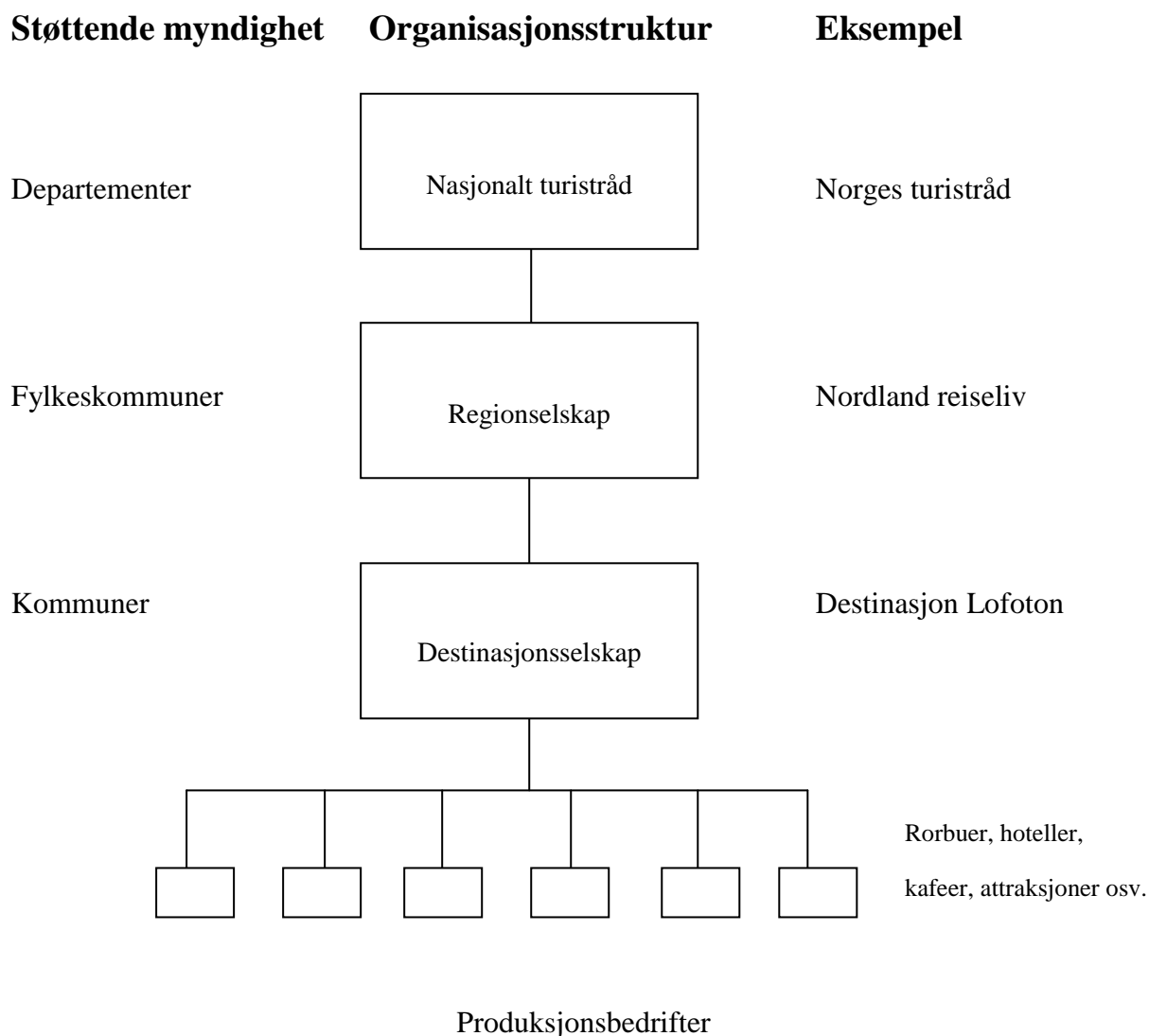
## **2 Teoretisk rammeverk**

Dette kapitlet inneholder en redegjørelse av sentrale begreper og de teoretiske perspektivene som oppgaven bygger på. I første del av kapitlet vil det gjøres rede for reiselivsnæringen som kontekst. Deretter vil jeg gjøre rede for begrepet kompetanse og teori om kompetanse. Her vil jeg ta stilling til hvilken definisjon av kompetanse og hvilken teori om kompetanse, som kommer til å bli benyttet videre i oppgaven. Til sist vil jeg gjennomgå teori som omhandler utdanning. Jeg vil se på hva forskningen sier om høyere utdanning, og sammenligne dette med hva aktørene i reiselivsnæringen mener om utdanning.

### **2.1 Reiselivsnæringen som kontekst**

Reiselivsnæringen er ingen tradisjonell næring. Næringen består av flere forskjellige bransjer som har til felles at hovedoppgaven i virksomheten er å tilfredsstille turister.

Reiselivsnæringen er en felles betegnelse for bransjene overnatting, servering, transport, reisebyrå og opplevelse. Reiselivsnæringen omfavner flere bransjer og er derfor et veldig kaotisk felt (Teigen m.fl, 2009). De ulike bransjenes bidrag i reiselivsnæringen kalles delprodukter. Reiselivsnæringen består altså av en rekke ulike bransjer som hver for seg bidrar til å levere det totale reiselivsproduktet. Dette gjør at reiselivsnæringen er en veldig kompleks næring. Denne kompleksiteten kommer av at de ulike aktørene i reiselivsnæringen som oftest bare tilbyr en liten bit av den totale pakken som kunden etterspør (Jacobsen og Viken, 2002).



Figur 1: Reiselivsnæringens organisasjonsstruktur (Jacobsen og Viken, 2002).

Det er omkring 73 000 reiselivsbedrifter i Norge som årlig omsetter for til sammen 73 milliarder kroner (KAS 2015). På grunn av kompleksiteten i reiselivsnæringen, er det en rekke organisasjoner som jobber for at alle de små og uensartede bedriftene i et geografisk område skal fremstå som en næring og en destinasjon. Slike selskaper blir ofte kalt destinasjonsselskaper. Slike organisasjoner forsøker å koordinere de ulike reiselivstilbudene i et geografisk område, dette for å gjøre det enklere for organisasjonene og kundene (Jacobsen og Viken, 2002). Destinasjonsselskapene dekker et konkret geografisk område, som for eksempel Lofoten eller Tromsø. Destinasjonsselskapene får ofte støtte fra kommunen de holder til i, for å drive arbeidet sitt. Destinasjonsselskapene har ofte et regionselskap over seg, som jobber for å samle reiselivsnæringen i hele regionen. Disse selskapene er ofte eid av fylkeskommunene. I Nord-Norge for eksempel ble det i 2009 opprettet et selskap som skal jobbe for å samle reiselivsnæringen i hele landsdelen. På nasjonalt plan finner vi nasjonale

turistråd, som jobber for å fremme norsk reiseliv i norske og internasjonale markeder. Norges Turistråd er et eksempel på det. De er en stiftelse som er heleid av Næringsdepartementet og de jobber for å fremme norsk reiseliv i inn og utland.

Å fremme norsk reiseliv i utlandet er veldig viktig for reiselivsnæringen, da det er her de største mulighetene for vekst ligger. Reiselivsnæringen er i rask vekst internasjonalt. Høy velferdsnivå i de vestlige landene, kombinert med økende levealder og bedre helsenivå blant de eldre har gitt en betydelig vekst i andelen velstående konsumenter som ønsker å bruke penger på å reise. I følge Nordlie og Ramberg (1997), er en av målgruppene for Norge personer over 45 år, uavhengig av barn, har høy utdanning og høy inntekt. Bedre økonomisk tilstand i Øst-Europa og Asia har også åpnet opp nye markeder. Utviklingen i valutakursen har betydning for utviklingen. Den norske kronen har gjennomgående styrket seg overfor viktige markeder (Holmengen og Reiersen, 1996). Denne utviklingen gjør at mange mener at en styrking av markedsføringskompetansen i reiselivsnæringen er viktig, for å kunne utnytte de mulighetene som de nye markedene gir.

Begrepet ”opplevelsesnæring” blir stadig oftere brukt om reiselivsnæringen. Årsaken til dette er at opplevelse har blitt en viktigere del av reiselivet, uavhengig om det gjelder overnatting, bespisning, transport eller aktiviteter. Det stilles stadig høyere krav til innholdet i reiselivsproduktet og det etterspørres unike opplevelser (Nærings- og handelsdepartementet, 2007). Det er mange grunner til at man reiser, men som oftest har man en forventning til reisen, stedet man skal besøke osv. Opplevelsen handler derfor ofte om å innfri forventningene. Hvis man får en positiv opplevelse, så vil man som oftest huskes som noe positivt og i motsatt tilfelle hvis man får en negativ opplevelse (Jacobsen og Viken, 2002). Derfor er det viktig at reiselivsnæringen gjør sitt for å sørge for at kunden får en positiv opplevelse, det vil øke sannsynligheten for at kunden returner ved en senere anledning.

Et av de viktigste og mest utpregede kjennetegnene ved reiselivsnæringen er at medarbeiderne tilbringer mye av arbeidstiden i kontakt med kundene. Medarbeiderne er synlige for kundene store deler av arbeidsdagen sin og må hele tiden være fokusert på at oppførselen deres blir lagt merke til av andre (Jacobsen og Viken, 2002). De ansatte må hele tiden sørge for å oppføre seg korrekt i forhold til gjestene, selv om dette kan være i strid med den atferden den ansatte vil ha vist på privat front. Hvis samhandlingen mellom den ansatte og kunden ikke fungerer, kan dette føre til misnøye hos kunden og kanskje aversjon mot å returnere i fremtiden.

Reiselivsnæringen blir sett på som en næring med relativt høyt konfliktpotensialet. Årsaken til dette er den høye graden av kontakt mellom mennesker (Jacobsen og Viken, 2002). Selv om mange medarbeidere i næringen liker å være sammen med gjestene, så er det allikevel ikke til å legge skjul på at den utstrakte omgangen med mennesker kan føre til problemer (Jacobsen og Viken, 2002). Det at medarbeiderne må opprettholde en god atferd over for kundene, gjør at de kan la frustrasjonen over en vanskelig kunde gå utover andre i organisasjonen. Pastore (1952; refert i Jacobsen og Viken, 2002) sier at hvis frustrasjonen er velbegrunnet som for eksempel at gjesten oppfører seg urimelig, så er det mindre sannsynlighet at frustrasjonen vil gjøre medarbeideren sint. Dette sier noe om hvor viktig det er at medarbeideren forstår gjestens situasjon og evner å se ting fra deres synsvinkel.

Bedriftene i reiselivsnæringen har generelt sett lav lønnsomhet, sammenlignet med andre bransjer. Reiselivsnæringen er i stor grad sesongbasert og sesongsvingninger gjør at inntjeningen til mange reiselivsbedrifter er konsentrert til korte perioder av året.

Reiselivsnæringen er en arbeidsintensiv næring og lønn til ansatte utgjør en vesentlig del av kostnadene (Nærings- og Handelsdepartementet, 2007). Reiselivsnæringen er også preget av store kapitalinvesteringer, som for eksempel kjøp av fly eller utbygging av hotell.

Reiselivsnæringen er underlagt en rekke lover. I tillegg til de generelle lovene som lov om regnskapsplikt, lov om aksjeselskaper, arbeidsmiljøloven osv., er det en rekke bransjerettede lover. De viktigste lovene for transportbransjen er sjøfartsloven, luftfartsloven og samferdselsloven. Disse lovene regulerer gods- og persontrafikk. Overnattings- og serveringsbransjen er underlagt overnattingsloven, serveringsloven og alkoholloven (Holmengen og Reiersen, 1996).

Reiselivsnæringen er på mange måter en utradisjonell næring og den har to spesielt utpregede kjennetegn. Den er sammensatt av flere ulike bransjer som hver for seg skal bidra til å levere det totale reiselivsproduktet. Det andre utpregede kjennetegnet ved reiselivsnæring er at medarbeiderne tilbringer mye av arbeidstiden i kontakt med kundene.

## **2.2 Hva er kompetanse?**

I følge Zehrer og Mössenlechner (2009) er kompetanse; kunnskap, evner og ferdigheter. Evnen til å utføre oppgaver i tråd med definerte mål. Ferdigheter er innlært og gjøres tilnærmet automatisk i forbindelse med en oppgave, som for eksempel rutineoppgaver. Evner er en persons medfødte egenskaper som er nødvendig for å utføre en oppgave. Kunnskap er ervervet kunnskap. Roos m.fl (1997) mener at kunnskap ikke behøver å være akademisk. Med

kompetanse i den forstand så forstås ikke personkjennetegn som personlighet, motivasjon og engasjement (Einarsen og Skogstad, 2005). Det som menes med kompetanse er forutsetninger for å kunne gjøre konkrete oppgaver. Begrepene motivasjon og engasjement handler om hva en person vil gjøre, mens kompetanse handler om hva en person er i stand til å gjøre.

I følge Nordhaug (2004) må kompetansen være relevant i forhold til oppgaven som skal løses, det nytter ikke å sitte på høy kompetanse hvis den ikke er rett i forhold til den oppgaven som skal gjøres. En person med mye kunnskap, har ikke rett kompetanse hvis han ikke evner å utnytte kunnskapen for å utføre en gitt arbeidsoppgave. Å være kompetent er å utføre en oppgave godt. For en virksomhet er det viktig at oppgavene løses i tråd med organisasjonens målsetninger. Einarsen og Skogstad (2005) på sin side hevder at poenget med å ansette noen, er å få medarbeidere som utfører arbeidsoppgavene på en måte som gjør at organisasjonen når sine mål.

Å være kompetent handler om benytte sin kompetanse i en relevant situasjon. Kompetansen påvirkes dermed av den atferden vi velger for å løse en arbeidsoppgave. I følge Einarsen og Skogstad (2005) er kompetent atferd er noe som vises i konkrete situasjoner. Kunnskap, evner og ferdigheter som må stå i forhold til de krav den aktuelle situasjonen krever.

Nordhaug (2004) deler kompetanse inn i formellkompetanse og realkompetanse.

Formellkompetanse er den utdanningen du har tatt. Dette er kompetanse som kan dokumenteres gjennom utdanningssystemet eller sertifiseringsordninger. Realkompetanse er den kompetansen du har tilegnet deg gjennom ulike former for læring, for eksempel gjennom både utdanning og arbeidsoppgaver (1994). Realkompetansen inneholder derfor både formell og uformell kompetanse. Den uformelle kompetansen er i stor grad tilegnet gjennom erfaring (Lai, 1995). I følge Einarsen og Skogstad (2005) er formellkompetanse og realkompetanse to måter å tilegne seg kunnskap på.

Zehrer og Mössenlechner (2009) knytter kompetanse opp mot human resource management (forvaltning av menneskelige ressurser) og oppsummerer tilnærmingene til kompetanse slik;

- *Profesjonell kompetanse*; Evner, ferdigheter og kunnskap som er nødvendig for å møte en oppgave eller utfordring.
- *Metodisk kompetanse*; Kompetanse innenfor problemløsning og beslutningstaking.
- *Sosial kompetanse*; Evnen til å delta i sosiale omgivelser, kommunisere og samarbeide med andre personer.

- *Ledelses kompetanse*; Evnen til å vise inspirasjon for en delt visjon og få andre til å jobbe for denne visjonen.

Lai (21:1995) har en lignende tilnærming og skiller mellom fire ulike former for kompetanse;

- *Faglig kompetanse*; Ferdigheter, kunnskaper og holdninger som er relevant for å kunne utføre oppgaver på en tilfredsstillende måte.
- *Administrativ kompetanse*; Lederferdigheter og kvalifikasjoner for å kunne løse personalmessige og strategiske oppgaver. Ferdigheter og evner som omfatter beslutningstaking, organisering, målsetting og tilrettelegging for måloppnåelse.
- *Personlig kompetanse*; Ferdigheter, evner og holdninger som påvirker oppgaveutførelsen. Inkluderer ansvarsfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet, evne til nytenkning og egenutvikling.
- *Sosial kompetanse*; Dette er faktorer som har noe å si for oppgaveutførelsen i samarbeid med andre. Inkluderer kommunikasjonsferdigheter, samarbeidsferdigheter, samt evnen til utvikling i samarbeid med andre.

Zehrer og Mössenlechner (2009) og Lai (1995) samsvarer med hverandre på flere områder, men det er flere tydelige skiller mellom hva de legger i de ulike kompetanseformene. Zehrer og Mössenlechner (2009) beskriver profesjonell kompetanse som evner, ferdigheter og kunnskap som er nødvendig for å møte en oppgave eller utfordring. Lai (1995) beskriver faglig kompetanse som ferdigheter, kunnskaper og holdninger som er relevant for å kunne utføre oppgaver på en tilfredsstillende måte. Profesjonell kompetanse og faglig kompetanse er to ulike ord som i denne sammenheng har samme betydning. Lai (1995) skiller seg fra Zehrer og Mössenlechner (2009) fordi hun mener at holdninger er en del av faglig kompetanse. Hun begrunner dette med at "*holdninger påvirker særlig viljen til å tilegne seg ønskede kunnskaper og ferdigheter, samt til å anvende relevant kompetanse*" (Lai, 19:1995). I oppgaven kommer ikke holdninger til å utføre en arbeidsoppgave til å bli vektlagt i særlig stor grad. Årsaken til er at det i oppgaven ikke kommer til å bli tatt stilling til hvorvidt en medarbeider ønsker å anvende kompetansen sin eller ikke, fokuset i oppgaven er på hvilken kompetanse aktørene i reiselivsnæringen mener de trenger. Derfor vil Zehrer og Mössenlechner (2009) forståelse av profesjonell kompetanse/faglig kompetanse benyttes.

Både Lai (1995) og Zehrer og Mössenlechner (2009) har ledelse som en form for kompetanse (Administrativ kompetanse hos Lai (1995) og ledelses kompetanse hos Zehrer og Mössenlechner (2009)). Ledelse som kompetanse kommer til å bli sett bort i fra i oppgaven,

da dette har liten relevans i forhold til problemstillingen. Årsaken til dette er at oppgaven handler om kompetanse hos medarbeiderne. Lederferdigheter og kvalifikasjoner for å kunne løse strategiske og personalmessige utfordringer vil derfor bli sett bort i fra i fortsettelsen.

Både Lai (1995) og Zehrer og Mössenlechner (2009) vektlegger sosial kompetanse som en av formene for kompetanse. Kommunikasjonsferdigheter og samarbeidsferdigheter er blant det som kalles for sosial kompetanse. Videre i oppgaven kommer sosial kompetanse til å bli benyttet i form av dette. På et generelt grunnlag kan bedriftene i reiselivsnæringen betegnes som servicebedrifter, hvor medarbeiderne i bedriftene betegnes som servicepersonale.

Begrunnelsen for dette er at medarbeiderne i denne yrkesgruppen i stor grad produserer opplevelser for de som kjøper tjenesten; turisten eller kunden (Jacobsen og Viken, 2002). På generelt grunnlag er service den delen av virksomheten hvor kjøper og selger har kontakt. Denne kontakten må resultere i en positiv opplevelse for kunden, hvis ikke er sannsynligheten stor for at bedriften mister kunder. Fra et markedsstrategisk synspunkt er det derfor viktig at kommunikasjonen og samhandlingen mellom kunden og den ansatt er god (Jacobsen og Viken, 2002).

Zehrer og Mössenlechner (2009) har metodisk kompetanse som en egen form for kompetanse. Metodisk kompetanse er kompetanse innenfor problemløsning og beslutningstaking. I reiselivsnæringen så leveres produktet som oftest der og da, og det leveres som oftest i form av en opplevelse. Dette gjør at det hele tiden er en mulighet for at noe uforutsett kan oppstå, som for eksempel at dårlig vær hindrer at en reise kan gjennomføres, kunde ikke er fornøyd med produktet som leveres eller at kunden endrer sin forespørsel i siste liten. Dette stiller krav til at medarbeiderne i reiselivsnæringen er i stand til å løse de problemene som oppstår og ta beslutninger.

Den siste formen for kompetanse hos Lai (1995) er personlig kompetanse. Lai (1995) mener at personlig kompetanse inkluderer ferdigheter, evner og holdninger som påvirker oppgaveutførelsen. Videre i oppgaven vil personlige kompetanse inkludere ferdigheter, evner og kunnskap. Lai (1995) mener at ansvarsfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet, evne til nytenkning og egenutvikling er en del av personlig kompetanse.

Med utgangspunkt i dette kommer oppgaven til å bygge på følgende fire former for kompetanse;



- Faglig kompetanse; Evner, ferdigheter og kunnskap som er nødvendig for å møte en oppgave eller utfordring.
- Sosial kompetanse; Kommunikasjonsferdigheter og samarbeidsferdigheter, ferdigheter som har noe å si for atferden sammen med andre.
- Metodisk kompetanse; Kompetanse innenfor problemløsning og beslutningstaking.
- Personlig kompetanse; Ferdigheter, evner og kunnskap som påvirker oppgaveutførelsen.

Disse fire formene for kompetanse vil bli benyttet for å finne ut hvilken kompetanse et utvalg personer i reiselivsnæringen mener at reiselivsnæringen har bruk for.

Faglig kompetanse er noe man må ha uansett når en oppgave skal løses (Andersen, 2009), uavhengig av om man jobber i reiselivsnæringen eller ikke. Det jeg ønsker å sjekke, er om det er noen spesiell form for faglig kompetanse som er etterspurt av aktørene i reiselivsnæringen. Jeg ønsker også å se om dette er faglig kompetanse som er særegen for reiselivsnæringen, eller om det er kompetanse som også andre næringer benytter seg av. Min antakelse er at mye av kompetansen vil være mulig å rekruttere utenfor reiselivsnæringen, men at noe av kompetansen er såpass særegen for reiselivsnæringen at den vil være vanskelig å finne andre steder. Eksempel på kompetanse som jeg antar det kan være mulig å rekruttere utenfor reiselivsnæringen er kompetanse innenfor markedsføring og salg, mens jeg antar at kompetanse om produkt er et eksempel på kompetanse som er vanskelig å rekruttere utenfor reiselivsnæringen. Spørsmålet da er om det er mulig å rekruttere medarbeidere utenfor næringen, eller om det er en nødvendighet at man har kjennskap til reiselivsnæringen.

Sosial kompetanse er også særs relevant for reiselivsnæring, ettersom dette er en næring med stor grad av kontakt mellom de ansatte og kundene. Derfor ønsker jeg å se om sosial kompetanse er noe som står sterkt i reiselivsnæringen, og om det er noen spesielle former for sosial kompetanse som er særs etterspurt av aktørene i reiselivsnæringen. Jeg antar at sosial kompetanse vektlegges høyt i reiselivsnæringen fordi medarbeiderne hele tiden omgås andre mennesker. Derfor tror jeg at det også vil stilles krav til at man er i stand til å takle situasjoner hvor man står overfor andre mennesker. For bedrifter som hører til i en næring som tradisjonelt sett er kjent for å være en servicenæring, så kan det være veldig skadelig for dem hvis kundene har uheldige opplevelser med personalet. Dette er en av hovedårsakene til at jeg tror at sosial kompetanse vektlegges høyt i reiselivsnæringen. Næringen er veldig servicerettet

og derfor tror jeg bedriftene ikke tørr å ta noen sjanser på å miste kunder pga dårlig servicekvalitet.

Metodisk kompetanse er den tredje formen for kompetanse jeg ønsker å undersøke nærmere. Problemløsning og beslutningstaking er to typer metodisk kompetanse som jeg tror at kan være verdsett av aktørene i reiselivsnæringen. Grunnen til det er at ansatte i reiselivsnæringen hele tiden står overfor situasjoner hvor raske beslutninger må tas og hvor problemer overfor kunden må løses, derfor ønsker jeg å se om metodisk kompetanse er noe som verdsettes av aktørene i reiselivsnæringen.

Personlig kompetanse påvirker måten man løser en oppgave på og jeg ønsker å undersøke om det er noen typer personlig kompetanse som er spesielt ønsket av aktørene i reiselivsnæringen. Jeg mener at den personlige kompetansen vil være viktig for alle typer oppgaver som skal løses, derfor mener jeg det er veldig relevant å forsøke å undersøke om aktørene i reiselivsnæringen mener at det er noen særskilte typer personlig kompetanse som er viktig i reiselivsnæringen.

Det er viktig å få frem at de ulike formene for kompetanse ikke kan ses på som uavhengige av hverandre. Det vil hele tiden være en viss grad av avhengighet mellom dem. En selger for eksempel, hans eller hennes sosiale kompetanse og personlige kompetanse vil påvirkes av den faglige kompetansen. Som selger kan du være så omgjengelig og så god til å kommunisere som du bare vil, men det hjelper svært lite hvis han eller hun ikke kan noe om produktet eller tjenesten som blir forsøkt solgt.

Å definere reiselivskompetanse er en utfordring, ettersom reiselivsnæringen berører ulike bransjer som overnatting, servering, destinasjoner og opplevelse. Innenfor næringen finnes det en rekke yrker som har ulike krav til kompetanse. Hotell er et eksempel på dette.

Resepsjonisten har kunnskap om service, kokken har kunnskap om mat, servitøren har kunnskap om mat og vin, husøkonomen har kunnskap om rengjøring og hotellsjefen har kunnskap om økonomi og hotelledelse. All denne kunnskapen er ikke unik for reiselivsnæringen, fordi den hver for seg kan brukes innenfor andre områder (Elvekrok og Gulbrandsøy, 2009).

Elvekrok og Gulbrandsøy (2009) definerer reiselivskompetanse som kompetanse som kan anvendes innenfor aktiviteter som kan knyttes opp mot reiselivet.

### 2.3 Høyere utdanning

Tradisjonelt sett har personer med høyere utdanning havnet i store organisasjoner, i stede for små organisasjoner. Denne tendensen kan settes i sammenhengen med reiselivsnæringen, ettersom dette er en næring som i stor grad er preget av mindre organisasjoner. Jameson og Holden (2000) mener at fordi mange av lederne i mindre bedrifter er entreprenører uten høyere utdanning så velger de og ikke ansette personer med høyere utdanning. Dette samsvarer også med reiselivsnæringen, ettersom dette er en næring som er preget av mange entreprenører som har bygget opp sin virksomhet fra bunnen av. Når en skal ansette nye medarbeidere, så ser man etter personer som har samme bakgrunn som en selv. Jameson og Holden (2000) trekker også frem kostnadsaspektet ved å ansette medarbeidere med høyere utdanning, ettersom det å ansette en medarbeider med høyere utdanning som oftest medfører høyere kostnader enn å ansette en medarbeider uten høyere utdanning. Risikoen ved å påta seg denne kostnaden gjør derfor at mange vegrer seg for å ansette personer med høyere utdanning. Majoriteten av bedriftene i reiselivsnæringen har lav lønnsomhetsgrad og derfor kan det være at mange ikke ønsker å ta seg til råd til å ansette medarbeider med høyere utdanning.

Jameson og Holden (2000) intervjuet ledere i mindre bedrifter for å se hvordan de forholdt seg til personer med høyere utdanning. Gjennomgangsmelodien blant lederne var at de ikke brydde seg om den ansatte hadde høyere utdanning eller ikke. Lederne hadde ingen gjennomgående preferanser om at det var en person som har gjennomført høyere utdanning som måtte ansettes. Et annet funn var at mange ledere mente at nyutdannede kom ut i arbeidslivet med gale forventninger i forhold til det som skulle skje. Det ble ment at mange nyutdannede kommer ut i arbeidslivet med holdningen ”dette har jeg lært på universitetet og slik er det”, uavhengig av organisasjonen og situasjonen de befant seg. Nyutdannede kommer med et bra teoretisk grunnlag, men de er ofte ikke skikket til å gjøre en jobb. De kan være smarte, men de vet rett og slett ikke hvordan de skal gjøre en god jobb (James og Holden, 2000). Derfor må de læres opp når de kommer ut i arbeidslivet, dette er det ikke alle organisasjoner som har tid til. Dette kan være ei av utfordringene i reiselivsnæringen, ettersom de fleste organisasjonene i næringen har begrenset med ressurser. Dette gjør at de kan føle at de ikke har tid og ressurser til å følge opp en nyutdannet medarbeider i starten. Derfor velger de i stedet å ansette en person som ”vet” hvordan arbeidslivet fungerer.

James og Holden (2000) påpeker også at mange små bedrifter ikke har som mål å vokse, de ønsker bare å være der de er. Derfor ser de ikke nytten av å ansette høyere utdannede og satser heller på det ”trygge”, altså en som vet hvordan arbeidslivet fungerer.

For å møte kravene og etterspørselen i turismen, søker næringen fremtidsrettede og kreative personer som er i stand til å respondere på de hyppige endringene som næringen står overfor. I følge Zehrer og Mössenlechner (2009) etterspørres det derfor ikke bare personer med spesifikke akademiske egenskaper, men også personer med visse personlige og mellommenneskelige egenskaper. Dette kan settes i sammenheng med Barrash og Costen (2007) som mener at det å ansette medarbeidere ut i fra mellommenneskelige egenskaper i noen sammenhenger kan forbedre organisasjonens resultat. I servicenæringen, dømmer konsumenten produktets kvalitet ut i fra servicenivået som organisasjonen lever. Kundeservice blir en nøkkelindikator for å måle en organisasjons prestasjon. For organisasjoner i servicenæringen er det innenfor deres beste interesse å rekruttere medarbeidere som er serviceorientert.

Ineson (1996) forsket på kriteriene ledere brukte for å ansette traineer til organisasjonen og kom frem til følgende konklusjon ut i fra funnene;

- 1) Det ble lagt lite vekt på kandidatens akademiske prestasjoner. Det faktum at kandidaten hadde en grad, ble sett på som et bevis på at kandidaten hadde akademiske ferdigheter.
- 2) Hovedkriteriene som ble brukt i utvelgesprosessen var knyttet opp mot kandidatens motivasjon og vilje til å jobbe industrien som organisasjonen befant seg i, pluss en rekke personlige og mellommenneskelige egenskaper.
- 3) Deres eget inntrykk og vurderinger av kandidatens kvaliteter.

Punkt nummer to kan knyttes opp mot reiselivsnæringen. Reiselivsnæringen blir av mange sett på som en lite glamorøs næring og det kan gjøre at mange høyere utdannede føler seg mindre motivert for å velge denne retningen når de står overfor et karrierevalg.

Undersøkelser gjort på studier innenfor hotell og catering, viser at mange kandidater med gode resultater sliter med å skaffe seg arbeid fordi de ikke er i besittelse av en rekke ønskede egenskaper. De som sto for ansettelsene klaget over at kandidatene var trent til å bestå kurs og ikke til å gjøre en god jobb (Ineson og Kempa, 1997). Kandidater fra hotell og

cateringutdannelse viste seg ofte å mangle ikke-akademiske og praktiske ferdigheter. Civeli (1998) stiller også spørsmål ved meningen bak høyere utdanning. Utvikles kompetansen bare for kunnskapens skyld eller er det fordi den skal kunne benyttes til noe praktisk. Zehrer og Mössenlechner (2009) mener at det er et gap mellom den utdannelsen utdanningsintuisjoner tilbyr og den kompetansen som reiselivsnæringen etterspør. Utdanningsinstitusjonene uteksaminerer personer med en type kompetanse, mens reiselivsnæringen etterspør en annen type kompetanse.

## **2.4 Begrepsramme**

I denne oppgaven ønsker jeg å utvikle en begrepsramme som omhandler begrepet kompetanse. Begrepsskjemaet i figur 2 systematiserer de formene for kompetanse som jeg mener er relevant for reiselivsnæringen. I begrepsskjemaet vil også høyere utdanning bli tatt med, da jeg mener det er høyst relevant i forhold til kompetanse. Personlig kompetanse, faglig kompetanse, sosial kompetanse og metodisk kompetanse påvirker alle den totale kompetansen. Kunnskap tilegnet gjennom høyere utdanning påvirker den personlige kompetansen og den faglige kompetansen, som igjen påvirker den totale kompetansen.

I tidligere forskning har det gått mye på at det er et kompetansebehov i reiselivsnæringen i form av høyere utdanning. Reiselivsnæringen er en næring som er preget av mange bedrifter som har få ansatte med høyere utdanning. I reiselivsnæringen har det blitt gitt lite gehør til uttalte behovet for å få inn flere med høyere utdanning. Hvorfor er det slik? Mener utvalget i reiselivsnæringen at de har behov for en annen type kompetanse enn den formelle? Eller det slik at de fleste bedriftene i reiselivsnæringen har såpass gode opplæringsprogrammer, at de føler at de gi medarbeiderne opplæring i den kompetansen de har behov for?

Det å analysere behovet for kompetanse er en kompleks prosess, fordi kompetanse er så mangt og kan oppfattes forskjellig fra menneske til menneske. Derfor har jeg valgt å bryte kompetansebegrepet ned i flere ulike former for kompetanse. Dette har jeg gjort for å gjøre det enklere å avdekke hvilken kompetanse utvalget i reiselivsnæringen mener det er behov for. Jeg ønsker å bruke et begrepsskjema som jeg har utviklet med utgangspunkt i tidligere forskning på kompetanse. Begrepsskjemaet er forsøkt tilpasset slik at det passer til reiselivsnæringen som kontekst. Dette har jeg gjort fordi det er mange former for kompetanse og det er vanskelig å forsøke å avdekke behovet for alle formene for kompetanse. Derfor har jeg valgt meg ut fire former for kompetanse som jeg mener at kan knyttes opp mot reiselivsnæringen.

Når en oppgave skal løses, så er behovet for faglige kompetanse der. Det jeg ønsker å undersøke, er hvorvidt det er noen spesiell form for faglig kompetanse som er etterspurt av aktørene i reiselivsnæringen. Jeg ønsker også å få frem om dette er faglig kompetanse som er særegen for reiselivsnæringen, eller om det er kompetanse som også andre næringer benytter seg av.

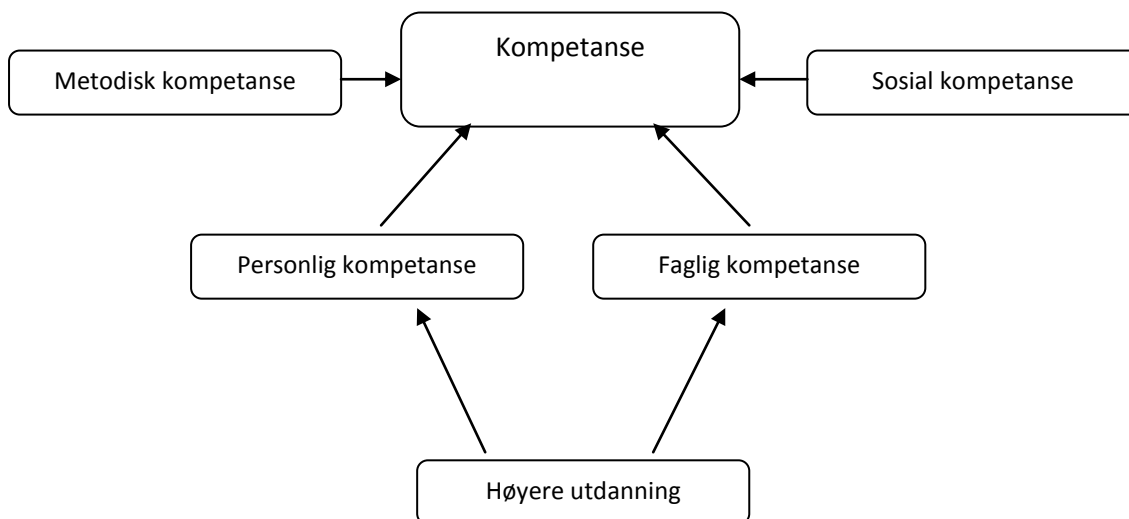
Reiselivsnæringen er næring med stor grad av kontakt mellom ansatte og kunden. Derfor mener jeg at sosial kompetanse er veldig relevant for næringen. Jeg ønsker derfor å se om sosial kompetanse er noe som står sterkt i reiselivsnæringen, og om det er noen spesielle former for sosial kompetanse som er etterspurt av aktørene i reiselivsnæringen

Metodisk kompetanse er den tredje formen for kompetanse jeg ønsker å undersøke nærmere. Jeg tror problemløsning og beslutningstaking er to typer metodisk kompetanse som kan være ønsket av aktørene i reiselivsnæringen. Grunnen til det er at ansatte i reiselivsnæringen hele tiden står overfor situasjoner hvor raske beslutninger må tas og hvor problemer overfor kunden må løses.

Personlig kompetanse påvirker måten man løser en oppgave på og jeg ønsker å undersøke om det er noen typer personlig kompetanse som er spesielt ønsket av aktørene i reiselivsnæringen. Jeg mener at den personlige kompetansen vil være viktig for alle typer oppgaver som skal løses, derfor mener jeg det er veldig relevant å forsøke undersøke om aktørene i reiselivsnæringen mener at det er noen særskilte typer personlig kompetanse som er viktig i reiselivsnæringen.

Til sist har jeg med begrepet høyere utdanning. Høyere utdanning i seg selv kan ikke ses på som kompetanse, men en måte å tilegne seg kompetanse gjennom. Det jeg ønsker å se er om utvalget i reiselivsnæringen mener at det er behov for kompetanse som er tilegnet gjennom høyere utdanning.

Jeg mener at de ulike formene for kompetanse ikke er avhengige av hverandre, og at det alltid vil være en viss grad av avhengighet mellom dem. For eksempel vil den faglige kompetansen til en guide påvirkes av den sosiale kompetansen. Selv om guiden er omgjengelig og flink til å kommunisere, så hjelper ikke det hvis ikke det faglige er på plass i form av at han kan noe om for eksempel det stedet han skal guide folk om. Til sist mener jeg at kunnskap tilegnet gjennom utdanning påvirker den faglige og personlige kompetansen.



**Figur 2: Begrepsskjema**

Jeg ønsker å se på behovet for kompetanse med utgangspunkt i fire former for kompetanse. Dette er former for kompetanse som jeg har funnet støtte for i tidligere forskning. I tillegg har jeg tatt med høyere utdanning som jeg mener påvirker den personlige kompetansen og den faglige kompetansen, som deretter påvirker den totale kompetansen. Begrepsskjemaet bør ses på som en overordnet analysemodell, som organiserer et sett med begreper i forhold til å finne ut hvordan kompetanse aktørene i reiselivsnæringen mener det er behov for.

### **3 Metode**

I det følgende kapitlet vil det bli redegjort for studiets metodologiske fremgangsmåte, og hvordan data for videre analyse skal samles inn. Det vil bli tatt stilling til hvilken forskningsstrategi, forskningsdesign og metode som er mest formålstjenelig i forhold til problemstillingen. En del av kapitlet vil omhandle intervjuobjektene. Avslutningsvis vil forholdet mellom pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet) diskuteres.

#### **3.1 En kvalitativ forskningsstrategi**

Valg av forskningsdesign reflekterer beslutninger om prioriteten som er gitt til dimensjonene i forskningsprosessen. I dette tilfelle så vil det viktigste være å forstå hvordan personene i reiselivsnæringen reflekterer rundt temaet kompetanse. Tidligere har det ikke vært mye forskning på hva aktørene i reiselivsnæringen mener om behovet for kompetanse. Derfor er det interessant å se hvordan reiselivsnæringen ser på kompetanse i reiselivsnæringen. Til nå har det vært rapporter fra interesseorganisasjoner og departementhold som har uttalt at reiselivsnæringen har behov for et kompetanseløft, i hovedsak har det vært et uttalt behov om at flere i næringen burde ha formell kompetanse. Jeg vil gå nærmere inn på et utvalg personer i reiselivsnæringen, på denne måten vil jeg kunne få et innblikk i hvordan de ser på temaet kompetanse i reiselivsnæringen.

Sett opp mot problemstillingen så egner det seg best med en kvalitativ strategi fordi jeg ønsker å analysere reiselivsnæringens egne refleksjoner om kompetanse, og ønsker å få så fyldig data rundt temaet som mulig. Formålet er å finne ut hvordan aktørene i reiselivsnæringen forholder seg til kompetanse.

Med kvalitativ strategi så går man dypere inn i fenomenet for å få med så mange detaljer og nyanser som mulig. Fordelen med kvalitativ strategi er at den ikke legger noen føringer i form av ledende spørsmål og faste svaralternativer, noe som åpner for at informantene kan komme med egne meninger og tanker. Derfor er det mulig å si at studier med kvalitativ strategi ofte har høy intern gyldighet. To av svakhetene med denne strategien er at den er tidkrevende og studier med kvalitativ strategi er vanskelig å generalisere (Jacobsen, 2000). I mitt tilfelle er det nødvendig med kvalitative intervju med et utvalg personer fra reiselivsnæringen. Ved å intervju et utvalg personer som jobber i reiselivsnæringen kan jeg sammenligne svarene jeg får fra dem og benytte det som en kvalitetssikring. Å gjennomføre intervju passer også bra med tanke på den tiden jeg har til disposisjon.



### **3.2 Kvalitativt intervju**

Til min studie passer det best med en kvalitativ studie. En slik studie innebærer at det velges ut et lite antall enheter, i denne sammenhengen fire enheter. Denne begrensede mengden enheter muliggjør det å gå i dybden. Kvalitativ metode er best egnet når en ønsker å avklare hva som ligger i et begrep eller fenomen (Thagaard, 2002). I denne sammenhengen er det fenomenet kompetanse i reiselivsnæringen, som det er ønskelig å se nærmere på. I dette tilfelle vil det være et utvalg personer fra ulike bedrifter i reiselivsnæringen som skal studeres. Ved å gå på tvers av flere caser, så skapes det et bredere perspektiv på et gitt fenomen.

I studiene så ønskes det å skape en intensiv undersøkelse av fenomenet kompetanse, som igjen skal benyttes i den teoretiske analysen. Det jeg ønsker er at datamaterialet som samles inn skal bygge opp under de teoretiske argumentene som er utarbeidet. Målet mitt er ikke å generalisere funnene, men å kunne utvikle kunnskap om behovet for kompetanse i reiselivsnæringen. Derfor mener jeg at en mellomting mellom induktiv og deduktiv orientering er det som er best egnet. Det teoretiske grunnlaget er lagt, men funnene styrer hvordan den nye kunnskapen blir.

Jeg kommer til å gjennomføre en tverrsnittsstudie. En slik studie kan benyttes når det ikke skal sies noe om endring over tid (Jacobsen, 2000). En slik undersøkelse passer godt i mitt tilfelle fordi det passer godt i forhold til den tiden jeg har til rådighet. Med tverrsnittsstudie slipper jeg å vente over et lengre tidsrom på å få inn data og jeg slipper å undersøke enhetene mange ganger, noe jeg ikke har tid til.

Kvalitativt intervju er den forskningsmetoden som er best egnet til denne studien. Med et kvalitativt intervju så fører man en samtale med et eller flere individer om et konkret tema (Bryman og Bell, 2007). Denne metoden gjør det mulig å komme i dybden på temaet. Dette er viktig fordi det i problemstillingen spørres om hvilken kompetanse reiselivsnæringen har behov for og det er viktig å komme i dybden, for å få detaljrike beskrivelser av fenomenet fra reiselivsnæringen selv. Et kvalitativt intervju gjør dette mulig, gjennom samtaler med hvert enkelt individ.

### **3.3 Intervjuobjektene**

I denne delen skal jeg gi litt informasjon om informantene og deres bakgrunn. Alle informantene vil bli holdt anonym. Derfor vil jeg ikke si noe om navn, alder og navn på organisasjonene de arbeider i. Alle informantene kan sies å ha lang fartstid i reiselivsnæringen og de fire informantene jobber i to ulike bransjer i reiselivsnæringen.

Informant 1 har to år med reiselivsutdanning fra hotellhøgskole. Hun har arbeidet sammenhengende i reiselivsnæringen i nærmere tjue år. Hun har arbeidet i samme organisasjon i alle disse årene, men i ulike avdelinger. Organisasjon holder til i reisebyråbransjen og har omkring 800 ansatte på landsbasis.

Informant 2 arbeider i samme organisasjon som informant 1. Han har ingen høyere utdanning utover videregående skole, men han har i tillegg gjennomført en rekke kurs. Han har arbeidet i reiselivsnæringen i nærmere tretti år og har arbeidet i tre ulike organisasjoner. Han har arbeidet mesteparten av tiden i samme organisasjon og er relativt ny i sin nåværende organisasjon. Han har personal- og rekrutteringsansvar.

Informant 3 har fem år med høyere utdanning og har en grad som tilsvarer det som i dag er en mastergrad. Han har arbeidet ti år i reiselivsnæringen og han har vært i samme organisasjon hele tiden. Organisasjonen holder til i transportbransjen og det er ca 60 ansatte i den avdelingen informanten arbeider i. Han har personal- og rekrutteringsansvar.

Informant 4 har seks år med utdanning innenfor reiseliv og markedsføring, i tillegg har han etterutdanning innenfor ledelse fra universitet. Han har arbeidet omkring tolv år i reiselivsnæringen, i tre ulike organisasjoner. Han har arbeidet i overkant av halvparten av tiden i sin nåværende organisasjon, en organisasjon som har ca 2000 ansatte og som holder til i transportbransjen. Han har personal- og rekrutteringsansvar.

### **3.4 Utarbeidelse av intervjuguide**

Intervjuguiden ble utviklet ut ifra det teoretiske perspektivet og den forståelsen jeg hadde fått av kompetanse. Den ble delt inn i to bolker; kompetanse og høyere utdanning. Bolkene innholdt spørsmål om de to deltemaene. Bolkene og spørsmålene ble valgt for å få frem hvordan aktørene i reiselivsnæringen så på behovet for kompetanse i næringen. I bolken som går på kompetanse fikk jeg et innblikk i hvordan aktørene i reiselivsnæringen forholdt seg til de ulike formene for kompetanse som jeg hadde valgt å ta med i det teoretiske perspektivet mitt. I bolken som går på høyere utdanning, fikk jeg et innblikk i hvordan aktørene i reiselivsnæringen så på kunnskap tilegnet gjennom høyere utdanning kontra kunnskap tilegnet gjennom erfaring. I ettertid ser jeg at noen av spørsmålene i bolken kompetanse gikk litt over i hverandre. Når informantene svarte på et spørsmål, så svarte de også på flere spørsmål i intervjuguiden. Men jeg følte det var nødvendig å ha med alle spørsmålene, for å være sikker på å få svar på alt jeg ønsket. Jeg mener at jeg ikke kunne droppe noen spørsmål og håpe på at de ble besvart under de andre spørsmålene.

Informantene ble kontaktet på telefon og intervjuene ble avtalt. De ble informert om tema og hvordan intervjuene kom til å bli gjennomført. Alle informantene godtok at jeg brukte diktafon under intervjuene, noe som forenklede intervjuprosessen for meg. Slik slapp jeg å notere svarene under intervjuet, i stede kunne jeg konsentrere meg om samtalen med informanten. Jeg hadde to ulike intervjuguides, en intervjuguide til de som har personalansvar og en intervjuguide til de som ikke har personalansvar. Det ble spurt om det samme i begge intervjuguiden, men ordlyden på spørsmålene var ulik i intervjuguiden. Alle informantene er anonymisert i oppgaven.

Det er en del ting jeg som intervjuer må ta hensyn til under intervjuene, fordi dette kan ha innvirkning på de svarene jeg får. Dette kan for eksempel være omgivelsen for intervjuet, som sted. En annen ting kan være informantens ønske om å tilfredsstille intervjueren og hvorvidt informanten er usikker i forhold til situasjonen. I forhold til meg selv som intervjuer, så er det en rekke ting jeg må forholde meg til. Det går på hvorvidt jeg er godt forberedt til intervjuene, kommunikasjonsegenskaper og i hvor stor grad jeg har kontroll på intervjuet.

Intervjuene ble utført på lokaliteter etter ønsker fra informantene. Intervjuet med informant 4 ble gjennomført på et møterom på informantens arbeidsplass, mens de andre intervjuene ble gjennomført på de respektive informantenes kontorer. Ingen av informantene hadde dårlig tid og alle intervjuene ble gjennomført i rolige omgivelser. Informantene ble først spurt om å fortelle om sin fortid i forhold til utdanning og arbeidserfaring. I den neste bolken ble informantene spurt om de ulike formene for kompetanse som jeg hadde valgt å ta med i mitt teoretiske perspektiv. Denne bolken gikk bra og informantene var flink til å relatere svarene til sin egen virksomhet. Den siste bolken handlet om utdanning, og jeg følte at informantene var flinke til å gi meg fyldige svar. Også her relaterte de svarene opp mot egen virksomhet. Under intervjuene så ordla jeg meg selv flere ganger på en annen måte enn det som står i intervjuguiden. Poenget i spørsmålet ble det samme, men måten jeg ordla meg på ble annerledes. Jeg mener at det at jeg gjorde det, er en fordel i forhold til at jeg mener at spørsmålene ble bedre og mer forståelig. Jeg ser i ettertid at ikke alle spørsmålene i intervjuguiden var like godt utformet.

Etter hvert intervju transkriberte jeg samtalen som var på diktafonen. Det var viktig for meg å få gjort dette straks etter intervjuene, fordi da var det lettere å huske samtalen og de inntrykkene jeg hadde gjort meg under intervjuene.

### 3.5 Gyldighet og pålitelighet

Det er viktig å prøve å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Dette er viktig for å sørge for at resultatene fra undersøkelsen er korrekt.

Gyldighet handler om vi måler det vi ønsker å måle, mens pålitelighet sier noe om vi får de samme resultatene hvis vi gjør de samme undersøkelsene flere ganger.

Det skilles mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet handler om resultatene kan oppfattes som riktig. For å teste den interne gyldigheten så kan personene som er med i undersøkelsen få tilgang på resultatene for å se om de kjenner seg igjen i resultatene. Den interne gyldigheten kan også sjekkes gjennom en gjennomgang av forskningsprosessens sentrale faser (Jacobsen 2000). Man kan se på utvalget av enheter og analysen av dataene med et kritisk blikk. Det er viktig at man har fått med de rette kildene og at de har kommet med sann informasjon. Kildens evne til å komme med riktig informasjon om det som skal studeres, må drøftes kritisk. Her er det viktig å benytte den ordinære kilden og ikke andrehåndskilder. Desto lengre bort fra fenomenet man kommer, desto mer må man stole på andres tolkninger av det. Dette er noe mange tidligere rapporter om kompetansebehovet i reiselivsnæringen er preget av. Personer utenfor reiselivsnæringen har uttalt behovet for et kompetanseløft i reiselivsnæringen, uten at reiselivsnæringen selv har blitt spurt om hva de mener. Det er lettere å oppnå intern gyldighet hvis dataen kommer direkte fra en kilde som har kunnskap om temaet. I min studie er det derfor viktig å prate med de som faktisk jobber i reiselivsnæringen og høre hvordan de ser på fenomenet kompetanse. For meg er det viktig at informantene er villig til å gi fra seg den riktige informasjonen, og jeg må være bevist på at informantene ikke bestandig forteller sannheten. Jeg må hele tiden være fokusert på at jeg ikke stiller ledende spørsmål som kunne styre informantenes svar (Kvale, 2001).

Ved å intervju flere personer fra reiselivsnæringen, så kan jeg sammenligne informantenes svar i den videre analysen. Dette vil kunne hjelpe meg til å få frem de riktige opplysningene.

Ekstern gyldighet handler om i hvor stor grad funnene kan generaliseres (Jacobsen 2000).

Dette kalles også for overførbarhet, noe som har sammenheng med om funnene skal kunne gjelde for lignende enheter utenfor studiet. Kvalitative undersøkelser har sjelden mål om å kunne generaliseres, hensikten er som oftest å skape en bedre forståelse av fenomenet.

Resultatene fra min undersøkelse kan ikke generaliseres for hele reiselivsnæringen.

Pålitelighet handler om undersøkelsen gir de samme resultatene hvis den gjentas flere ganger. Informantene utsettes for ulike typer signaler under en undersøkelse. Mine informanter er klar

over at de undersøkes og det kan påvirke undersøkelsens resultater. For å øke undersøkelsens pålitelighet, så blir informantene intervjuet hver for seg. Undersøkelsens kontekst spiller også inn. Intervjuobjektene vil selv få bestemme hvor intervjuet skal finne sted, dette for at intervjuet skal foregå en plass hvor intervjuobjektene føler seg vel. Informantene vil ikke få stor grad av mulighet til å forberede seg til intervjuet på forhånd. På forhånd vil informantene kun få vite temaet (kompetanse) for intervjuet. Dette vil kunne bedre undersøkelsens pålitelighet. Det er viktig at jeg får ned de riktige dataene. For å gjøre det enklere vil båndopptaker bli benyttet under intervjuene, slik at jeg etter intervjuene har alle intervjuene på bånd.

## 4 Empiri og analyse

I denne delen fremlegges og analyseres dataene. Analysen baserer seg på det teoretiske perspektivet og rammeverket som er presentert i teoridelen. Grunnlaget for analysen er reiselivsnæringens egne refleksjoner rundt behovet for kompetanse i reiselivsnæringen. Hvordan de vurderer behovet for kompetanse i reiselivsnæringen. I den første delen av kapitlet vil fokuset være rettet mot hvilken form for kompetanse reiselivsnæringen mener det er behov for. Videre vil fokuset være på hvordan reiselivsnæringen vektlegger utdanning og erfaring.

### 4.1 Informantenes oppfatning av kompetanse

Her ville jeg få informantenes refleksjoner rundt begrepet kompetanse og behovet for kompetanse. Intervjuguiden var bygd opp slik at vi gikk igjennom en rekke ulike former for kompetanse. For å få en forståelse for hva informantene la i de ulike begrepene, så ble dette spurt om etter hvert som et nytt begrep ble benyttet.

På spørsmål om hva informant 1 forstår med begrepet kompetanse, svarte hun;

*”Kompetanse er den erfaring og kunnskapen du har tilegnet deg gjennom utdanning og praksis. Den måten du utøver ditt fag på.”*

Informant 2 legger følgende i begrepet kompetanse;

*”Kompetanse er erfaring og ikke minst kunnskap, hva du har med deg. Også kompetanse på det du skal lære deg.”*

For informant 3 så er kompetanse;

*”Kompetanse er den formelle utdanningen du har og den erfaringen du har opparbeidet deg.”*

Dette viser at informantenes oppfatning av begrepet kompetanse samsvarer med hverandre. Informantenes oppfatning av kompetanse kan sies å være mer praktisk enn den definisjonen jeg har benyttet på kompetanse. Jeg har definert kompetanse som forutsetninger for å utføre konkrete oppgaver. Jeg har sagt at å være kompetent er å utføre en arbeidsoppgave godt. Informantenes forståelse av kompetanse handler mer om hva du har med deg i ”ryggsekken” av kunnskap, utdanning og erfaring.

På spørsmål om hvilken kompetanse de har bruk for, så svarer informant 3 som arbeider i transportnæringen at de trenger blant annet teknisk kompetanse;

*”Trenger teknisk kompetanse. Men også kompetanse innenfor økonomi og ledelse for de som jobber i administrasjonen. Kompetanse innenfor språk er det også behov for.”*

Informant 3 vektlegger behovet for teknisk kompetanse. Grunnen til dette kan være at informant jobber i transportbransjen og bedriften har en stor infrastruktur som de er avhengig av for å kunne opprettholde driften. Derfor trengs det teknisk kompetanse for å kunne vedlikeholde og reparere eventuelle feil på dette utstyret, slik at driften kan opprettholdes. Dette er kompetanse som det vil være mulig å rekruttere utenfor reiselivsnæringen, det er ikke kompetanse som er særegen for reiselivsnæringen.

I følge informant 2 så er det basiskunnskapen som er viktigst, mye av den andre kunnskapen og kompetanse er det mulig å gi opplæring på;

*”Har man basiskunnskapen, med litt reiselivsbakgrunn og kompetanse på bruk av pc-verktøy, det er viktigere enn før. Så får man full opplæring på produktkompetanse og salgskompetanse.”*

Informant 2 sier videre at;

*”Det er en fordel at en har vært og ute å reist. Vet hva du snakker om og har vært ute å reist selv. Det er nesten et krav, at du har litt bakgrunn.”*

Informant 1 mener at produktkompetanse og salgskompetanse er noe man trenger;

*”Trenger kompetanse på det de tilbyr av tjenester og produkter til sine kunder. Produktkompetanse er et nøkkelord. Må kunne litt om salg og markedsføring, hva man skal vektlegge.”*

Både informant 1 og informant 2 vektlegger kunnskap om de tjenestene og produktene som de tilbyr sine kunder. Dette kan komme av at begge informantene jobber i bedrifter som lever av å selge tjenester og produkter til sine kunder. Derfor er man også avhengig av god kunnskap om produktene og tjenestene man tilbyr, for å kunne selge disse til kundene. God kunnskap om tjenestene og produktene er nødvendig for å kunne gi kunden den riktige rådgivningen. Hvis kunden sitter igjen med en følelse av at han eller hun ikke har fått god nok informasjon eller rådgivning, så kan det føre til at kunden blir misfornøyd og ikke returnerer

ved en senere anledning. Skulle kunden være fornøyd med den rådgivningen og informasjon som han eller hun for, så vil det øke sannsynligheten for at han eller hun returnerer ved en senere anledning. Informant 2 sier at produktkompetanse er noe som det er mulig å gi opplæring på. Både informant 1 og informant 2 jobber i reisebyråbransjen, og bedriftene jobber blant annet med å få folk til å reise inn og ut av landet. Informant 2 sier at det er en fordel om en har vært ute og reist selv, han mener det er langt på vei et krav at man har litt bakgrunn. For meg er det nærliggende å tro at det er lettere gi råd til en kunde, hvis man har erfaringer om det man snakker om. Hvis man for eksempel har besøkt en plass selv, så kan man forklare ut i fra egne erfaringer i stede for å måtte benytte seg av erfaringene til en utenforliggende part. Det er lettere å overbevise andre, hvis man har et eierforhold til det man snakker om.

Etter en generell gjennomgang av begrepet kompetanse og behovet for kompetanse, gikk jeg over på de ulike formene for kompetanse. Også her ble informantene først spurt om hva de mener med de ulike begrepene, dette for å få en forståelse av hva informantene legger i begrepene. Det er ikke sikkert at informantene har samme forståelse av et begrep som jeg har. Videre kommer jeg til å gå igjennom begrep for begrep. Etter at jeg har presentert empirien til et begrep, så følger jeg opp med drøfting av empirien rundt dette begrepet.

#### **4.2 Personlig kompetanse**

Det første begrepet informantene ble spurt om, var personlige egenskaper. Deretter ble informantene spurt om de vektla personlige egenskaper som kompetanse. Informant 1 mener at personlige egenskaper er en persons forutsetninger for å utføre en arbeidsoppgave;

*”Personlige egenskaper er dine forutsetninger for å utføre en arbeidsoppgave. For å utføre bestemte oppgaver, så er det en fordel at man har et bestemt sett med egenskaper. Er du innadvendt, så passer du kanskje ikke i en salgsjobb. Men det avhenger av om du har direkte kontakt med kunden eller ikke. Betinget av stillingen.”*

Informant 1 forklarer videre om hvilke personlige egenskaper som man har behov for;

*”Konsulentene har behov for et sett med personlige egenskaper og selgerne har behov for et sett med personlige egenskaper. Være glad i å treffe folk og prate med folk. Det er en fordel å ha slike personlige egenskaper.”*

Informant 1 mener at hvilke personlige egenskaper man trengs, dels avhenger av hvilken stilling man har. Hun mener at konsulentene har behov for et sett med personlige egenskaper



og selgerne har behov for et sett med personlige egenskaper. Dette er i og forseg naturlig, da selgerne har mer kundekontakt enn konsulentene. Hun mener det er en fordel å være glad i å treffe og prate med folk. Selgerne er hele tiden i kontakt med kunden og må kunne være i stand til å takle dette på en tilfredsstillende måte. Blir man usikker i situasjoner hvor man skal møte kunden, så vil det kunne påvirke om kunden benytter seg av tjenester eller ikke.

Både informant 2 og informant 3 bruker begrepene holdning og innstilling når de skal forklare hva de mener med personlige egenskaper. Informant 2 mener at personlige egenskaper er;

*”Personlige egenskaper er den ballasten du har med deg fra barnsbena. At du har fått den rette holdningen og innstillingen til arbeidslivet.”*

Informant 3 sier at personlige egenskaper er;

*”Personlige egenskaper er den holdningen og innstillingen du har. Hvordan du fungerer sammen med andre.”*

På spørsmål om hvilke personlige egenskaper han vektlegger, så svarer informant 2;

*”Du jobber målrettet og kjapt. Du skal være servicerettet. Sette seg inn i kundens problem. Løsningsorientert.”*

Informant 2 nevner begrepet løsningsorientert og det kan ses i sammenheng med at han jobber i en servicebedrift som leverer tjenester til kundene sine. Derfor må det ses som viktig å kunne fokusere på å løse de problemene som kundene har. Kundene benytter seg av bedriften fordi de har behov for en tjeneste eller produkt og hvis ikke bedriften kan levere dette, så velger kunden en annen leverandør.

Informant 3 mener personlige egenskaper er viktig og drar frem ansvarsbevissthet som en viktig personlig egenskap;

*”Personlige egenskaper er viktig. Det at du er ansvarsbevisst og fungerer sammen med andre mennesker.”*

At informant 2 og informant 3 vektlegger holdning og innstilling, kan ses i sammenheng med at begge mener at de har gode opplæringsprogrammer. Hvis holdningen og innstillingen er der, så er det mulig å gjennomføre opplæring på mye av den kompetansen det er behov for.

Informant 4 mener at følgende personlige egenskaper er viktig;

*”Hvordan man løser oppgaver og hvordan man er som person. Vi ønsker personer som er god å løse oppgaver og som har en personlighet som er tiltalende i forhold til det en skal jobbe med.”*

Når informant 4 forsøker å forklare hvilke personlige egenskaper han mener er viktig, så svarer han at de ønsker personer som er god å løse oppgaver og som har en personlighet som passer i forhold til det de skal jobbe med. Alle fire informantene vektlegger hvordan man er sammen med andre mennesker, når de skal forklare hvilke personlige egenskaper som de mener er viktig. Dette kan knyttes opp mot teori om reiselivsnæringen som sier at et av de mest utpregede tegnene ved næringen er at de ansatte tilbringer mye av arbeidstiden sin sammen med kundene (Jacobsen og Viken, 2002). Derfor kan det ikke sies å være tilfeldig at hvordan man forholder seg til andre mennesker vektlegges av aktørene i reiselivsnæringen. Fordi det er slik at hvis ikke samhandlingen mellom kunden og medarbeideren fungerer, så kan det føre til misnøye hos kunden og kanskje aversjon mot å returnere i fremtiden.

Informant 3 mener at bedriften han er ansatt i, er en servicebedrift i høyeste grad. Derfor vektlegges serviceinnstilling av informant 3;

*Serviceinnstillingen er viktig. Vi er i høyeste grad en servicebedrift og holdning til service er viktig.*

Informant 1 har samme holdning til service og mener at å yte service er et være eller ikke være i denne bransjen;

*”Å ha en holdning til service er veldig viktig. Det er ikke alle som har en holdning til det, selv om man jobber i et serviceyrke. Det å være bevisst sin rolle. Det å yte service er et være eller ikke være i denne bransjen.”*

Informant 2 mener at dette med serviceholdning går mye på innstilling

*”Det på serviceholdning går veldig mye på innstillingen. Der sjekker vi av intervjuene. Vi sjekker bakgrunnen. Har de smilet i seg og den latteren. Positive egenskaper. Klare krav når vi sjekker om de har de egenskapene. På telefonen så skal du smile. Hovedtyngden går på at vi ringer og sender mail. Det er kun de ute i skranken som ser kunden.”*

Alle fire informantene påpeker viktigheten av å ha en holdning til service. Informantene jobber i servicebedrifter som lever av å levere tjenester til kundene sine og hvordan kunden

opplever kvaliteten på den personlige interaksjonen med bedriftens ansatte, vil ha mye å si for om kunden blir fornøyd eller ikke. Informant 1 sier at det er viktig å være bevisst på dette med service, men må hele tiden være fokusert på at man jobber i et serviceyrke. Årsaken til dette kan være at et ”feilskjær” kan være nok til å ødelegge forholdet til kunden. Kunden betaler for en tjeneste og ønsker derfor å føle at de ansatte hele tiden er der for han eller hun, derfor må de ansatte hele tiden være seg dette bevisst. Informant 2 ser etter det han beskriver som positive egenskaper når han skal rekruttere nye medarbeidere, personer som har smilet og latteren i seg. Dette kan ses i sammenheng med at det ofte er lettere å komme i kontakt med personer som er positive og smilende i sin fremtreden.

Informant 1 sier at alle kan lære seg å yte service, men man må ha en holdning til det;

*”Alle kan lære seg å yte service. Men man må ha en holdning til at service er viktig.”*

Tre av informantene påpeker at en holdning til at service er viktig må være tilstede. Det vil si at hvis en mener at service ikke er viktig, så er det ikke sikkert man er i stand til å yte service heller. Man må ha altså ha en forståelse av at service er viktig, for å kunne yte service.

Videre sier hun at de på mange måter er en servicebedrift;

*”Kundene bruker oss fordi vi yter service og har behov for de tjenestene vi tilbyr, og at de er fornøyd med de tjenestene. På mange måter en servicebedrift. Leverer man ikke den servicen kundene ønsker, så returnerer de ikke.”*

Bedriften er der for kunden og skal levere det kunden etterspør, gjør man ikke det så returner ikke kunden. Det samsvarer med Barrash og Costen (2007) som sier at i servicenæringen, så dømmer konsumenten produktets kvalitet ut i fra servicenivået som organisasjonen leverer. De mener derfor at det for organisasjoner i servicenæringen er av deres beste interesse å rekruttere servicemedarbeidere som er serviceorientert.

Informant 4 mener at service er en egenskap som folk har;

*”Service er en egenskap, det er en egenskap folk har. Det er vanskelig å lære seg å bli serviceorientert. Det er noe du har litt med deg, dessverre.”*

Hvis det er slik at service er noe folk har med seg, så er det ekstra viktig for serviceorganisasjoner å rekruttere personer som er serviceorientert. Hvis det ikke er mulig å gi opplæring i service, så kan det være skadende for en serviceorganisasjon å rekruttere en

medarbeider som ikke er serviceorientert. En slik medarbeider kan i verste fall ikke være i stand til å yte den servicen som kundene etterspør, noe som igjen kan gjøre at kunden ikke returnerer. Derfor vil det da være spesielt viktig å være veldig nøye i rekrutteringsprosessen og forsøke å finne de personene som organisasjonen tror kan være i stand til å yte service på en god på måte.

Informant 2 påpeker viktigheten av dette med service og sier de stiller krav til egenskaper som er knyttet opp mot service;

*”Det på serviceholdning går veldig mye på innstillingen. Der sjekker vi av intervjuene. Vi sjekker bakgrunnen. Har de smilet i seg og den latteren. Positive egenskaper. Klare krav når vi sjekker om de har de egenskapene.”*

Informant 2 er veldig tydelig på at det stilles klare krav til om kandidatene har serviceegenskaper. Dette viser på mange måter viktigheten av service, det at det stilles så klare krav til egenskaper knyttet opp mot service.

Informantene har trukket begrepet servicekompetanse inn under personlig kompetanse og sosial kompetanse. En av årsakene til det kan være at servicekompetanse er et begrep som faller inn under både personlig kompetanse og sosial kompetanse. En annen årsak til det kan være at informantene på mange måter la mye av det samme i begrepene personlig kompetanse og sosial kompetanse. De hadde ikke noe tydelig skille mellom begrepene. Dette kan komme av at informantene har en langt mer praktisk anvendelse av begrepene, enn det jeg benytter meg av i mine definisjoner.

### **4.3 Sosial kompetanse**

Det neste begrepet på agendaen, var sosial kompetanse. Også her ble informantene først spurt om å forklare hva de mener med begrepet sosial egenskaper. Deretter ble informantene spurt om de vektla sosiale egenskaper som kompetanse.

Informant 3 sier at sosiale egenskaper er;

*”Evnen til å kunne omgås andre mennesker og skape gode relasjoner.”*

Informant 4 mener at sosiale egenskaper går litt på det med å være egnet;

*”Sosiale egenskaper går litt mot egnethetsbiten. Det er utrolig viktig. Det her å kunne skape god aura rundt seg og være i stand til å få folk rundt seg til å trives. Det er det som ofte er sosiale egenskaper.”*

Han følger opp med å si at han mener det at folk trives er ganske lønnsomt;

*”Min påstand er at det ofte er ganske lønnsomt, fordi at folk som får folk til å trives godt rundt seg klare også å skape større engasjement og større engasjement blir ofte bedre butikk. Bedre effektivitet.”*

Informant 4 mener at et godt miljø vil føre til bedre resultat for organisasjonen. Dette kan ses i sammenheng med at vi ofte jobber bedre i trygge omgivelser og godt miljø, må kunne ses på som en trygg omgivelse.

Informant 1 mener at sosiale egenskaper og personlige egenskaper går litt over i hverandre. Hun sier videre at sosiale egenskaper går på hvordan man er;

*”Sosiale egenskaper blir litt av det samme som personlige egenskaper, mener at det går over i det med personlige egenskaper. Går på det hvordan man er. Utadvent eller innadvent.”*

Når informant 1 snakker om sosiale egenskaper drar hun paralleller til personlige egenskaper, hun mener at sosiale egenskaper går over i personlige egenskaper. Det går på hvordan man er, hvordan atferd man har.

På spørsmål om hva han legger i sosiale egenskaper, svarer informant 2;

*”Sosiale egenskaper er at du tilpasser deg et miljø.”*

Informant 2 forklarer hva han legger vekt på;

*”Komme med nytt blod. Vi legger vekt på å ha nye mennesker inn med annen bakgrunn. Personer som har tilsvarende egenskaper som går på sosial tilpasningsevne, at en glir inn i miljøet. Kan ikke ha en som vi ser at det her kommer til å skjære seg med. Må passe inn i gruppen og være akseptert i gruppen.”*

Informant 2 forklarer dette videre med å fortelle om prosessen som foregikk når han ble ansatt i bedriften;

*”Når jeg søkte denne jobben så ble jeg intervjuet både av lederen som skulle ansette meg og medarbeiderne jeg skulle jobbe med. Se om kjemien stemmer, se om jeg fungerer med gruppen.”*

Informant 2 vektlegger viktigheten av å kunne passe inn i gruppen og får støtte på dette punktet av informant 3 og informant 4. Informant 2 mener at de som kommer inn i organisasjonen må kunne tilpasse seg og gli inn i miljøet. Han mener at de ikke kan ha en person hvor de ser at det kommer til å skjære seg i forhold til resten av gruppen. Dette kan knyttes opp mot informant 4, som mener at det å ha personer som skaper trivsel er lønnsomt for organisasjonen. Altså, det å ha en person som ikke passer inn i gruppen kan ha en negativ påvirkning på resultatet på samme måte som en person som skaper god trivsel kan ha en positiv påvirkning på resultatet.

Også informant 3 vektlegger viktigheten av sosiale ferdigheter og drar frem viktigheten av å kunne samarbeide med andre;

*”Sosiale egenskaper er viktig, både for å kunne fungere sammen med de andre og overfor kundene. Det jobbes mye i team og evnen til å samarbeide med andre er viktig.”*

Informant 1 er inne på mye av det samme som informant 2 og informant 3, når hun skal forklare hvilke sosiale egenskaper som er viktig;

*”Går på det hvordan man er. Utadvent eller innadvent. I denne jobben er det en forutsetning at man er sosialt oppegående. Kommer lett i kontakt med folk.”*

Informant 2 vektlegger viktigheten av sosial kompetanse;

*”Sosial kompetanse er rå viktig. Det har med at du har vant med å treffe folk. Her skal du kanskje ut å treffe folk. Her skal du være på stand og treffe kunder og leverandører. Gjelder både ekstern og internt. Kunne møter kunder utenfor kontoret. Må kunne fronte en kunde utenfor kontoret. Veldig mange er gode her på kontoret, men man må kunne gå ut å prate. Utadvent er kjempeviktig.”*

Både informant 1 og informant 2 mener det er viktig at man kommer lett i kontakt med folk og er vant med å treffe folk. Begge informantene jobber i en servicebedrift hvor de ansatte har mye kontakt med kundene, både ansikt til ansikt og gjennom telefon. Derfor er det på mange måter naturlig at de vektlegger egenskaper som å komme lett i kontakt med folk og det å

kunne prate for seg. Når man jobber i servicenæringen, må man like å være med folk og prate med folk, fordi man skal være til stede og hjelpe kunde.

Informantene har i større grad enn jeg forventet lagt vekt på sosiale egenskaper som går på det å fungere i gruppen eller organisasjonen. Alle informantene mener at det er viktig at man fungerer med de rundt seg og at man skaper trivsel. Det er i og for seg viktig, fordi personer som ikke passer inn i gruppen kan føre med seg en rekke uheldige konsekvenser som for eksempel uro i rekkene, dårligere trivsel og interne stridigheter. Dette er konsekvenser som er uheldig for en organisasjon og det kan også få noe å si for organisasjonens resultat.

#### **4.4 Faglig kompetanse**

Det neste begrepet som sto på agendaen i intervjuguiden var faglig kompetanse. For å få klarlagt hva informantene forsto med begrepet faglig kompetanse, så ble de først spurt om å forklare for meg hva de mener med faglig kompetanse. Dette gjorde jeg for at jeg skulle vite hvor informantene sto i forhold til begrepet, for å avdekke om vi hadde lik eller ulik forståelse av begrepet.

På spørsmål om hva faglig kompetanse er, så svarer informant 3;

*”Faglig kompetanse er kompetanse som er viktig for de arbeidsoppgavene som skal løses.”*

Informant 3 sin forståelse av begrepet faglig kompetanse samsvarer på mange måter med min forståelse av begrepet. Forskjellen er at han benytter en mer praktisk forklaring av begrepet. Informant 2 forklarer faglig kompetanse slik;

*”Faglig kompetanse er at du har god kompetanse på de tingene man må kunne.”*

Også informant 2 har en forståelse av faglig kompetanse som til en viss grad samsvarer med min bruk av begrepet, men også her er anvendelsen av begrepet langt mer praktisk anlagt enn min. Men det er i og for seg naturlig, da informantene knytter sin forståelse av begrepet opp mot sitt daglige virke i organisasjonen.

På spørsmål om hvilken faglig kompetanse som er viktig, så sier informant 1;

*Som faglig kompetanse så må man beherske dataverktøy, rapporteringsverktøy, excel, skriftlig engelsk og muntlig, norsk, CRM-verktøy og kundeoppfølgingsverktøy.*

*Beherske rapporteringsrutiner. Kunne prate til en forsamling og kunne lage en presentasjon, og føle seg trygg nok til det.*

Informant 2 er inne på mye av det samme som informant 1 og forklarer videre;

*Kunne Amadeus, systemmessige ting. Kan bookingsystemet, kan hotellsystemet, kan bilutleie, kan prising ikke minst og kan tilby en god pris til kunden. Ikke nødvendigvis billig, men kan vise at han sparer penger og tid. Da må du ha kompetanse på en god del felter, veldig mye systemkompetanse.”*

CRM-verktøy er et verktøy som bedrifter bruker for å håndtere sine kunderelasjoner. Verktøyet skal gjøre det enklere for de ansatte å holde oversikt i forhold til hver enkelt kunde. Amadeus er et bestillingssystem som bedrifter i reiselivsnæringen benytter seg av.

Informant 2 forklarer videre om hvordan de tilegner seg denne kompetansen;

*”Du tilegner deg gjennom kurs og erfaring. Vi begynner med at de nye som begynner er et halvt år på innlandsbestilling, før de begynner på utlandet. Da får man kompetansen etter hvert, man bygger kompetansen steg for steg.”*

Han sier at de gjennomfører opplæring og kurs på mye av den kompetansen de har behov for, og utfyller videre;

*”Disse systemene brukes av mange, men vi har laget et opplegg i forhold til at du skal gjennom en innledningsfase i forhold til at du blir kjent med organisasjonen. Så skal du lære deg intranett, e-mail og internettet i løpet av den første måneden. Så skal du lære deg Amadeus. I løpet av et år så har du fått deg god opplæring i forhold til Amadeus, hotell, bilutleie, prising, produktopplæring og du har sett igjennom produktene til leverandørene.”*

Informant 2 sier at de har lagt et opplegg som gjør at nye mennesker i organisasjonen blir kjent med den. Opplæringen går på at man lærer seg alt det nødvendige, fra e-mail til dataverktøy som Amadeus. Slik jeg ser det, er det viktig for organisasjonen at de har så grundig opplæring, fordi både Amadeus og CRM-verktøy og lignende er viktig å kunne for at kundene skal få den servicen de etterspør. Hvis ikke de ansatte behersker disse verktøyene, vil de også kunne komme til å slite med å gi kunden den servicen han eller hun etterspør. Spesielt i situasjoner hvor en står overfor kunde og må gjøre flere oppgaver på en gang, for eksempel å kommunisere med kunden og sy sammen det produktet som kunden etterspør. Å finne



personer med kompetanse på de ulike verktøyene kan være vanskelig å finne fordi; Det finnes en rekke ulike verktøy fra ulike leverandører som løser mange av de samme oppgavene, derfor er det ikke gitt man finner noen med kompetanse på akkurat det verktøyet man benytter seg av. Utdanningsinstitusjonene gir også i liten grad utdanning på bruk av de ulike verktøyene, derfor mangler nyutdannede den kunnskapen når de kommer ut i arbeidslivet og er derfor avhengig av å få denne opplæringen når de begynner å arbeide.

Informant 2 sier at hans organisasjon har vunnet pris for sin kompetanseorientering og at de har gjennomført et bra opplegg i forhold til opplæring;

*”Vi hadde et kjempeopplegg fra 2007 til 2009 hvor vi kjørte et drive med coaching av alle typer stilling.”*

Han forklarer videre at de har merket fremgang på resultatene etter at de gjennomførte dette opplegget;

*”Vi merket veldig fremgang på resultatene. Vi ble mye mer bevisst på hva vi skulle spørre om. Ikke minst at du unngår feil. Hvis du ikke gjør det du skal gjøre, hvis du bare antar eller tror at kunden skal noe, så kan det ofte gå galt. Du må kartlegge godt og ikke minst repetere på slutten. Dato, strekning osv. Alt dette er nedfelt i et sluttkontrolldokument, hvor du skal sørge for at alt stemmer overens. Det har med kvalitet å gjøre.”*

Informant 3 sier at de alltid har satset mye på opplæring og de har også merket effekten av dette;

*”Vi har alltid satset mye på intern faglig opplæring. De siste årene har vi i tillegg satset mye på lederopplæring og vi har raskt sett resultatforbedring på mange områder.”*

Begge informantene sier at de opplevde fremgang etter at de gjennomførte et opplegg med coaching eller opplæring. Informant 2 sier han opplevde at de ble mer bevisst på hva de skulle spørre kunden om, blant annet for å unngå feil. Han arbeider i en servicebedrift som skal levere tjenester til kunden og da er det viktig at kunden får det han eller hun bestiller. Dette går på dialog, det at kunden og kundens ønsker er i fokus. Informant 3 forklarte også at de opplevde en fremgang på servicekvaliteten etter å ha gjennomført opplæringsprogrammer. Jeg tror det er en blanding av holdning og kunnskap som er viktig her. Holdning til å yte service

til kunden og holdning til å være bevisst på at alt blir gjennomført korrekt. I tillegg må man ha kunnskap om den prosessen som skal gjennomføres, hvis man ikke har det hjelper det lite å være veldig innstilt på å hjelpe kunden. Den gode opplæringen som gjennomføres gjør at det virker som om organisasjonen i stor grad selv kan tilføre medarbeiderne den kunnskapen de mener de har behov for. Noe som i større grad gjør at de kan vektlegge personlige og sosiale egenskaper når de skal rekruttere nye medarbeidere.

Informant 3 sier også at de opplever gode søkertall på alle stillingene de har og opplæringsprogrammet kan være en av årsakene til det;

*”Vi har mange søkere på våre stillinger og det virker som vi er en attraktiv arbeidsplass. Dette tror jeg skyldes at det er kjent i markedet at vi har gode opplæringsprogrammer, varierte og spennende arbeidsoppgaver”.*

Gode opplæringsprogrammer kan være med å gi virksomhetene et fortrinn når de skal rekruttere nye medarbeidere. I tillegg til at den nye medarbeideren skal være den rette for organisasjonen, så må den nye medarbeideren føle at denne organisasjonen er den rette for han eller henne. Gode opplæringsprogrammer kan være med å bikke avgjørelsen i organisasjonens favør. Det er lettere å komme inn som ny i en organisasjon hvis en føler at en blir tatt godt i mot og gitt den opplæringen som man har behov for.

Informant 3 vektlegger litt annen type faglig kompetanse enn informant 1 og informant 2;

*”Hos oss er teknisk kompetanse og bakgrunn viktig. Hvis du jobber i administrasjon er kompetanse innenfor økonomi og ledelse viktig.”*

Dette kan komme av at han jobber i transportbransjen og derfor er det ganske naturlig at han mener at de har behov for teknisk kompetanse og bakgrunn. Årsaken til dette er at de har ganske mye infrastruktur som er nødvendig for driften og derfor er det bruk for teknisk kompetanse i forhold til vedlikehold og drift av denne infrastrukturen. Mye av den tekniske kompetanse er ikke noe som er særegent for reiselivsnæringen, det er kompetanse som er mulig å rekruttere utenfor reiselivsnæringen. Videre mener informant 3 at kompetanse innenfor økonomi og ledelse er viktig for de som jobber i administrasjonen. Dette er kompetanse som Nærings- og handelsdepartementet (2007) etterlyst i reiselivsnæringen, de mener det er for lite kompetanse innenfor disse feltene i reiselivsnæringen. Kompetanse innenfor disse fagområdene er nødvendig i alle næringer, reiselivsnæringen inkludert. Bedriftene i reiselivsnæringen har generelt sett lav lønnsomhet sammenlignet med andre

bransjer (Nærings- og handelsdepartementet, 2007). På generelt grunnlagt vil det derfor være berettighet å anta at det kan være større behov for kunnskap innenfor økonomi i reiselivsnæringen enn i mange andre næringer. Fordi i en næring med lav lønnsomhet, kan det som en følge av det, føre til krav om høyere kompetanse for å få hjulene til å gå rundt.

Informant 4 mener at det i forhold til den faglige kompetansen er viktig at medarbeiderne selv holder seg oppdatert på det faglige;

*”Du må lese, følge og være oppdatert på det som skjer. Både litt i det akademiske miljøet osv. Jeg ser jo at det faglige blir jo og utrolig viktig, særlig når du jobber på produksiden. I forhold til trender og i forhold til å følge med på hva som rører seg ute i verden.”*

Han utdyper videre;

*”Vi har en del folk som jobber på markedssiden, de har selvfølgelig utdanning de fleste av dem. Det er litt hver enkelt sin oppgave å utvikle seg faglig. Ansvar for egen læring.”*

Informanten mener at medarbeiderne selv er ansvarlig for å oppdatere seg på det faglige. Som han også sier, så blir dette spesielt viktig for de som jobber på markedssiden. Her skjer det endringer kontinuerlig og det gjelder å holde seg oppdatert på de endringene som skjer. Informanten nevner også at de fleste på markedssiden har høyere utdanning, noe som samsvarer med Nærings- og Handelsdepartementet (2007) som ønsker at flere i reiselivsnæringen med høyere utdanning innenfor markedsretningen.

På spørsmål om den faglige kompetansen er noe som legges vekt på når nye medarbeidere skal rekrutteres, så svarer informant 4;

*”Faglig kompetanse vektlegges mye når nye folk rekrutteres. Faglig kompetanse og sosiale egenskaper henger sammen veldig ofte. Ofte er det formelle litt hygiene faktor for å komme med i vurderingen. Jobbintervjuene går da litt mer på egnethet.”*

Ofte for å bli tatt med i vurderingen til en stilling, må den formelle kompetansen være på plass. Er det formelle på plass, går jobbintervjuet på å avdekke om man er rett person til stillingen. Dette viser at det formelle er viktig, det må ofte være der for at man skal være aktuell. Men det viser også at det ikke bare holder med det formelle, man må være egnet til stillingen. Dette kan knyttes opp mot Ineson (1997) som konkluderte med at bedriftsledere

mener at det faktisk at en person har gjennomført høyere utdanning ble sett på et bevis at personen har akademiske ferdigheter. Bedriftslederne la lite vekt på de akademiske prestasjonene. Ineson (1997) konkluderte også med at det til syvende og sist er lederens inntrykk og vurderinger av kandidaten som avgjør.

Alle informantene knyttet faglig kompetanse opp mot det å kunne løse en oppgave. Den faglige kompetansen som etterspørres er blant annet kunnskap om ulike verktøy som for eksempel Amadeus og CRM-verktøy. Teknisk kompetanse, kunnskap om produkt, kompetanse innenfor marked, økonomi og ledelse er også blitt nevnt av informantene. Mye av denne kompetansen kan tilegnes gjennom organisasjonenes opplæringsprogrammer, mens noe av kompetansen må være av formell karakter. I tillegg til teknisk kompetanse er kompetanse innenfor marked, økonomi og ledelse kompetanse som må være av formell karakter.

#### **4.5 Metodisk kompetanse**

Informantene ble først spurt om å forklare hva de mener med begrepet metodisk kompetanse. Dette ble gjort for å klarlegge om vi hadde lik eller ulik forståelse av begrepet. Det ble etter hvert klart for meg at dette var et begrep som informantene i liten grad hadde et forhold til. På spørsmål om hva han mener med metodisk kompetanse, svarte informant 3;

*”Metodisk kompetanse er ikke et begrep som jeg har benyttet aktivt.”*

To av de andre informantene kom også med lignende svar på dette spørsmålet. Når informantene ikke hadde noe forhold til begrepet, så ble det vanskelig å få en utdypende forklaring på om dette er kompetanse som informantene mener at det er behov for i reiselivsnæringen. Derfor valgte jeg å forklare informantene hva jeg mente med begrepet metodisk kompetanse, at det er kompetanse som går på problemløsning og beslutningstaking. Informantene ble derfor spurt om de vektla kompetanse innenfor beslutningstaking og problemløsning.

Informant 1 mener at evnen til å fatte beslutninger er viktig;

*”Evnen til å beslutte er viktig. Man må daglig ta beslutninger på daglig drift. Klagebehandling, man må avgjøre om kunden skal få økonomisk kompensasjon eller ikke.”*

Informant 2 sier at de ansatte må ta beslutninger, men at kompetanse innenfor dette ikke vektlegges;

*”Det er de ansatte som tar beslutninger hele veien i forhold til kunden. Dette vektlegges ikke i ansettelsesprosessen.”*

Informanten forklarer videre om hvorfor dette ikke legges vekt på i ansettelsesprosessen;

*”Men du må kunne stole på at folk gjør det. Hvis det er noe man lurer på, så kan man spørre nærmeste leder. Kan jeg booke om dette, da spør de nærmeste leder. Har hele tiden noen å spørre.”*

Selv om medarbeiderne står overfor situasjoner hvor det må tas beslutninger, så blir ikke dette vektlagt i ansettelsesprosessen. Årsaken til dette er at de hele tiden har muligheten til å konferere med sin nærmeste leder før beslutningen tas. Jeg mener at dette må kunne ses på som gode rutiner, medarbeiderne har hele tiden noen å spørre hvis de er usikker på hva som er rett. Rutinene er der, medarbeiderne vet til enhver tid hva som skal gjøres. Derfor trenger de heller ikke å vektlegge kompetanse innenfor beslutningstaking i rekrutteringsprosessen.

Informant 3 sier at de legger vekt på kompetanse innenfor beslutningstaking når de rekrutterer til stillinger med lederansvar;

*”Kompetanse innenfor beslutningstaking er viktig for de personene som har lederansvar, enten du er teamleder eller jobber i administrasjonen. Teamledere står hele tiden overfor situasjoner hvor de må fatte beslutninger. Dette vektlegges når teamledere skal rekrutteres. Teamledere rekrutteres ofte internt.”*

Det informanten sier kan knyttes opp mot informant 2 som sier at deres medarbeidere hele tiden kan spørre nærmeste leder i situasjoner hvor det skal besluttes. Informant 3 sier at de har teamledere som hele tiden står overfor beslutningssituasjoner og at det derfor kompetanse innenfor beslutningstaking når personer til lederstillinger rekrutteres. Derfor kan det se ut som om, hvis du har en ledende stilling så er det behov for kompetanse innenfor beslutningstaking. Selv om du ikke har lederansvar så kan du bli stilt overfor situasjoner hvor du må fatte beslutninger, men det har du samtidig muligheten til å konfigurere med nærmeste leder først. Derfor er det heller ikke en nødvendighet med kompetanse innenfor beslutningstaking.

På spørsmål om det er behov for kompetanse innenfor problemløsning svarer informant 3;

*”Det er behov for kompetanse innenfor problemløsning, fordi en ofte jobber sammen med andre.”*

Informant 1 og informant 2 svarer også at det trengs kompetanse innenfor problemløsning. Her vist med et utsagn fra informant 2;

*”Vi skal kunne løse et problem der og da. Hvis ikke skal vi kunne gi svar om når vi kan løse problemet. Det svaret skal vi gi i løpet av en dag. Da vil vi vite om det vil ta en uke, to uker eller tre uker hvis det er komplisert. Veldig klare rutiner og definerte tidsfrister i forhold til å gi svar til kunden.”*

Informantene mener at behovet for kompetanse innenfor problemløsning er der, men har ulik vinkling på behovet for kompetanse innenfor problemløsning. Informant 3 vektlegger kompetanse på problemløsning i forhold til det å jobbe med andre. Han jobber i en organisasjon hvor de ansatte ofte jobber sammen i grupper og må løse oppgaver i fellesskap, derfor er det også ofte behov for kompetanse innenfor denne formen for problemløsning. Informant 1 og informant 2 snakker om behovet for kompetanse innenfor problemløsning opp mot kunden, mens informant 3 ser på behovet for kompetanse i forhold til løse problemer i gruppen i forhold til arbeidsoppgavene. I servicenæringen så må problemløsning opp mot kunden ses på som særdeles relevant. Servicebedrifter lever av å hjelpe kunden og da må de kunne løse problemene som kunden står overfor. Også her som med beslutningstaking, så kan det virke som om rutiner er veldig relevant. At det er klare rutiner som forklarer hva som skal gjøres i de ulike situasjonene, på den måten vet medarbeiderne hele tiden hva som skal gjøres. Hvis disse rutinene følges så blir det heller ingen forskjell i atferden fra medarbeider til medarbeider. For meg virker det som om gode rutiner minimerer behovet for kompetanse i forhold til problemløsning over kunden. Men medarbeiderne må selvsagt ha en holdning og innstilling til rutinene og til å følge rutinene. Det nytter ikke med gode rutiner hvis hver enkelt medarbeider uansett ikke bryr seg om dem, og gjør ting litt på sin egen måte.

Metodisk kompetanse er et begrep som ikke er blitt benyttet av informantene i utstrakt grad. Derfor ble det vanskelig å få vite hvordan de forhold seg til det, derfor så jeg meg nødt til å forklare overfor informantene hva jeg mente med begrepet. Dette gjorde jeg for å få en klarhet i om det kan være noen former for metodisk kompetanse som de mente at det er behov for i reiselivsnæringen. Kompetanse innenfor beslutningstaking og problemløsning var to begreper som jeg tok opp, men jeg fikk ikke inntrykk av at dette er kompetanse som de i stor grad leter etter når de rekrutterer nye medarbeidere. Informant 3 forklarte at personer som hadde lederstillinger hos dem hadde behov for kompetanse innenfor beslutningstaking. Ellers var det

mer begrenset. Det virket som at de kunne tilegne mye av den kunnskapen og kompetansen gjennom gode rutiner og god oppfølging.

#### **4.6 Utdanning**

Den siste delen av intervjuet handlet om utdanning. Jeg ønsket å avdekke hvordan de forholdt seg til utdanning. Om de mente at de fikk tak i den kompetansen de trengte gjennom nyutdannede fra utdanningsinstitusjonene og hvordan de stilte seg til å få nyutdannede inn i organisasjonen.

På spørsmål om hva han mener er viktigst av utdanning og erfaring, svarer informant 4;

*”Ofte en kombinasjon av arbeidserfaring og utdanning. Det kommer mye av seg selv når man har formell kompetanse i orden, mye annet som detter på plass.”*

Informant 1 mener også at en kombinasjon av utdanning og erfaring er viktig;

*”Jeg tror at fundamentet ligger i utdanningen, men du gjør ikke mye med den utdanningen uten at du har tilegnet deg arbeidserfaring. Begge deler er viktig, men i kombinasjon av hverandre. Du kan klare deg godt med bare arbeidserfaring, men jeg tror du står styrket og bedre rustet til å takle alle mulige utfordringer i jobben din, hvis du har en utdanning i bunnen.”*

Disse to informantene mener at en kombinasjon av utdanning og arbeidserfaring er viktig. Dette samsvarer med Zehrer og Mössenlechner (2009) som sier at det ikke bare etterspørres spesifikke akademiske ferdigheter, men også personer med visse personlige og interpersonelle egenskaper. Det holder altså ikke med bare utdanning, man må ha noe mer i kombinasjon med den. Jeg vil si at det er slik at selv om du har en god utdanning, så er det ikke sikkert at du klarer å anvende den kunnskapen du har tilegnet deg til å gjøre en god jobb. Kunnskapen du har må passe til arbeidsoppgaven som skal løses. I tillegg er det stor forskjell på å tilegne seg kunnskap og benytte den kunnskapen som en har tilegnet seg. En person kan for eksempel ha tilegnet seg mye kunnskap om markedsføring, men det hjelper lite hvis han eller hun ikke er i stand til å anvende denne kunnskapen i forhold å løse en arbeidsoppgave.

For informant 3 er det slik at det formelle ofte må være på plass;

*”I noen stillinger må en ha en formell utdanning i bunnen, i hovedsak yrkesfaglig utdanning men også utdanning fra høyskole.”*

Han sier at de har stillinger hvor den formelle utdannelsen må være på plass, da er det som oftest snakk om yrkesfaglig utdanning. Dette er noe som ikke bare er relevant for denne informantens organisasjon men også for mange andre i reiselivsnæringen, altså at det formelle er på plass i form av en yrkesfaglig utdanning. Et eksempel på dette kan være serveringsbransjen, hvor de som tilbereder maten vanligvis må ha en formell utdanning. På generelt grunnlag vil jeg si at grunnet til at kravet til det formelle er der, kan være fordi lovverket tilsier så eller at det ikke forsvarlig å slippe ”hvem som helst” til. For eksempel hvis noen blir syk av maten som de har spist på en restaurant, så kan det være skadelig for restauranten hvis det kommer frem at maten er tilberedt av personer som ikke har en formell utdanning fra for eksempel kokkeskolen.

Informant 2 mener at arbeidserfaring og personlige egenskaper er mest relevant;

*”Arbeidserfaring er mest relevant og personlige egenskaper. Det som viktig er holdningen. Vi kan lære folk opp i det meste, men det vi ikke kan lære folk opp i holdningen. Hvis du ikke har det med deg hjemmefra er det verre å få det til. Hvis vi gjør en grundig sjekk på det, så vil vi få det avdekket. Igjennom intervjuer og referanser. Vi spør alltid referansen om vi ville ha ansette denne personen igjen. Hvis vi hører på referanser at det er den minste tvil, så går vi ikke videre. Syntes vi treffer bra der.”*

Han mener at arbeidserfaringen, personlige egenskaper og holdningen er det som er viktig. Dette begrunner han med at de kan lære folk opp i det meste, utenom holdningen. Han mener holdningen er noe man har med seg hjemme i fra og er det vanskelig å endre. Dette henger i hop med Zehrer og Mössenlechner (2009) som mener at det ofte etterspørres personer med visse personlige egenskaper og interpersonelle egenskaper. Informanten mener at hvis de gjør en grundig sjekk på kandidaten, så får de avdekket om han eller hun har det som skal til. Dette samsvarer med Ineson (1996) som mener at det ofte er blant annet lederens inntrykk og vurdering av kandidaten som avgjør i en ansettelsesprosses.

På spørsmål om de får tak i den kompetansen de har behov for fra utdanningsinstitusjonene, svarte informant 4;

*”Vi får tak i den kompetansen vi trenger fra utdanningssystemene. Kompetanse som hentes innenfor det merkantile. Kompetanse som kan hentes fra universitet eller handelshøgskole. Trenger ikke være fra reiselivsskole.”*



Informant 3 mener også at de får tak i den kompetansen de trenger fra utdanningsinstitusjonene;

*”Vi har ikke noe problem med å få tak i den kompetansen vi trenger fra utdanningsinstitusjonene. Vi har mange søkere på våre stillinger og får tak i det vi trenger.”*

Begge informantene mener altså at utdanningsinstitusjonene eksaminerer kandidater med den kompetansen som de har behov for. Dette står i kontrast til Nærings- og handelsdepartementet (2007) som mener at en styrking av utdanningstilbudet i forhold til reiselivsnæringen må til. Nærings- og handelsdepartementet (2007) ønsker en styrking av kunnskapsgrunnlaget om reiseliv, men det en kan spørre seg om det er mulig gjennom utdanning eller om det må gjøres gjennom erfaring. Dette poenget illustreres i så måte godt av informant 2, som sier;

*”Det er en fordel at en har vært og ute å reist. Vet hva du snakker om og har vært ute å reist selv. Det er nesten et krav, at du har litt bakgrunn.”*

Spørsmålet da er om man virkelig kan tilegne seg den kunnskapen man trenger om reiselivet gjennom utdanning, eller om man må opparbeide seg kunnskapen gjennom erfaring. Også informant 1 mener at de får tak i den kompetansen det er behov for, men hun trekker frem krav om erfaring for å fungere i stillingen;

*Den her organisasjonen får tak i den kompetansen de trenger hos nyutdannede. Han ville hatt kompetansen og kunne startet. Men reisebyråvirksomheten er en bransje hvor det er krav til erfaring før du fungerer godt i stillingen.*

Hun mener at det er mulig å få tak i kompetansen, men at man må ha erfaring for å kunne fungere godt i stillingen. Jeg sitter med et inntrykk av reiselivsnæringen er en næring hvor det stilles langt større krav til bakgrunn og erfaring, enn i mange andre næringer. Kan årsaken til det være at dette er en såpass kompleks næring? Den er sammensatt av en rekke ulike bransjer, som må fungere i et samspill for å kunne levere det totale reiselivsproduktet. Transport, overnatting, bespisning osv. er alle bare en liten brikke hver i det totale produktet. Alt dette spiller inn når kunden skal bedømme det totale reiselivsproduktet. Derfor er det også naturlig å tro at man må ha kunnskap og kjennskap om ”hele pakken”.

Alle informantene sier at de har opplæringsprogrammer som nyutdannede følger når de kommer inn i organisasjonen. Her vist med informant 4;

*”De fleste har behov for opplæring. Der har vi et program som følges.”*

De aller fleste må ha opplæring når de begynner i en ny jobb, det er ikke særegent for reiselivsnæringen. Det er likevel ikke alle forunt å ha opplæringsprogrammer. Det er noe alle informantene har forklart at de har og mitt inntrykk er at dette er opplæringsprogrammer som fungerer. Gode opplæringsprogrammer tror jeg også i en viss grad kan minske behovet for å ansette personer med høyere utdanning. Hvis organisasjonene mener at de selv er i stand til å tilføre medarbeiderne den kunnskapen de trenger, så velger de heller å ansette personer ut i fra personlige egenskaper og sosiale egenskaper. I henhold til Barrash og Costen (2007) så kan det å ansette en person ut i fra personlige egenskaper ha en positiv effekt på resultatet for servicebedrifter. Årsaken til dette er at konsumenten dømmer produktets kvalitet ut i fra servicen som blir levert. Derfor kan det også lønne seg og ansatte serviceorientert medarbeidere.

På spørsmål om høyere utdanning er viktig for å lykkes i næringen, svarer informant 4;

*”Jeg mener at høyere utdanning er et uttrykk for at man kan reflektere, så jeg mener at det er veldig viktig.”*

Informant 2 mener også at høyere utdanning er viktig for å lykkes i reiselivsnæringen;

*”Høyere utdanning vil nok være viktig for å lykkes i reiselivsnæringen. Kanskje ikke i reisebyrå, men i andre typer stillinger. Hvis du er selger, så burde du ha høyere utdanning for å lykkes. Hvis du er en leder, er det en fordel at du har den teoretiske bakgrunnen.”*

Alle informantene var enige om at det kunne være viktig med høyere utdanning i bunnen, for å lykkes i reiselivsnæringen. Her tror jeg kanskje svarene ville ha vært annerledes hvis jeg hadde intervjuet informanter fra små organisasjoner. Mine informanter jobber alle relativt store organisasjoner og på generelt grunnlag er det ofte en annen holdning til utdanning i større organisasjoner, det er ofte en nødvendighet med utdanning for overhodet å være med i vurderingen til en stilling. Det har vært sagt tidligere at det i mindre organisasjoner reiselivsnæringen er kultur for å ansette personer uten utdanning og la de jobbe seg oppover i organisasjonen i takt med den erfaringen de tilegner seg. Dette samsvarer med James og Holden (2000) som sier at ledere som har bygget opp sin karriere fra bunnen av, uten høyere utdanning ofte velger å ansette personer med samme bakgrunn som seg selv. Dette er et av kjennetegnene på reiselivsnæringen, at mange har bygget seg opp fra bunnen uten noen form

for høyere utdanning. Derfor velger de også ansette personer med samme bakgrunn som seg selv.

## **5 Konklusjon**

I dette kapitlet vil de sentrale funnene i oppgaven bli presentert. Videre vil de teoretiske, metodiske og praktiske implikasjonene bli presentert. Problemstillingen for oppgaven var; *Hvilken kompetanse mener aktørene i reiselivsnæringen at næringen trenger?*

### **5.1 Hovedfunn**

Basiskunnskapen virker å være veldig verdsatt av aktørene i reiselivsnæringen. Innenfor dette så mener jeg kunnskap om reiselivsnæringen, kompetanse innenfor språk, kompetanse innenfor salg og markedsføring, og til sist kompetanse om produktene som de tilbyr sine kunder. Mye av denne kunnskapen er mulig å tilegne seg gjennom erfaring og noe av kunnskapen er til og med kanskje bare mulig å tilegne seg gjennom erfaring. Noe som informant 2 også sier, at det er nesten et krav at du har vært ute og reist og at du har en bakgrunn i forhold til reiseliv.

Slik jeg opplever det, så virker det som om det informantene la størst vekt på var den personlige kompetansen og den sosiale kompetansen. Det er flere faktorer som kan forklare akkurat det, men det viktigste er kanskje at de arbeider i servicebedrifter og langt på organisasjonene til alle informantene skal levere produkter og tjenester til sine kunder. Flere av informantene vektlegger det å ha en holdning til service som veldig viktig. Man må være bevisst sin rolle når man jobber i servicebransjen, fordi det å yte service er et ikke eller ikke være i servicenæringen. Dette samsvarer med Barrash og Costen (2007) som mener at det å ansette medarbeidere ut i fra interpersonelle egenskaper i noen sammenhenger kan forbedre organisasjonens resultat. Slik jeg ser det er dette høyst relevant for reiselivsnæringen fordi det er en næring som i stor grad er en servicenæring, og i servicenæringen er kundeservice en nøkkellindikator for å måle organisasjonens prestasjon. Derfor vil det også være i organisasjonenes beste interesse å rekruttere medarbeidere som er serviceorientert. Fra flere av informantene kommer det frem at det stilles klare krav til dette med serviceholdningen, det sjekkes grundig ut når nye medarbeidere skal rekrutteres.

Under personlig kompetanse, så blir holdningen og innstillingen nevnt som en viktig faktor av flere av informantene. Hvordan man fungerer sammen med andre, at man arbeider kjapt og at man liker å omgås andre mennesker. Spesielt det siste er noe jeg mener er særskilt viktig, fordi et av de mest utpregede kjennetegnene ved reiselivsnæringen er at medarbeiderne tilbringer mye av arbeidstiden sin i kontakt med kundene (Jacobsen og Viken, 2002). Derfor

mener jeg det er viktig at de er i stand til å takle slike situasjoner og at de kan omgås med andre mennesker på en god måte.

Dette med å omgås andre mennesker blir også nevnt av informantene under sosial kompetanse. Flere av informantene dro også paralleller til personlige egenskaper og mente at sosiale egenskaper gikk på mye av det samme. Informantene vektla det å kunne omgås kollegaene på en god måte i større grad enn det jeg hadde forventet på forhånd. Det å kunne tilpasse seg i gruppen og kunne samarbeide med andre ble nevnt som viktige sosiale egenskaper av informantene. Men viktigheten av å kunne møte kunden ble dratt frem av informantene. Det å være smilende, utadvendt og flink til å snakke med kunden var sosiale egenskaper som ble nevnt som viktige av informantene i forhold til å være med kunden.

På meg virker det som om mye av den faglige kompetansen som det er bruk for kan tilegnes gjennom opplæring i regi av arbeidsgiver. Mitt inntrykk er at organisasjonene er klar over dette og derfor har de også lagt til rette for opplæringsprogrammer som nyansatte og organisasjonen skal følge. På denne måten får de gradvis en innføring i organisasjonen og hvordan den arbeider. Opplæringstilbudet i de ulike organisasjonene virker å være langt mer utstrakt enn det jeg hadde forventet på forhånd. Årsaken til dette kan være at jeg har sett på veldig store organisasjoner, de har ofte en større mulighet til å gjennomføre slike opplegg rett og slett på grunn av at de er så store som de er. Det er vanskeligere for mindre organisasjoner å gjennomføre noe slikt, fordi de har mindre ressurser å ta av. De har heller ikke så mange ansatte som skal på opplæring hvert år, at behovet for å bruke store ressurser på det er der. Det er egentlig logisk at en organisasjon med tusen ansatte har langt mer utstrakt behov for et opplæringsopplegg enn en organisasjon med to ansatte.

To av informantene sier at til noen stillinger så må det formelle være på plass for at man skal være med i vurderingen til en stilling. Er det formelle på plass, så går jobbintervjuet på å avdekke om man er rett person til stillingen. Dette viser at det formelle er viktig, det må ofte være der for at man skal være aktuell. Men det viser også at det ikke bare holder med det formelle, man må være egnet til stillingen. Dette står i sammenheng med Ineson (1997) som konkluderte med at bedriftsledere mener at det faktum at en person har gjennomført høyere utdanning ble sett på et bevis at personen har akademiske ferdigheter.

Kunnskap om ulike dataverktøy som Amadeus og CRM-verktøy ble også nevnt av informantene som kunnskap det er behov for. Dette er verktøy som mange servicebedrifter i reiselivsnæringen bruker aktivt i sin hverdag og på mange måter er avhengig av for å kunne

hjelpe kunden på en best mulig måte. Kunnskap om disse verktøyene er vanskelig å tilegne seg gjennom utdanningsinstitusjonene. Derfor må arbeidsgiveren selv sørge for å gi den nødvendige opplæringen i disse verktøyene til de som ikke kjenner til de fra tidligere. At det er vanskelig å få tak i kunnskap om slike verktøy fra utdanningsinstitusjonene samsvarer med Zehrer og Mössenlechner (2009) som sier at det er et gap mellom den utdannelsen utdanningsinstitusjonene tilbyr og den kompetansen reiselivsnæringen etterspør.

Begrepet metodisk kompetanse hadde informantene liten kjennskap til, fordi dette var et begrep de ikke benyttet seg av i utstrakt grad. Derfor valgte jeg å forklare informantene hva jeg mente med begrepet, for å forsøke å få en klarhet i om det er noen former for metodisk kompetanse som er etterspurt. Begrepene beslutningstaking og problemløsning ble tatt opp, men jeg fikk inntrykk av at dette ikke er noe som de konkret ser etter når de rekruttere medarbeidere. Informant 3 forklarte at kompetanse innenfor beslutningstaking var viktig når personer til lederstillinger ble rekruttert. Grunnen til at denne formen for kompetanse ikke er vektlagt i større grad, tror jeg ligger i at de har innarbeidet gode rutiner som gjør det enklere for medarbeiderne. I beslutningssituasjoner så har medarbeiderne hele tiden muligheten til å konferere med nærmeste leder hvis de er usikker på noe.

Jeg sitter med et inntrykk av at arbeidserfaring er veldig viktig i reiselivsnæringen. Fra informantene kommer det frem at en kombinasjon av arbeidserfaring og utdanning kan være bra, men man kommer ingen vei uten arbeidserfaring. Som nevnt tidligere i oppgaven, så tror jeg årsaken til dette kan være at reiselivsnæringen er en veldig kompleks næring. Den er sammensatt av en rekke ulike bransjer, som må fungere i et samspill for å kunne levere det totale reiselivsproduktet. Transport, overnatting, bispising osv. er alle bare en liten brikke hver i det totale produktet. Alt dette spiller inn når kunden skal bedømme det totale reiselivsproduktet. Derfor er det også naturlig å tro at man må ha kunnskap og kjennskap om ”hele pakken”. Informant 2 trekker også frem personlige egenskaper som mer relevant enn utdanning og begrunner det med at man kan læres opp i det meste, utenom holdningen. Er den rette holdningen til stede, så er det også mulig å lære opp personene i det meste.

Det virker å være en felles forståelse blant informantene at det til noen stillinger kan være en fordel å ha en utdanning på plass, man står bedre rustet hvis man har det teoretiske i bunnen. Eksempler på dette er selgere og ledere, her mente flere av informantene at det kunne være en fordel med høyere utdanning for å øke muligheten for å gjøre suksess. Jeg mener at det ikke er en selvfølge at man gjør suksess selv om man har kunnskap fra høyere utdanning i bunnen,

må man fortsatt kunne anvende den for å løse arbeidsoppgaver. Dette samsvarer med James og Holden (2000) som sier at mange som er ferdig med høyere utdanning kan sitte på mye kunnskap og være smarte, men de vet ikke hvordan de skal anvende denne kunnskapen for å gjøre en god jobb.

Med noen unntak, så mener informantene at de får tak i den kompetansen de har behov for fra utdanningssystemet. Informantene sier også at kompetansen kan være fra universitet eller handelshøgskole, den trenger nødvendigvis ikke være fra en reiselivsskole. En av informantene sier også at kompetansen er der, men at man kanskje ikke er flink nok til å benytte seg av den. Dette samsvarer med noe av kritikken som vært rettet mot næringen, den har gått på at man i næringen ikke har vært flinke nok til å ansette personer med høyere utdanning. Som nevnt tidligere i oppgaven, så er det kunnskap om ulike dataverktøy noe av det som noen av informantene mener at det ikke er mulig å få tak i fra utdanningssystemet.

Sett opp mot formene for kompetanse og begrepsskjemaet, så vil jeg si at hovedtrekkene i funnene mine er at personlig kompetanse og sosial kompetanse verdsettes i stor av grad av aktørene i reiselivsnæringen. Det virker også som om kunnskap tilegnet gjennom erfaring er vektlagt mer av aktørene i reiselivsnæringen, enn kunnskap tilegnet gjennom høyere utdanning.

## **5.2 Begrensninger i oppgaven**

I oppgaver som dette vil det bestandig finnes begrensninger. I det følgende kapitlet vil jeg presentere mulige begrensninger ved denne oppgaven.

For det første så bygger det teoretiske rammeverket i denne oppgaven på det faktum at det tidligere har vært begrenset med forskning på temaet kompetanse i reiselivsnæringen. Den forskningen som har vært på kompetanse i reiselivsnæringen sier lite om hvordan aktørene i næringen forholder seg til kompetanse. Mye av den teorien som jeg har benyttet på kompetanse er teori som mange måter er mer eller mindre generell, den går ikke direkte på kompetanse i reiselivsnæringen.

Det viste seg at den formen for kompetanse som jeg har valgt å kalle ”metodisk kompetanse” var tilnærmet ukjent for informantene. Informantene hadde lite eller ingen kjennskap til begrepet og derfor var det vanskelig å få noen hensiktsmessige svar på spørsmål om metodisk kompetanse. Jeg valgte derfor å forklare informantene hva jeg mente med begrepet, i et forsøk på å få avdekket om dette er noe som informantene mente var relevant for reiselivsnæringen.

Oppgaven har et lite antall informanter og det er en potensiell svakhet ved oppgaven. Det er viktig å ta med i betraktningen at ulike informanter kan gi ulik informasjon, så derfor hadde det kanskje vært på sin plass å intervjuet flere. En annen svakhet med oppgaven er at alle mine informanter jobber i relativt store organisasjoner. Noe som er litt utypisk for reiselivsnæringen, fordi flertallet av organisasjonene er små organisasjoner. Hadde informantene mine kommet fra mindre organisasjoner, kan det være at jeg hadde fått inn annen informasjon.

### **5.3 Forslag til videre forskning**

I lys av informasjonen om at informantene mener at de har gode opplæringsprogrammer, mener jeg det er på sin plass å oppfordre til ytterligere forskning på dette området. Det viser seg at flere av informantene mener at hvis medarbeiderne har den rette innstillingen og holdningen, så vil det være mulig å gi de opplæring i mye av det de trenger. Derfor tror jeg det kunne ha vært interessant å se nærmere på hvilken tilnærming aktørene i reiselivsnæringen har til å gjennomføre opplæringsprogrammer og sågar etterutdanning av medarbeidere.

I forhold til metoden, så hadde det vært interessant og utvidet studiet, slik at informasjonen som kommer frem blir dypere. Flere informanter fra flere virksomheter ville ført til en annen troverdighet til studiet. Det ville også vært spennende å sammenligne synet til personer fra små virksomheter med synet fra større virksomheter, for å se om det er noen forskjeller i måten de forholder seg til de ulike formene for kompetanse.

Til slutt vil jeg si at jeg mener at det teoretiske perspektivet har fungert godt. Inndelingen av formene for kompetanse gjorde at oppgaven ble systematisert på en hensiktsmessig måte og det gjorde strukturen enkel å arbeide med. Dette og at jeg er fornøyd med resultatene i oppgaven, gjør at jeg anbefaler at det teoretiske perspektivet som benyttes i oppgaven blir videreført.



## Referanser

Andersen, Jon A. (2009). *Organisasjonsteori: Fra argument og motargument til kunnskap*. Universitetsforlaget, Oslo.

Barrash, Debroah I. og Costen, Wanda M.(2007). *Getting Along with Others*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7:1, 65-83.

Bryman, A og Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford university press, New York.

Civeli, Franco (1998). *Personal competencies, organizational competencies, and employability*. MBC University Press.

Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2005). *Den dyktige medarbeider*. Fagbokforlaget, Bergen.

Elvekrok, Ingunn og Gulbrandsøy (2009). *Reiselivskompetanse i Buskerud*. Høgskolen i Buskerud, Hønefoss/Drammen.

Holmengen, Hans og Dag, Reiersen (1996). *Økonomistyring i reiselivsbedrifter*. Fagbokforlaget, Bergen.

Ineson, Elizabeth M. (1996). *Selection for vocational courses – a consideration of the viewpoint of graduate employers*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol 8 No 6, 10-17.

Ineson, Elizabeth M. og Kempa, Richard F. (1997). *Selecting students: is there an education-industry mismatch?* *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol 9 No 3, 128-141.

Jacobsen, D.I, (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Jacobsen, Jens K.S. og Viken, Arne (2002). *Turisme. Fenomen og næring*. Gyldendal akademisk, Oslo.

Jameson, Stephanie M. og Holden, Rick (2000). *"Graduateness" – who cares? Graduate identity in small hospitality firms*. *Education + Training*, 42, 265-271.

Kvale, Steinar (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad Notam Gyldendal, Oslo.

Lai, Linda (1995). *Kompetansekartlegging i kommunesektoren. Om tilnærming og metoder*. Kommuneforlaget, Oslo.

Martinsen, Øyvind L. (2004). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal akademisk, Oslo.

NHO Reiseliv (2008). *KAS 2015: Hvordan dekke kompetanse- og arbeidskraftbehovet mot 2015*.

Nordhaug, Odd (2006). *Strategisk kompetanseledelse*. Universitetsforlaget, Oslo.

Nordhaug, Odd (1994). *Peronsalutvikling, organisasjon og ledelse: Utvikling av menneskelige ressurser*. Tano, Otta.

Nordlie, Kirsti og Ramberg, Torill (1997). *Reiselivsarbeid*. Universitetsforlaget, Oslo.

Nærings- og handelsdepartementet (2008). *Regjeringens reiselivsstrategi: Verdifulle opplevelser. Nasjonal strategi for reiselivsnæringen*.

Roos, Johan., Ross, Göran., Edvinsson, Leif og Dragonetti, Nicola C. (1997). *Intellectual Capital. Navigating in the new business landscape*. Macmillian Business, London.

Teigen, Håvard., Mehmetoglu, Mehmet og Haraldsen, Tone (2009). *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. Fagbokforlaget, Bergen.

Thagaard, Tove (2003). *Systematikk og innlevelse*. Fagbokforlaget, Bergen.

Zehrer, Anita og Mössenlechner, Claudia (2009). *Key Competencies of Tourism Graduates: The Employers Point of View*. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9:3, 266-287.

## **Vedlegg 1**

### **Intervjuguide 1**

#### **Bakgrunnsspørsmål**

1. Hvilken bakgrunn har du? Utdannelse og erfaring?
2. Hvilken bransje tilhører din organisasjon?
3. Hvor mange er ansatt i organisasjonen?
4. Har du ansvar for rekruttering i din organisasjon?
5. Hvor mange har du ansatt det siste året? Hvor mange har høyere utdanning?

#### **Kompetanse**

6. Hva legger du i begrepet kompetanse?
7. Hva slags kompetanse har din organisasjon bruk for?
8. Hva legger du i begrepet personlige egenskaper?
9. Vektlegges personlige egenskaper som kompetanse?
10. Hvilke personlige egenskaper vektlegges i en ansettelsesprosess?
11. Hva legger du i begrepet sosiale egenskaper?
12. Vektlegges sosiale egenskaper i en ansettelsesprosess?
13. Hvilke sosiale egenskaper vektlegges i en ansettelsesprosess?
14. Hva legger du i begrepet faglig kompetanse?
15. Hvilken faglig kompetanse vektlegger du i en ansettelsesprosess?
16. Hva legger du i begrepet metodisk kompetanse?
17. Hvilken metodisk kompetanse vektlegger du i en ansettelsesprosess?

#### **Utdanning**

18. Hva legges det mest vekt på i en ansettelsesprosess; arbeidserfaring eller utdanning?
19. Mener at utdanningsinstitusjonene har det utdanningstilbudet som reiselivsnæringen etterspør?
20. Mener du at nyutdannede besitter den kompetansen som din organisasjon trenger?
21. Føler du at en nyutdannet kan komme inn i organisasjonen å gjøre en god jobb, uten større grad av opplæring?
22. Mener du høyere utdanning er viktig for å gjøre suksess i reiselivsnæringen?
23. Tror du krav til tverrfaglighet står sterkt i reiselivsnæringen?

## **Vedlegg 2**

### **Intervjuguide 2**

#### **Bakgrunnsspørsmål**

1. Hvilken bakgrunn har du? Utdannelse og erfaring?
2. Hvilken bransje tilhører din organisasjon?
3. Hvor mange er ansatt i organisasjonen?

#### **Kompetanse**

6. Hva legger du i begrepet kompetanse?
7. Hva slags kompetanse har din organisasjon bruk for?
8. Hva legger du i begrepet personlige egenskaper?
9. Vektlegges personlige egenskaper som kompetanse?
10. Hvilke personlige egenskaper er viktigst i forhold til reiselivsnæringen?
11. Hva legger du i begrepet sosiale egenskaper?
12. Hvilke sosiale egenskaper er viktig i forhold til reiselivsnæringen?
14. Hva legger du i begrepet faglig kompetanse?
15. Hvilken faglig kompetanse er viktig i forhold til reiselivsnæringen?
16. Hva legger du i begrepet metodisk kompetanse?
17. Hvilken metodisk kompetanse er viktig i forhold til reiselivsnæringen?

#### **Utdanning**

18. Hva mener du er viktigst; arbeidserfaring eller utdanning?
19. Mener at utdanningsinstitusjonene har det utdanningstilbudet som reiselivsnæringen etterspør?
20. Mener du at nyutdannede besitter den kompetansen som din organisasjon trenger?

21. Føler du at en nyutdannet kan komme inn i organisasjonen å gjøre en god jobb, uten større grad av opplæring?

22. Mener du høyere utdanning er viktig for å gjøre suksess i reiselivsnæringen?

23. Tror du krav til tverrfaglighet står sterkt i reiselivsnæringen?