



**Høgskolen
i Innlandet**

Høgskolen i Innlandet, Avdeling Lillehammer
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Kandidatnummer: 604

Line Charlotte Johansen

Masteroppgave

**Unge sesongansatte som
kunnskapskilde til innovasjon**

Master i Innovasjon

INN3031-1 Masteroppgave

Våren 2024

Forord

Denne masteroppgaven er min avslutning på masterstudiet *Master i Innovasjon*, et toårig studie ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Lillehammer. Det har vært to meget lærerike og interessante år. Inspirasjonen for denne masteroppgaven har sin bakgrunn fra mine egne år som sesongansatt hos en bedrift i attraksjonsnæringen. Som har gitt meg masse motivasjon til å ville undersøke dette nærmere for min masteroppgave. I denne masteroppgaven velges det å fremme unge sesongansatte som frontlinjeansatte, på bakgrunn av at jeg selv har erfaring fra å være i frontlinjen i mitt arbeid som ung sesongansatt. Jeg var daglig i interaksjoner med gjester, og hvor jeg hadde muligheten til å fange opp informasjon fra gjesten selv, og se muligheter til små og større forbedringer på egen hånd. Å skrive denne masteroppgaven har vært en krevende prosess, men den har vært meget lærerik på et personlig plan. Jeg har fått muligheten til å arbeide med både kjente og ukjente deler av prosessen med arbeidet før og under skrivningen av masteroppgaven. De to årene på masterstudiet, har gitt at jeg sitter igjen med kompetanse og kunnskap som er nyttig og nyttiggjort for fremtiden. Jeg vil også gi en stor takk til min veileder Monica Breiby for gode samtaler, råd og innspill til masteroppgaven.

Jeg vil takke mine 8 informanter som stilte opp til intervju for denne masteroppgaven. Dere ga meg masse lærerik innsikt og informasjon som er grunnlaget for at jeg fikk gjennomført min masteroppgave.

Vil også rette en stor takk til familie og venner for innspill, tips og motivasjon til arbeidet med gjennomføring av min masteroppgave.

Line Charlotte Johansen

Lillehammer

Juni, 2024.

Sammendrag

Den norske reiselivsnæringen må for å styrke og bevare posisjonen i markedet arbeide med kontinuerlig utviklingsarbeid. Det skjer utvikling i etterspørsel av bærekraftige reisemål og spesielt autentiske opplevelser, og etterspørsel skaper muligheter for innovasjon.

En økning i etterspørsel, gjør at bedrifter må etablere en klar og tydelig forståelse over hva som er etterspørselen, for at man kan møte disse på best mulig måte. For å få innsikt i potensiell innovasjon som kan komme av etterspørsel, kan man som bedrift benytte seg av flere kilder. I masteroppgaven er det fokus på de ansatte som en kunnskapskilde, nærmere sagt de unge sesongansatte. De unge sesongansatte trekkes frem som en kunnskapskilde til innovasjon, gjennom at de unge sesongansatte er bedrifters frontlinjeansatte. Dette er bakgrunnen for problemstillingen for masteroppgaven som er:

“Hvordan arbeider ledere i servicenæringen med unge sesongansatte som kunnskapskilde i innovasjonsprosessens idéfase?”

For å besvare problemstillingen har jeg brukt kvalitativ metode og det har blitt intervjuet 8 bedrifter som arbeider i attraksjonsnæringen, innenfor 3 ulike typer av bedrifter. Dette var for å få innsikt fra flere type bedrifter på hvordan rollen til de unge sesongansatte som kunnskapskilde i idéfasens innovasjonsprosess blir sett på. Det er fremmet relevante teorier i et teoretisk rammeverk rundt og innenfor innovasjon, idéfasen og innovasjonsprosessen, medarbeiderdrevet innovasjon, kunnskap og kunnskapsoverføring og dagens unge.

Funnene for denne studien viser at det er ulik grad av syn på de unge sesongansatte som en kilde til kunnskap for utvikling av gode gjesteopplevelser. De fleste informanter som trekker frem at man ser de unge sesongansatte som en verdifull ressurs for innspill og idéer, og fremmer de unge sesongansatte som kreative. Mens noen informanter trekker frem at de unge sesongansatte har lite arbeidserfaring, og da ikke ser hele bildet for hva som er ideelt for bedriften. Informantene har ulikt syn på de unge sesongansatte som kilde til kunnskap, men det er ingen av informantene som sier at de unge sesongansatte ikke inkluderes i forbedring og utvikling. Funnene viser at bedriftene har forskjellige måter å arbeide med kunnskapsoverføring, noen har flere former for kunnskapsoverføring enn andre, som på ulike måter overfører kunnskap fra individ til bedriftsnivå.

Abstract

The Norwegian tourism industry must in order to strengthen and preserve position in the market, work with continuous development. An development in demands of sustainable and authentic experiences is happening, and demand creates possibilities for innovation.

An increase in demand means that companies must establish a clear and distinct understanding of what the demand is, so that they can be met in the best way possible. In order to gain insight into potential innovation that can come from demand, can as business make use of several sources. The master's thesis focuses on the employees as a source of knowledge, specifically the young seasonal employees. The young seasonal employees are highlighted as a source of knowledge for innovation, through the fact that the young seasonal employees are companies' frontline employees. This is the background for the issue for the master's thesis which is:

“How do managers in the service industry work with young seasonal employees as a source of knowledge in the idea phase of the innovation process?”

To answer the issue, I have used a qualitative method and 8 companies that work in the attraction industry has been interviewed, within 3 different types of companies. This was to gain insight from several types of companies into how the role of the young seasonal workers as source of knowledge in the idea phase innovation process is viewed. Relevant theories have been advanced in a theoretical framework around and within innovation, the idea phase and the innovation process, employee-driven innovation, knowledge and knowledge transfer, and today's young people.

The findings show that there is a different view of the young seasonal employees as a source of knowledge for the development of good quest experiences. Most informants point out the young seasonal employees as a valuable resource for input and ideas, and promote the young seasonal employees as creative. Some informants point out that the young seasonal employees have little work experience, and therefore do not see the whole picture of what ideal for the company. The informants have different views on the young seasonal employees as a source of knowledge, but none of the informants say that the young employees are not included in improvement and development. The findings show that the companies have different ways of working with knowledge transfer, and different forms of knowledge transfer, which transfer knowledge from individual to company level in different ways.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	4
1.0 INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Studiens formål og problemstilling	8
1.3 Avgrensninger	9
2.0 Det teoretiske rammeverket	10
2.1 Hva er innovasjon og tjenesteinnovasjon?	10
2.2 Idéfasen i innovasjonsprosessen	12
2.3 Kilder til innovasjon	14
2.4 Kunnskap	20
2.4.1 Skapelse av ny kunnskap	21
2.4.2 Ba: Shared context in motion for knowledge creation	23
2.4.3 Kunnskapsbarrierer	27
2.5 Dagens unge	28
2.6 Oppsummering	29
3.0 Introduksjon til kontekst for masteroppgaven	31
3.1 Attraksjonsnæringen	31
3.2 Opplevelsesdesign	33
3.3 Sesongansatte	33
4.0 Metode	34
4.1 Valg av forskningsdesign	34
4.2 Metode - Kvalitativ metode og intervjuer	35
4.3 Intervjuguide	36
4.4 Informanter	36
4.5 Datainnsamling	39
4.6 Dataanalyse	40
4.6.1 Utfordringer ved kodingen	41
4.7 Validitet og reliabilitet	41
4.8 Etikk - etiske retningslinjer	43
4.9 Begrensninger og svakheter	45
5.0 Sitater og diskusjon	46
5.1 Idéfasen ved innovasjonsprosessen	46
5.2 Kilder til idéer for innovasjon	48
5.2.1 Medarbeiderdrevet innovasjon og kultur knyttet til ansatte som kunnskapskilde.	53
5.2.2 Arbeidet med innovasjonsprosesser og anvendelse av de unge sine idéer	58
5.3 Praksiser knyttet til kunnskapsoverføring	59
6.0 Konklusjon	65
7.0 Forslag til videre forskning	68
8.0 Litteraturliste	69
Vedlegg	76

Informasjonsskriv / samtykkeerklæring	76
Intervjuguide til informanter	79
VERSJON 1	79
VERSJON 2	82
VERSJON 3	84
Tilleggsspørsmål	86
Godkjenning fra SIKT	87
E-post som ble sendt som interesse e-post til potensielle informanter	88

Tabeller:

Tabell 1. Informanter.	38
------------------------	----

Figurer:

Figur 1. En enkel modell av innovasjonsprosessen (Aasen & Amundsen, 2011: 44).	13
Figur 2. Process model of knowledge management for innovation (Tranfield et al., 2006; Tidd & Bessant, 2009: 554).	13
Figur 3. Kilder til innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011: 58).	14
Figur 4. Drivkrefter for innovasjon i reiselivsbedrifter (Rønningen, 2012: 148).	16
Figur 5. Kunnskapsspiral (Nonaka & Takeuchi, 1998: 224).	21
Figur 6. Fire typer av <i>Ba</i> (Nonaka et al., 2001: 20).	24
Figur 7. Illustrasjon av kategorigrupper for masteroppgaven.	40

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Reiselivsnæringen i Norge har en viktig betydning når det kommer til eksport, regional utvikling, verdiskaping, bærekraft og sysselsetting (Innovasjon Norge, 2021: 6). Norsk reiseliv er Norges femte største eksportnæring. Den internasjonale posisjonen hos reiselivet i Norge har blitt styrket i de siste årene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2023).

Tidligere forskning viser til at det har skjedd et skifte i hva gjester etterspør, og hva som faktisk tilbys i reiselivsnæringen. Det har skjedd et paradigmeskifte, som innebærer at det har gått fra å være tilbud som er rene produkter som eksempelvis hotellsenger, til gjesteopplevelser (Lindberg et al., 2015; Breiby & Mei, 2023: 281). Jensen & Skallerud (2015: 19), viser til at bedrifter innenfor reiselivsnæringen kan øke sin egen verdiskaping gjennom at man har kunnskap om gjestens behov og ønsker, så dette kan benyttes for å tilrettelegge for minnerike og gode opplevelser.

En økning av interesse for bærekraftige reisemål og spesielt autentiske opplevelser (Nærings- og fiskeridepartementet, 2023) betyr at hvis bedrifter i reiselivsnæringen vil bevare og styrke sitt konkurransefortrinn, så må det arbeides kontinuerlig med utviklings- og forbedringsarbeid (Ericsson & Hagen, 2012: 76). I et reiselivsperspektiv ser man innovasjon som betydelig essensiell, for å kunne oppnå og beholde konkurransefortrinn (Engen 2012: 30). For bevaring og styrking av konkurransefortrinn gjennom innovasjon, medfører at det må utvikles differensierte tilbud som har høy opplevelseskvalitet for gjester (Jensen & Skallerud, 2015: 21). Økning i etterspørsel gjør at bedrifter må etablere seg en klar og tydelig forståelse over hva som er etterspørselen og møte denne på best mulig måte (Tidd & Bessant, 2009: 232). Etterspørsel som former et problem i markedet, skaper mulighet for innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011: 59). Innovasjon fremmes som *“noe nytt blir til, enten det er et konkret produkt eller nye måter å gjøre ting på, og at dette blir tatt i bruk og får en konsekvens”* (Aasen & Amundsen, 2011: 39), og innovasjon ses som en prosess, som starter med en idéfase, hvor det søkes etter kunnskapskilder til innovasjon.

Kunnskap kan komme fra flere kilder (Aasen & Amundsen, 2011: 58). I servicesektoren påpekes ansatte som interne kilder for tilgang på kunnskap (Sundbo og Gallouj, 1998; 2000: 49). Innovasjoner i servicenæringen, ses ofte på som ac-hoc prosesser, der idéene kommer nedenfra fra de ansatte (Sundbo, 2008: 28), og at innovasjonsprosessene blir i stor grad drevet av de interne i bedriften (Sundbo & Gallouj, 1998; 2000: 49). Reiselivsnæringen i Norge har en rolle som ungdomsnæring (Næringslivets Hovedorganisasjon Reiseliv (NHO Reiseliv, 2023). Med dette menes at reiselivsnæringen generelt er en næring som ofte er en inngangsport inn i arbeidslivet for de unge (Ericsson & Hagen, 2012: 75). En næring som reiselivet behøver i visse sesonger flere midlertidige ansatte for å dekke travle sesongmessige perioder (Arbeidstilsynet, 2024). Disse midlertidige ansatte knyttet til reiselivsnæringen kalles sesongansatte (NHO Reiseliv, 2024).

De unge sesongansatte kan sies å være ansatt hos ulike attraksjonsbedrifter i posisjoner man kaller for frontlinjeansatte (Slåtten & Krogh, 2012: 56). Dette innebærer at de er en type ansatte som i løpet av sin arbeidsdag er i direkte kontakt med gjester, og har muligheten til å få både gode og dårlige tilbakemeldinger direkte fra gjestene, og motta forslag til endringer og forbedringer (Ericsson & Hagen, 2012: 76). De har også muligheten gjennom det daglige arbeidet, til å fange opp viktig kunnskap om gjesters behov og utfordringer (Engen & Magnusson, 2018: 255).

1.2 Studiens formål og problemstilling

Denne studien har som formål å undersøke og forstå hvordan ledere i bedrifter innenfor attraksjonsnæringen ser på sine unge sesongansatte som en kilde til kunnskap for idéfasens innovasjonsprosess. Knyttet til idéfasen ved innovasjonsprosessen, så ønsker jeg å se på hvordan kunnskapskilder til potensiell innovasjon anvendes. Kunnskapskilden som er fokuset i denne masteroppgaven er ansatte, nærmere sagt unge sesongansatte (alder 15-24 år) som arbeider hos ulike bedrifter innenfor attraksjonsnæringen.

Problemstillingen for denne masteroppgaven har sin bakgrunn i at det har blitt gjort undersøkelser i hva som er eksisterende forskning og litteratur, og det har blitt avdekket et kunnskapsgap. Det har i tidligere forskning blitt gjennomført flere studier om ansatte som en kilde til innovasjon og betydningen ansatte kan ha for bedrifters innovasjonsarbeid.

Det ønskes å vises til Høyrup, (2012), Engen (2012) & Kesting & Parm Ulhøi (2010). Men det er derimot lite forskning som spesielt handler om sesongansattes rolle som kilde til innovasjon. Dette er blant annet påpekt i en studie om de sesongansattes rolle i reiselivsbedrifter (Ericsson & Hagen, 2012: 74). De understreker at det er behov for videre forskning om mobile sesongansatte gjennom kartlegging og analyse av hvordan bedriftsledere ser på sesongansattes rolle. Dette ga meg inspirasjon til hvilket område jeg ønsket å se nærmere, som også er knyttet til min egen lengre erfaring som sesongansatte hos en bedrift innenfor attraksjonsnæringen. Jeg har valgt unge sesongansatte, med en aldersgrense 15-24 år, det er også viktig å påpeke at denne aldersbegrensningen ikke er gjort tilfeldig, den blir støttet opp med tall fra NHO Reiseliv (2023), som viser til reiselivsnæringen som en ungdomsnæring.

Med økning i interesse fra gjester om mer bærekraftige reisemål og spesielt mer autentiske gjesteopplevelser. Er det viktig å forsøke å tette et kunnskapsgap knyttet til hvordan bedrifter innenfor attraksjonsnæringen arbeider, med å innhente idéer for å dekke gjesters behov og ønsker. Det ønskes i denne masteroppgaven finne ut hvordan disse unge sesongansatte blir sett på og anvendt som kilder til kunnskap ved idéfasen til innovasjonsprosessen til bedriftene, og i hvilken grad dette gjøres, og på hvilken måte det eventuelt skjer. Med bakgrunn i dette er problemstillingen:

“Hvordan arbeider ledere i servicenæringen med unge sesongansatte som kunnskapskilde i innovasjonsprosessens idéfase?”.

1.3 Avgrensninger

For å sikre forståelse hos leseren ønsker jeg å fremme noen konkrete avgrensninger som er tatt for at masteroppgaven skal være klar og tydelig. Det er for det første tatt valg i at det kun fokuseres på idéfasen ved innovasjonsprosessen til bedrifter. Det er idéfasen, og arbeidet rundt denne med og rundt knyttet til de unge sesongansatte som kunnskapskilde, og hvordan disse anvendes. For det andre er det også viktig å trekke frem at det fokuseres i denne masteroppgaven kun på de unge sesongansatte som kunnskapskilde.

2.0 Det teoretiske rammeverket

I dette kapittelet, presenterer jeg teorier som er relevante for denne masteroppgaven. Teoriene som er fremmet er blant annet Innovasjon, tjenesteinnovasjon, innovasjonsprosessen og idéfasen. Kilder til innovasjon, kunnskap og dagens unge. I teoriene er formålet å skape et grunnlag for hvorfor jeg ønsker å undersøke den valgte problemstillingen.

2.1 Hva er innovasjon og tjenesteinnovasjon?

Begrepet *innovasjon*, har sin opprinnelse fra det latinske ordet *innovare*, som betyr fornyelse eller endring (Aasen & Amundsen, 2011: 37). Innovasjon er et begrep som har fått flere definisjoner fra ulike forskere. Et eksempel er fra forskeren Joseph Schumpeter sin definisjon på innovasjon er at det er en kombinasjon av kunnskap som resulterer i nye produkter og prosesser, markeder eller organisasjoner (Schumpeter, 1934 sitert i Engen, 2012: 32). De to innovasjonsforskerene Tidd & Bessant (2009: 16), definerer sitt syn på innovasjon gjennom at man gjør en mulighet(er) om til nye idéer og putter disse til bruk i praksis. En annen type definisjon er at innovasjon blir definert som en prosess, hvor det problemløsende løsninger bringes frem og blir tatt i bruk (Conway & Steward, 2009; Nysveen et al., 2012: 26). Kanter (1988: 171) definerer innovasjon som skapelse og utnyttelse av nye idéer. Aasen & Amundsen (2011), har også fremmet en definisjon på innovasjon som, kanskje er mer nyere enn de andre, "*noe nytt blir til, enten det er et konkret produkt eller nye måter å gjøre ting på, og at dette blir tatt i bruk og får en konsekvens*" (Aasen & Amundsen, 2011: 39). Betydning av en konsekvens av en innovasjon, innebærer at man må skape et skille mellom en oppfinnelse og en innovasjon. En oppfinnelse kan defineres som en skapelse av en ny idé, og at en innovasjon består av en større prosess hvor det skjer utvikling og implementering av en ny idé (Van de Ven et al., 1999; Aasen & Amundsen, 2011: 39).

Schumpeter (1934) differensierte innovasjon i fire typer. Disse typene er; *Produktinnovasjon*, *Markedsinnovasjon*, *Prosessinnovasjon* og *Organisasjonsinnovasjon* (Schumpeter, 1934; Varis & Littunen, 2010: 130) & (Breiby, 2012: 103-104). I henhold til oppgaven vil det trekkes frem to av innovasjonstypene som er mest relevante. Den første innovasjonstypen er *produktinnovasjon*, som ifølge Schumpeter (1934) er en introduksjon av et produkt eller ny kvalitet på et produkt (Schumpeter, 1934; Breiby, 2012: 103). Produktinnovasjoner kan også kategoriseres som nye og bedre materielle varer, eller immaterielle tjenester (Edquist, 2001;

Breiby, 2012: 103). Breiby (2012: 110) viser til eksempler for produktinnovasjoner til å være nye produktkombinasjoner, arrangementer og aktiviteter. Den andre innovasjonstypen er prosessinnovasjon, som er den type innovasjoner som Schumpeter (1934) definerer som nye metoder i produksjonen (Schumpeter, 1934; Breiby, 2012: 104). Tidd & Bessant (2009: 21-22) definerer prosessinnovasjon som endring i hvordan det produseres og leveres. Et eksempel i et opplevelsesbasert reiseliv, presenterer Breiby (2012: 112) et resultat fra en studie, der det er et eksempel på en prosessinnovasjon kan være “*Nytt teknisk utstyr for å rydde Sognefjellsvegen for snø på våren(...)*”.

Det eksisterer ulike typer av innovasjon, og de to mest vanlige og klassiske typene er radikal og inkrementell (Souto, 2015: 144). *Radikal* beskriver Schumpeter (1934 & 1942) som *nøkkelen* til økonomisk utvikling, gjennom at det skjer en kreativ ødeleggelse gjennom at et produkt, organisasjon eller en prosess får en revolusjonerende endring, som er noe helt annet enn hva som fantes tidligere (Schumpeter, 1934 & 1942; Souto, 2015: 144). Et eksempel på en radikal innovasjon er bilen (Rønningen, 2021: 26). En *inkrementell* innovasjon er det motsatte av den radikale, ved at denne typen innovasjon blir gjenkjent som en med mindre risiko og kostnad. Inkrementelle innovasjon innebærer en forbedring av allerede eksisterende, enten om det er prosess eller produkt (Souto, 2015: 144) & (Alsos et al., 2014: 7). Et eksempel på en inkrementell innovasjon i det opplevelsesbaserte reiselivet, er eksempelvis forbedring i kvalitet (Cano, 2008: 12). I servicenæringen er innovasjoner som regel klassifisert som inkrementelle (Sundbo & Gallouj, 1999: 9) på bakgrunn av at det gjøres mindre justeringer og mindre endringer. En *tjenesteinnovasjon* kjennetegnes som at det skjer mindre innovasjoner, og det er mest vanlig de er inkrementelle, og det skjer mindre endringer i eksempelvis prosesser eller produktet (Jong et al., 2003; Breiby, 2012: 105).

En *tjenesteinnovasjon* er ved søk nye muligheter, avhengig av tilbakemeldinger fra hva gjesters behov og ønsker er (Bessant & Davies, 2007: 66), i reiselivet, spesielt hos små og mellomstore bedrifter, så utvikles idéer som oftest ut i fra interaksjoner med gjestene (Breiby, 2012: 105). Ved tjenesteinnovasjon, så ser man etter muligheter til å lage nye design til sine tjenester (Bessant & Davies, 2007: 66). Ved en prosessinnovasjon vil en tjenesteinnovasjon innebære at det eksempelvis skjer endringer i hvordan tjenesten blir skapt og levert (Bessant & Davies, 2007: 66). Ved en produktinnovasjon ved en tjenestebedrift, så kan dette være en endring i selve tjenesten som bedriften tilbyr (Bessant & Davies, 2007: 66), dette kan for

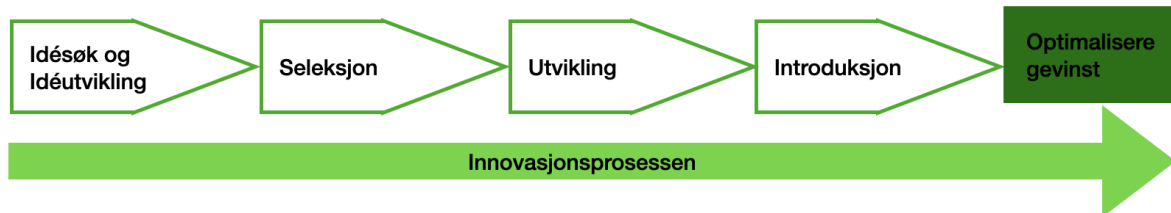
eksempel være nye eller forbedret attraksjoner (Breiby, 2012: 106). I servicebedrifter, så er innovasjoner ofte sett på som ad hoc-prosesser (Engen, 2012: 35), hvor ideene til innovasjonene kommer nedenfra, fra alle typer ansatte, både i form av ledere og ansatte som er under ledelsen (Sundbo, 2008: 28).

2.2 Idéfasen i innovasjonsprosessen

Tidd & Bessant (2009: 16) og Conway & Steward (Conway & Steward, 2009; Nysveen et al., 2012: 26) definerer innovasjon en prosess, hvor det kommer idéer til syne, og disse blir tatt i bruk i praksis. En idé er et produkt av intellekt (Smith et al., 2006: 3). Universelt, så skjer ikke kreative produkter tilfeldig, men de er generert av menneskelige sinn (Smith et al., 2006: 4). Ved at en innovasjon fremmes som en prosess, kan det brukes for å beskrive det en innovasjon skjer gjennom (Aasen & Amundsen, 2011: 38). Ordet *innovasjon* brukes aktivt for å beskrive prosessen, som omhandler *å innovere*, som er aktiviteten som foregår en prosess der man tar utgangspunkt i en ny idé, som får effekt når resultatene av denne idéen tas i bruk. Denne prosessen kalles *innovasjonsprosess* (Aasen & Amundsen, 2011: 38 & 51).

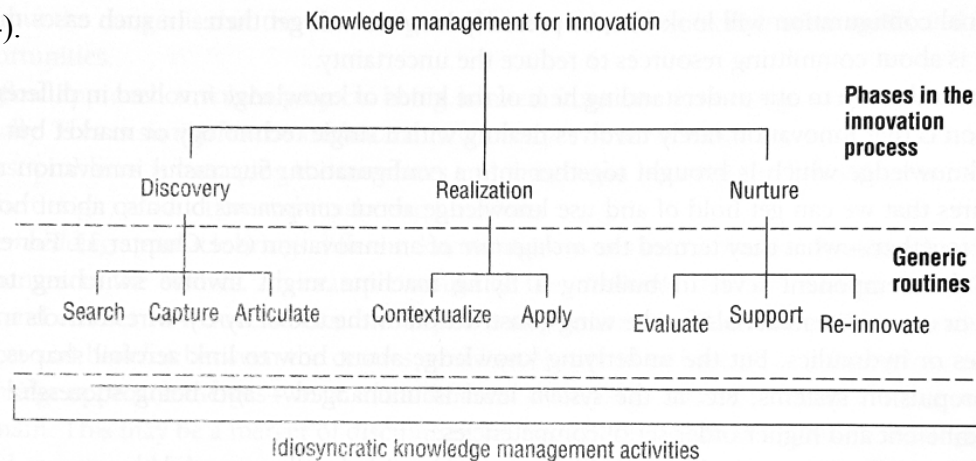
Kanter (1985), sitert i (Kanter, 1988: 170-171) påpeker at innovasjonsprosessen har fire distinktive karakteriser, jeg trekker frem tre av disse; 1) Innovasjonsprosessen er usikker, dette innebærer at kilden som startet innovasjonen er uberegnelig eller videreutviklingen av selve innovasjonen kan være ustabil. 2) Selve innovasjonsprosessen er en kunnskaps insentiv prosess, som innebærer at det er ny kunnskap som kommer til syne og denne kunnskapen kan være intens. Dette kommer av at det er nye erfaringer som hurtig samler seg opp og at læringskurven er bratt. Det kan være krevende når man har så mye kunnskap, spesielt når det er individer som sitter på kunnskapen, å få delt denne. Kunnskap kan være ikke-kodifisert, som gjør det vanskelig å overføre kunnskapen til andre individer og til bedriftene. 3) En innovasjonsprosess medfører at grenser krysses. idéer kommer ikke bare fra en side eller enhet, men det er flere som samarbeider eller det innhentes kunnskap fra andre bedrifter eller markeder for å utvikle innovasjon(er) fra et bredere kunnskapsperspektiv. Tidd & Bessant (2009: 282), påpeker at innovasjonsprosjekter er komplekse med bakgrunn i all kunnskap som eksisterer, men de er også svært interaktive gjennom at det er flere former for kunnskap som knyttes sammen. Aasen & Amundsen (2011: 58), legger vekt også vekt på innovasjon som en interaktiv prosess ved å tenke på en innovasjon som en sammensmelting av ulike individer med kunnskap, innsikt og ferdigheter.

De aller fleste innovasjonsprosesser starter med en søkefase for å danne en eller flere idéer (Aasen & Amundsen, 2011: 44 & 53). Det finnes flere definisjoner på en innovasjonsprosess, det som er felles, er at man deler en innovasjonsprosess inn i faser, og de ulike fasene er i stor grad gjenkjennbare (Aasen & Amundsen, 2011: 53). Aasen & Amundsen (2011: 44) presenterer en mulig modell for en innovasjonsprosess, som er forenklet. Denne modellen inneholder 5 faser, og disse fasene kalles: *Idéfase*, *seleksjonsfase*, *utviklingsfase*, *implementeringsfase* og *anvendelsesfase*;



Figur 1. En enkel modell av innovasjonsprosessen (Aasen & Amundsen, 2011: 44).

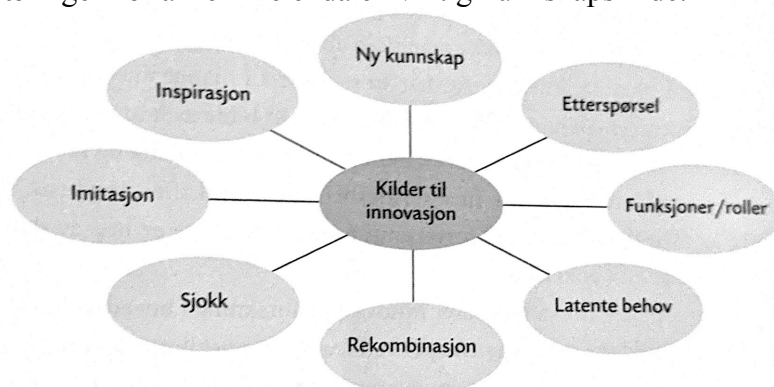
Et annet eksempel på å tyde fasene i en innovasjonsprosess er i modellen til Tranfield et al (2006) der man har kartlagt de ulike fasene i en innovasjonsprosess, for å identifisere kunnskapens rutiner. I den første fasen finner man *Discovery*, som under seg har *Search* (søke), *Capture* (fange) og *Articulate* (artikulere). *Discovery*-fasen innebærer at man skanner, både det interne og eksterne miljøet ved bedriften, og dette gjøres for å plukke opp og behandle signaler for potensiell innovasjon (Tranfield et al., 2006; Tidd & Bessant, 2009: 553-554).



Figur 2. Process model of knowledge management for innovation (Tranfield et al., 2006; Tidd & Bessant, 2009: 554)

2.3 Kilder til innovasjon

Alle eksemplene ovenfor på innovasjonsprosessene, fremviser at man starter en innovasjonsprosess med en søkeprosess for å finne en idé eller flere idéer til potensiell innovasjon. For å skape innovasjon innebærer dette at man er avhengig av kilder til kunnskap (Engen & Holden, 2014: 15). Tidd & Bessant (2009: 229-230) presenterer i sin bok ulike triggerer til hvordan innovasjon oppstår og hvor en innovasjon kan komme fra og kan hjelpe til å starte en innovasjonsprosess, som også vises til at kilder ikke kun eksisterer innenfor, men også utenfor bedriften (Tidd & Bessant, 2009: 553). Aasen & Amundsen (2011: 58) har laget en modell etter Tidd & Bessant (2009), og jeg velger å kombinere både Tidd & Bessant (2009: 230) og Aasen & Amundsen (2011:58) for å fremme kilder til innovasjon i denne oppgaven. Dette på bakgrunn for å ha begreper på norsk fra Aasen & Amundsen (2011), men også for å utfylle kildene med Tidd og Bessant (2009) sin teori om kildene/triggerne. Modellen til Aasen & Amundsen (2011: 58) *Kilder til innovasjon* fremstilles med åtte kilder. Det vil også trekkes frem Rønningen (2012: 148) sin modell om interne drivkrefter i reiselivsnæringen for å fremme enda en viktig kunnskapskilde.



Figur 3. Kilder til innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011: 58).

I denne masteroppgaven vil jeg kun presentere de kildene jeg ønsker å fremme i henhold til problemstillingen. Den første kilden jeg ønsker å trekke frem er *Etterspørsel* (Aasen & Amundsen, 2011: 58) & (*Need-pull*) (Tidd & Bessant, 2009: 232). Etterspørsel er en viktig pådriver for innovasjon (Tidd & Bessant, 2009: 232). I et innovasjonsperspektiv betyr det at det må være en form for etterspørsel på et problem som må løses og dekkes for at en innovasjon lykkes (Aasen & Amundsen, 2011: 59). En etterspørsel som en kilde til å skape en innovasjon, som medfører en løsning på et problem (Tidd & Bessant, 2009: 232) eller et behov som må dekkes (Aasen & Amundsen, 2011: 59). En utvikling i etterspørsel med har medført at nivået på etterspørsel har økt, som innebærer at bedrifter må etablere seg en klar og tydelig forståelse over hva som er etterspørselen og møte disse på best mulig måte (Tidd

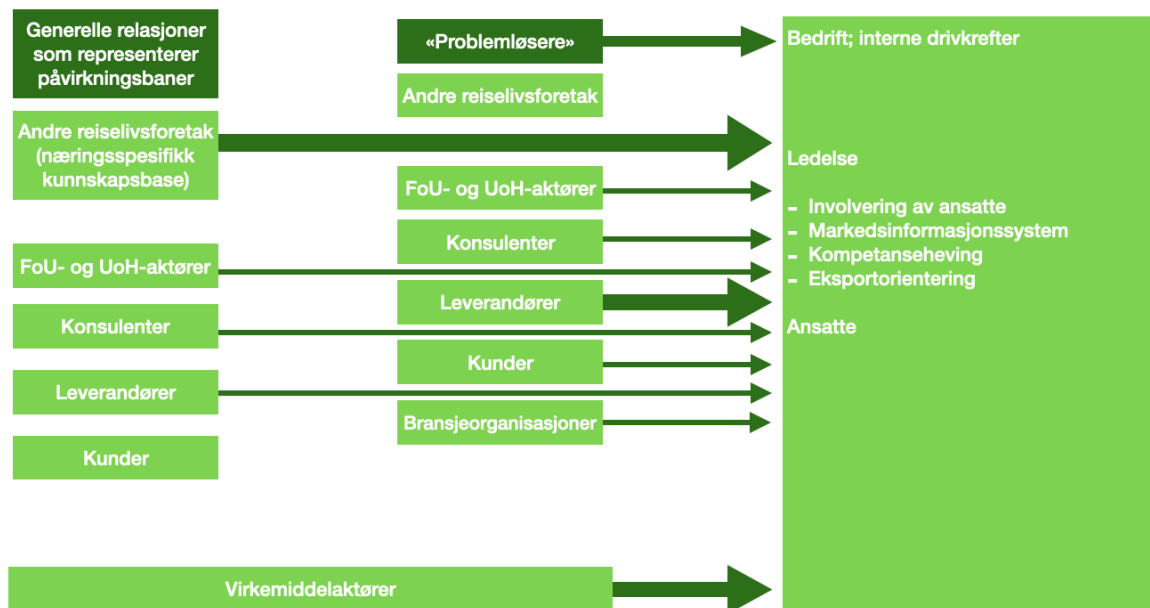
& Bessant, 2009: 232-233). I et opplevelsesperspektiv har opplevelser gått fra å være noe man ikke ønsker å betale ekstra for, men et ønske for meningsdannende opplevelser og berikende personlige endringsprosesser som har skapt en økonomisk verdi i seg selv (Pedersen, 2012: 34). Dette innebærer at produsenter av opplevelser har måtte evne og bringe tjenester som er betraktelig gjeste-tilpasset, som skaper en differensiering i det man tilbyr og gir muligheter for økonomisk verdi (Pedersen, 2012: 34).

Den andre kilden jeg vil trekke frem er *Users as innovators (brukere som innovatører)* (Tidd & Bessant (2009: 236). Aasen & Amundsen (2011: 58) refererer til denne som *Funksjoner/roller*, her vil jeg bruke Tidd & Bessant (2009) til å forklare begrepet. Tidd & Bessant (2009: 236) fremmer at brukere kan representere potensielle kilder til innovasjon. Ved inkludering av brukere, så kan man få innsikt i hva de ulike behovene er, og skaper et grunnlag for forskjellige muligheter til innovasjon (Tidd & Bessant, 2009: 237). von Hippel (2005: 3) fremmer at individer og bedrifter kan på en ulik måte ha en funksjonell relasjon og være en potensiell kilde knyttet mot et produkt, en prosess eller en tjeneste. Prahalad & Ramaswamy (2000: 81) påpeker gjester/brukere som en kilde til kompetanse, og at det er viktig for bedrifter, spesielt siden man ikke lenger har en fordel på tilgang på informasjon, at man er i dialog med gjestene. Gjennom en dialog med gjester så får man innsikt i hva konkret man ønsker og preferanser og man får muligheten til å se ting fra gjestens perspektiv (Prahalad & Ramaswamy, 2000: 81-82).

Et tredje eksempel på en kilde til innovasjon (se modellen til Rønningen, 2012: 148) for bedrifter, er gjennom sine ansatte. Høyrup (2012: 143) påpeker at når det kommer til innovasjon, er det en selvfølge at alle kilder benyttes, og medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), er en type kilde som er særdeles viktig og veldig effektiv i henhold til innovasjon, som også blir i flere tilfeller oversett. Medarbeiderdrevet innovasjon er et begrep som over lengre tid ble ignorert. Men i bakgrunn av at innovasjon har blitt et viktig element hos bedrifter, så har de ansatte fått mer oppmerksomhet knyttet til mulighetene som kan være til stede med involvering av de ansatte i utviklingsarbeidet (Aasen & Amundsen, 2011: 61). Medarbeiderdrevet innovasjon er et begrep som kan forklares gjennom at ansatte har mulighet til å komme med idéer, innspill til produkter eller prosesser, til bedriften som stammer fra de ansatte selv (Kesting & Parm Ulhøi, 2010: 66). Hovedorganisasjonens fellestiltak (HF, 2024), sier dette om medarbeiderdrevet innovasjon: "*Det er ikke bedriften som innoverer, det er menneskene i den*". Videre definerer HF medarbeiderdrevet innovasjon

som en prosess der de ansatte, på alle nivåer, aktivt og systematisk deltar i bedriftens utviklingsarbeid med innspill til løsninger, prosesser og produkter (HF, 2024). Høyrup (2012: 143-144) påpeker at ansatte har ferdigheter og at man gjennom det daglige arbeidet tilegner seg betydningsfull informasjon og kunnskap om gjester, markedet og materialer.

I et reiselivs- og servicenæringens perspektiv, blir *ansatte* trukket frem som interne drivkrefter i bedrifter (Sundbo & Gallouj, 1998; 2000: 49-50). I modellen nedenfor som er utviklet på norsk av Rønningen (2012), så ser man at *Ansatte* er plassert under interne drivkrefter, og Sundbo & Gallouj, 1998; 2000: 49) fremmer begrunnelsen for de interne gjennom utført forskning, og legger til at i servicenæringen, så er innovasjonsprosessene stort sett drevet av de interne. Videre påpeker Sundbo & Gallouj, 1998; 2000: 49) at innovasjoner i servicenæringen skjer som oftest etter hva markedet ønsker, og at selve innovasjonsprosessen er *løs*, i den forstand at det ikke er noen sterke koblinger som fremmer innovasjon, men at det likevel eksisterer noen koblinger, gjennom aktører (Sundbo & Gallouj, 1998; 2000: 61). Rønningen (2012) påpeker i sin forskning at informanter der påpekte at innovasjonsarbeidet som skjer, er nokså stabile og varig innovasjonsarbeid (Rønningen, 2012: 150).



Figur 4. Drivkrefter for innovasjon i reiselivsbedrifter (Rønningen, 2012: 148).

I bedrifter som arbeider med skapelse og salg av opplevelser, så er det ofte slik at innovasjonen drives av kompetanse og kunnskap fra de ansatte og gjestene (Fuglsang, 2011; Jernsand et al., 2015: 101). Med dette så menes det at både gjestene og de ansatte er co-creators, når det kommer til skapingen av opplevelsen (Jernsand et al., 2015: 101). En

innovasjon kan eksempelvis starte med et *dumt* spørsmål fra en gjest eller at det kommer innspill og idéer fra de ansatte som arbeider direkte med service (Jernsand et al., 2015: 101).

I perspektivet av tjenestebedrifter fremmer Slåtten & Krogh (2012: 56) ansatte som har en jobbfunksjon, hvor man er i direkte kontakt med gjestene, som frontlinjeansatte. Ansatte som arbeider i førstelinjen defineres som frontlinjeansatte i bakgrunn av at de har direkte kontakt med gjesten i det daglige arbeidet (Slåtten & Krogh, 2012: 53-55). Frontlinjeansatte blir karakterisert av (Zeithaml et al., 2008; Slåtten & Krogh, 2012: 56) som at de er det menneskelige uttrykket for service til bedriften. Frontlinjeansatte ses også som selve bedriftens ansikt utad, de er også bedriftens merkevare, og de ses som markedsførere av bedriften (Slåtten & Krogh, 2012: 56).

Bowen (2016) definerer frontlinjeansatte som at man har forskjellige roller, hvor rollen en av som innovatør trekkes frem, og begrunnes med at frontlinjeansatte har interaksjoner med gjester, som gir potensiale til å komme opp med idéer som kan forbedre tjenester (Bowen, 2016; Engen & Magnusson, 2018: 256). I Engen & Magnusson (2015: 318-319) sin studie om frontlinjeansatte som ideskapere, så fremmes det at frontlinjeansatte kan besitte en betydelig innovasjonskapasitet til å potensielt kunne innovere. Frontlinjeansatte er unike gjennom den daglige kontakten med gjesten får innsikt i kunnskapen som gjesten besitter og på samme tid får kunnskap om gjesten gjennom at man har direkte kontakt med gjestene. Sammen med den praktiske erfaringen som frontlinjeansatte anskaffer seg daglig, koblet sammen med gjestenes kunnskap, så kan man fremme nye idéer for tjenester som bidrar til gode gjesteopplevelser. Resultatene fra studien til Engen & Magnusson (2015: 319), viser også til at frontlinjeansatte besitter mye kunnskap som i stor grad er ukjent for ledere, både på toppen og midten, som gir bedriften et nytt perspektiv hvor kunnskap kan hentes ut ifra. Frontlinjeansatte besitter kunnskap om blant annet etterspørselssiden (Engen & Magnusson, 2015: 319), og denne kunnskapen som er absorbert, kan benyttes til å løse utfordringer og lage nye løsninger (Engen & Magnusson, 2015; Engen & Magnusson, 2018: 255). Frontlinjeansatte har blitt sett på som en viktig kilde til kreativitet når det kommer til utvikling av nye opplevelsestjenester (Zomerdijsk & Voss, 2011; Engen & Magnusson, 2018: 255).

Bedrifter med fokus på opplevelser utvikler opplevelsesprodukter for gjestens ønsker og behov (Pedersen, 2012: 53). Utvikling av et godt opplevelsesprodukt som dekker gjestens

behov og ønsker, kan øke bedriftens konkurransefortrinn betydelig. Men etter hvert vil konkurransefortrinn svekkes. Det kan på ingen måte unngås, uansett hvor godt et produkt er, dette fordi det ligger i etterspørselens natur. Ericsson & Hagen (2012: 76) påpeker at for at reiselivsnæringen skal bevare, og på samme tid styrke konkurransefortrinn, må det arbeides med kontinuerlig forbedringsarbeid. Pedersen (2012: 54) påpeker også at uten stadig fornyelse og oppdatering av produktet, tjenesten eller opplevelsen, så vil ikke bedriften klare å bevare konkurransefortrinn, ettersom verden er stadig i endring og markedet forandrer seg.

I modellen til Rønningen (2012: 148) kommer det også frem *ledelsen* som den interne drivkraften, og under ledelsen står det *involvering av ansatte*. Dette innebærer at ledelsen har et ansvar for at de ansatte involveres i bedriftens innovasjons- og utviklingsarbeid. Aasen & Amundsen (2011: 127) viser til Smith et al (2008) som fremmer fire faktorer for medarbeiderdrevet innovasjon. Den første faktoren er *ledelsesstøtte*, som innebærer at uten en ledelse som ikke oppmuntrer de ansatte til å ta initiativ til idéer, er det liten mulighet for at det kommer idéer fra de ansatte som resulterer i innovasjon (Smith et al., 2008; Aasen & Amundsen, 2011: 127). Den andre faktoren er *autonomi*. Denne faktoren går ut på at de ansatte får handlingsrom til å fatte beslutninger og utføre oppgaver uten overvåkning fra ledelsen. De ansatte gis frihet til kontroll over egen situasjon (Smith et al., 2008; Aasen & Amundsen, 2011: 127-128). Den tredje faktoren er *samarbeid*, hvor det handler om samarbeid, i form av interaksjoner i grupper, som kan øke kreativiteten og fremme skapelse og utvikling av idéer (Smith et al., 2008; Aasen & Amundsen, 2011: 128). Den fjerde faktoren er internt klima. De ansatte påvirkes av bedriftens interne klima, nemlig organisasjonskultur. En organisasjonskultur skaper normer, som medfører at de ansatte kan med normer og med oppmuntring fra ledelsen påvirkes til å tenke kreativt og søke etter nye idéer (Smith et al., 2008; Aasen & Amundsen, 2011: 128). En bedrifts organisasjonskultur har flere definisjoner. Jacobsen & Thorsvik (2019: 124) refererer til Schein (1985) som definerer organisasjonskultur som;

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenk på og føle på i forhold til disse problemene”.

De grunnleggende antakelsene innebærer det indre i en organisasjon. Dette handler blant annet om meninger og oppfatninger som hvert enkelt individ i en organisasjon besitter, som

for eksempel være riktig tenkemåte, riktige følelser ved visse situasjoner og riktig måte å forstå på, med andre ord er det det *sanne* innenfor organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 126-127). Ahmed (1998) påpeker at for at en bedrift skal være innovativ, så må det utvikles en organisasjonskultur som medfører at det strebes etter å innovere (Ahmed, 1998; Aasen & Amundsen, 2011: 170). Dette kan knyttes til *innovasjonskultur*, som blir definert som en kultur som er etablert for å fremdrive innovative idéer (Hervas-Oliver et al., 2014; Li & Liu, 2022: 1). Innovasjonskultur virker til å ha en innvirkning på kreativitet og innovasjon (Martins & Terblanche, 2003: 64). Aasen & Amundsen (2011: 171) fremmer McLean (2005) sine fem organisatoriske forhold som skal fremme innovasjon og kreativitet i bedrifter. Det første forholdet er *organisatorisk oppmuntring*, som handler om at det skal bli oppmuntret til å generere idéer, og at idéer som blir trukket frem, skal møtes med positiv innstilling fra ledere. De ansatte skal ikke straffes av andre i bedriften for komme fram med idéer, men de skal støttes for at man kommer med idéer til forbedring eller endring (McLean, 2005; Aasen & Amundsen, 2011: 171). Det andre forholdet er *støttende ledelse*, hvor det handler om at ledere er åpne om støtte og viser åpenhet rundt på mulighetene til at de ansatte kan komme med idéer (McLean, 2005; Aasen & Amundsen, 2011: 171-172).

Det tredje forholdet er *utviklende arbeidsgrupper*, som her vises det til at det bør eksistere mangfold i grupper. Det som menes her er at med at det blir flere relasjoner som har ulik bakgrunn, så skapes det ulike kreative personligheter som kan ha idéer og man kan dele idéer med flere mennesker (McLean, 2005; Aasen & Amundsen, 2011: 172). Østergaard et al (2010: 500 & 508) viser til at mangfold av ansatte ses som en positivitet grunnet til at man får et bredere spekter når det kommer til søking av nye idéer. Mangfold kan knyttes til både alder, utdanning og kjønn. Det fjerde forholdet som fremmes er *frihet og autonomi*, hvor det menes at de ansatte får en viss frihet til å styre sine egne arbeidsoppgaver og lov til å ta valg innenfor et satt handlingsrom (Amundsen, 2019: 109) & (Aasen & Amundsen, 2011: 172). Det femte er *ressurser*, er hvordan bedrifter setter av penger og tid til utvikling-og innovasjonsarbeid for å støtte arbeidet (McLean, 2005; Aasen & Amundsen, 2011: 172). McLean (2005) fremmer også et sjette forhold som ikke fremmer, men som kan hemme innovasjon, som er *Kontroll*. Dette omhandler at kontrollen ved eksempelvis beslutningsprosesser sitter ved lederen, og ikke ved de ansatte, som gjør at kulturen i bedriften ikke oppmuntrer til kreativitet hos de ansatte, som påvirker bedriftens innovasjonsevne (McLean, 2005; Aasen & Amundsen, 2011: 172).

2.4 Kunnskap

Med endringer og økende i etterspørsel, gjør det kunnskap til en viktig bidragsyter til bedrifters utviklingsarbeid (Ericsson & Hagen, 2012: 76). Kunnskap kan bidra til at bedrifter både bevarer (Ericsson & Hagen, 2012: 76), og på samme tid styrker konkurransefortrinn (Ipe, 2003; Filstad, 2010: 96).

Polanyi (1966) i (Nonaka & Takeuchi (2001: 66) påpeker at kunnskap er det noe mennesker fanger opp og skaper seg gjennom blant annet erfaringer. Nonaka et al (2000: 7) ser på kunnskap som dynamisk, på bakgrunn av at den blir skapt i sosiale interaksjoner, som både finner sted i mindre skala mellom individer og i større sammenhenger som for eksempel mellom bedrifter. Kunnskap sees som kunnskap når den kommer fra, og blir anvendt gjennom handling (Filstad, 2010: 98). Når man snakker om anvendt gjennom handling, kan dette eksempelvis være de ansattes erfaringer som har akkumulert gjennom de daglige arbeidsoppgavene. Kunnskap blir kunnskap når den kombineres med erfaringer og kunnskap sees som positivt, men bruk av kunnskap, påvirkes av hva nøyaktig kunnskapen er, som videre påvirker hvordan kunnskap kan brukes. Kunnskap brukes eksempelvis til å forstå, planlegge, tilpasse og implementere (Filstad, 2010: 96).

Det er de som ansatte besitter kunnskapen, og den eksisterer ikke utenfor deres hode, noe som tilsier at kunnskapen er personlig og inneholder personlige evner og erfaringer (Filstad, 2010: 98). Kunnskap defineres gjennom to dimensjoner; *taus (tacit)* og *eksplisitt (explicit)* (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 2001: 66). Den tause kunnskapen ses som personlig, og det er svært spesifikke kontekster i denne kunnskapen. En slik type kunnskap, ses også som subjektiv, i den forstand at det er egne opplevelser og erfaringer denne kunnskapen bygger på (Nonaka & Takeuchi, 2001: 67). Det er også blant annet egne følelser, og engasjement, som den tause kunnskapen er bygget opp av (Nonaka et al., 2000: 7). Den tause kunnskap ses derfor som veldig vanskelig å formidle til andre individer, gjennom at den er dypt knyttet til personlige hendelser (Nonaka & Takeuchi, 2001: 67) & (Nonaka et al., 2000: 7).

Den eksplisitte kunnskap defineres som en type kunnskap som er kodifisert. At kunnskap er kodifisert, er det som gjør den overførbar, og gjør den mulig til å dele med andre individer (Nonaka & Takeuchi, 2001: 66). Den eksplisitte kunnskapen ses også som objektiv, da den er rasjonell og at den ikke er låst til en kontekst som den tause kunnskapen er (Nonaka &

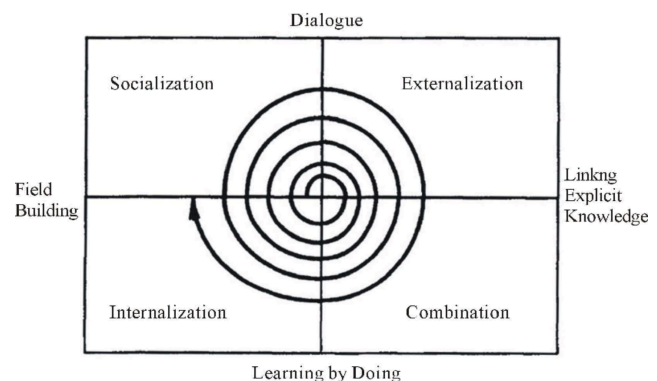
Takeuchi, 2001: 67). Den eksplisitte kunnskapen kan deles gjennom flere måter. Nonaka et al (2000: 7) & Filstad (2010: 104) viser til blant annet dokumenter og manualer og det digitale i form av elektroniske databaser. Den eksplisitte kunnskapen kan kommuniseres med hver enkelt som har relevant kjennskap til kunnskapsområdet (Filstad, 2010: 104).

2.4.1 Skapelse av ny kunnskap

Delingen av kunnskap i to typer betyr ikke at kunnskapen er hver for seg. Det er viktig ifølge Nonaka et al (2000: 8) at disse kunnskapstypene ses som to typer av kunnskap, som må arbeide sammen. De er komplementære, og begge er nødvendige for å skapelse av kunnskap for individer og bedrifter. Filstad (2010: 104) viser til at de er gjensidige utfyllende. Det Nonaka et al (2000: 8) påpeker at den eksplisitte kunnskapen fort mister meningen sin uten den tause kunnskapen og at kunnskap skapes gjennom interaksjoner mellom den tause og den eksplisitte kunnskapen. Skapelse av kunnskap fremmer Nonaka & Takeuchi (2001: 67) som noe som skjer gjennom at mennesker går igjennom en prosess som man kan kalle *sosial konvertering*. Som medfører at både den tause kunnskapen og den eksplisitte kunnskapen øker i både kvalitet og mengde (Nonaka, 1990; Nonaka & Takeuchi, 2001: 67) gjennom at den tause og eksplisitte kunnskapen samhandler sammen.

Kunnskapsdeling mellom ansatte i bedrifter fremmes som helt avgjørende for innovasjon (von Krogh et al., 2000; Filstad, 2010: 111). Nonaka et al (2000: 8) fremmer at skapelse av kunnskap i et bedriftsperspektiv, kan fremmes gjennom tre elementer som er *Ba: Content-Knowledge Place, SECI: Knowledge Conversion Process og Moderator*. Alle elementene vises fram i en modell for å fremme og for at det skal forstås hvordan bedrifter skaper eller kan skape kunnskap. De tre elementene er nødt til å samhandle med hverandre for at det skal etableres en kunnskapsspiral (Nonaka et al., 2000: 8-9) & (Nonaka & Takeuchi, 1998: 224). Nedenfor kan man se et eksempel på en *kunnskapsspiral (Knowledge spiral)*, som blir presentert i Nonaka & Takeuchi (1998: 224), som fremmer fire ulike modus i interaksjoner mellom den tause og den eksplisitte kunnskapen (Nonaka & Takeuchi, 1998: 220):

Figur 5. Kunnskapsspiral
(Nonaka & Takeuchi, 1998: 224).



Den første modusen heter *Sosialisering (Socialization)* er prosessen som omhandler at man går fra taus kunnskap til taus kunnskap. Denne modusen ses på som en prosess som omhandler at det deles opplevelser, med andre ord så kan dette eksempelvis være at et individ deler sine opplevelser til et annet individ som for eksempel skaper tekniske ferdigheter hos et annet individ. Det skjer ikke verbal deling, i den form av språk, men delingen foregår gjennom eksempelvis praktisk arbeid eller at man observerer hverandre over tid. Uten den verbale delingen eller at man for eksempel skriver den ned, er det vanskelig for individet som mottar den tause kunnskapen å ha de samme følelsene eller tankene. Det skjer allikevel sosialisering selv om man bare observerer, den tause kunnskapen blir delt, men det blir ikke noen tydelige eller meningsfulle innsikter som blir oppfattet (Nonaka & Takeuchi, 1998: 220-221).

Den andre modusen heter *Eksternalisering (Externalization)*, i denne prosessen gjøres taus kunnskap til eksplisitt. Denne prosessen innebærer at man forsøker å gjøre sine egne erfaringer, opplevelser, og idéer forståelig for andre individer ved at man konseptualiserer det. Man kan her eksempelvis benytte seg av konsepter, modeller eller metaforer (Nonaka & Takeuchi, 1998: 221). Omgjøring av den tause kunnskapen til eksplisitt, kan eksempelvis skje gjennom at man skriver den ned (Jensen et al., 2007: 681), som kan bidra til at man kan konvertere den tause kunnskapen til en kunnskap som er forståelig, og skape blant annet refleksjoner rundt den tause kunnskapen. Når man eksempelvis skaper refleksjoner og dialoger, så bidrar dette til interaksjoner mellom individer som skaper konseptualisert kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1998: 221).

Den tredje modusen heter *Kombinering (Combination)*, som er prosessen hvor man forsøker å skape et slags kunnskapssystem som består av ulik eksplisitt kunnskap. Her er målet å samle kunnskapen som blir delt og utvekslet gjennom blant annet møter, dokumenter og telefonsamtaler eller over nettet gjennom digitale kommunikasjonsverktøy (Nonaka & Takeuchi, 1998: 222) som for eksempel kan være Teams eller Zoom. Ved at det skjer kombinering, sortering og kategorisering av eksisterende eksplisitt kunnskap, kan man få muligheten til å skape ny kunnskap, som kan medføre at det etableres eksempelvis nye eller forbedret bedrift i seg selv, gjennom for eksempel en visjon eller et konsept. Det kan også medføre fremming av nye produkter eller konkrete tjenester (Nonaka & Takeuchi, 1998: 222 & 224).

Den fjerde modusen heter *Internalisering (Internalization)* og omhandler prosessen der kunnskap går fra å være eksplisitt til taus. Denne prosessen er spesielt knyttet til *Learning By Doing* (Nonaka & Takeuchi, 1998: 222), som blir definert som en problemløsende prosess (von Hippel & Tyre, 1993; 1995 : 2-3) & (Jensen et al., 2007: 683). Hvor det skjer en prosess der man løser et eksisterende problem gjennom at det aktivt arbeides med bedrifters egne prosesser på forskjellige områder, som eksempel ved produksjon (von Hippel & Tyre, 1995 : 2-3) & (Jensen et al., 2007: 684). Denne prosessen ses på som en læringsprosess gjennom at den gir lærdom i og med at man *gjør* læringen gjennom at det skjer prøving og feiling, for å finne ut av en mulig retning der en løsning kan finnes (von Hippel & Tyre, 1995 : 2-5). Grunnen til at denne modusen er knyttet til *Learning By Doing*, er at når erfaringer som individer deler med hverandre gjennom sosialisering, eksternalisering og kombinerer, så havner all den kunnskapen i hvert sitt individets egen tause kunnskapsbase. Formen for denne tause kunnskapen kan være i form av teknikker, eller man deler faktisk en samme tankegang på for eksempel utføringen av en konkret arbeidsoppgave. Når kunnskap som var eksplisitt gjøres taus, bidrar dokumentering, eksempelvis i form av manualer eller muntlige samtaler, til at individer hos bedrifter kan få internalisert den eksplisitte kunnskapen som har blitt delt, og i tillegg øker man sin egen tause kunnskap gjennom egne erfaringer knyttet til kunnskapsoverføringen (Nonaka & Takeuchi, 1998: 222-223).

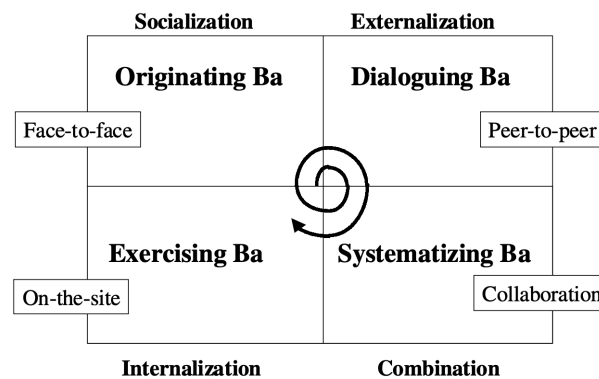
I en kunnskapsspiral, eksisterer det moduser som bidrar til at taus kunnskap blir eksplisitt og, den eksplisitte kunnskapen går til taus, og taus kunnskap til taus. Interaksjoner mellom individer medfører at en bedrift kan øke sitt kunnskapsnivå innenfor bedriften, og får muligheten til å kunne komme fram til nye og innovative idéer for eksempelvis produkter (Nonaka & Takeuchi, 1998: 224).

2.4.2 Ba: Shared context in motion for knowledge creation

For at kunnskap skal bli skapt, så trengs det en kontekst til den, det trengs en fysisk kontekst. All kunnskap eksisterer i en kontekst, man er heller ikke fri for denne ved skaping av kunnskap. Når man er i prosessen ved å skape kunnskap, så er man svært avhengig for en kontekst, og denne er veldig spesifikk, gjennom at det er basert på de som deltar og hvordan man deltar (Nonaka et al., 2000: 14)

Det skjer ingen skapning av kunnskap uten at det eksisterer en kontekst. Når det kommer til kontekst, ses *Ba*, som betyr *sted* som en slik kontekst. *Ba* ses som en kontekst hvor kunnskap kan skapes gjennom to eller flere individer gjennom at det ses som et *sted* hvor kunnskap kan deles, og har som mål å bli ny kunnskap. *Ba* ses som et *sted* som gir både den rette energien og bidrar til at kunnskapen kan få en god kvalitet, i den forstand at den er forståelig og mulig å overføre *Ba* ses på som et sted der informasjon kan tolkes for å kunne bli kunnskap. Selv om *Ba* ses på som et *sted*, så betyr ikke det at det må være et fysisk sted. Det kan like godt være på en arbeidsplass som det kan være på e-post, det kan også være en kombinasjon av både fysisk og digitalt (Nonaka et al., 2001: 19). Dette er fordi *Ba* ikke *låses* ikke til noe bestemt, men det er heller knyttet til et spesifikt rom og tid (Nonaka et al., 2000: 14).

Knyttet til at skaping av kunnskap skjer gjennom interaksjoner mellom individer, så skaper *Ba* den delte konteksten som skapes når interaksjoner skjer. Ved en kunnskapsspiral, så finnes det ulike moduser, for kunnskapsoverføring og deling av mellom andre individer mellom den tause og den eksplisitte kunnskapen. *Ba* skaper den deltakende konteksten, som innebærer at det også eksisterer ulike typer av *Ba* knyttet til hver modus (Nonaka et al., 2000: 16) & (Nonaka et al., 2001: 19-20). Disse fire typene av *Ba* kan ses som ulike plattformer for hvordan interaksjonene mellom den tause og den eksplisitte kunnskapen tar sted (Nonaka et al., 2001: 19-20). Nedenfor kan man se modellen for de fire typene av *Ba*;



Figur 6. Fire typer av *Ba* (Nonaka et al., 2001: 20).

Den første typen for *Ba* er *opprinnende Ba (Originating Ba)*, hvor individer deler sin tause kunnskap til et annet individ, men det forblir taus kunnskap. Delingen av den tause kunnskapen skjer gjennom en form for sosialisering, ofte skjer det gjennom observasjon og at det skjer praktisering av gjennomført arbeid av andre. Gjennom at de ulike typene for *Ba* kontekster kan ses på som ulike plattformer for interaksjoner, så blir den sosialiserende modusen sett på som å ha interaksjoner som er fysiske og ansikt-til-ansikt for å konvertere

taus kunnskap til taus kunnskap. Med andre ord så innebærer sosialisering at man fanger opp kunnskap gjennom fysisk nærhet (Nonaka et al., 2001: 16 & 20).

Den andre typen er *dialog ba (Dialoguing Ba)*. Denne typen er knyttet til den eksternaliserende modusen, hvor det går fra den tause til den eksplisitt kunnskap. Den tause kunnskapen gjøres eksplisitt gjennom at kunnskapen kan forstås gjennom at den kan tolkes i modeller, metaforer og eventuelle prototyper. Den tause kunnskapen skal konverteres til forståelig, og *dialog Ba* viser til at interaksjoner tar sted peer-to-peer, som Nonaka et al., 2000:17) trekker frem kollektive og ansikt-til-ansikt. Dialoger skaper rom for at den tause kunnskapen kan deles og den blir eksplisitt gjennom at individer sin tause kunnskap skaper tanker og mulighet for refleksjon hos andre individer (Nonaka et al., 2001: 16 & 20).

Den tredje typen er *systematiserende ba (systematizing Ba)*, som er knyttet til kombinerings som innebærer at kunnskap går fra å være eksplisitt til eksplisitt. Når det handler om kombinerings, så innebærer dette at den eksplisitte kunnskapen blir enda mer eksplisitt gjennom at den kategoriseres og man kobler sammen ulike eksplisitt kunnskaper som skaper ny kunnskap. Systematiserende *Ba* legges vekt på collaboration (samarbeid), det som menes her er collaborative environments (samarbeidsmiljøer) og dette knyttes til de digitale systemer som kan støtte sammensetning og konstruksjon av ny kunnskap. Det vises til verktøy innenfor lagring av dokumenter og bruk av databaser (Nonaka et al., 2001: 16-17 & 21). Den fjerde plattformen for interaksjon er *Exercising Ba*, og denne er knyttet til modusen internalisering som omhandler at den eksplisitte kunnskapen, skal bli taus kunnskap. *Ba*'en *Exercising* skaper rom for at slik overføring av kunnskap kan skje gjennom at den har fokus på On-site. Med dette menes det at internaliseringen av kunnskapen skjer på stedet og at det trenes for at kunnskapen skal *lâses* inn som taus kunnskap til individene som teknikere eller konkrete arbeidsmønstre (Nonaka et al., 2001: 17 & 21).

Det tredje elementet for at man skal forstå hvordan en bedrift arbeider med skaping av kunnskap, er *kunnskapsressursene* og *moderatorer* for den kunnskapsskapende prosessen en viktig bidragsyter (Nonaka et al., 2000: 8-9). Kunnskapsressurser defineres som ressurser bedrifter ikke klarer seg uten, dette er grunnet til at de skaper direkte verdi for bedriften. *Kunnskapsressurser* er blant annet indre og ytre ressurser, som stammer fra bedriftens aktiviteter for å skape ny kunnskap, og modererende faktorer i den kunnskapsskapende prosessen (Nonaka et al., 2000: 20-21).

Kunnskapsressurser eksisterer ikke på egen hånd, de er nødt til å bygges internt i bedriften for at man skal få verdien av ressursene og man skal få bruke dem. Man er nødt til å etablere et system for å håndtere kunnskapsressursene effektivt. For at man skal kunne håndtere kunnskapen som skapes, så må man også forstå hvordan disse kunnskapsressursene blir skapt og brukes (Nonaka et al., 2000: 21). Knyttet til disse kunnskapsressursene, så må disse etableres basert på bedriftens egen kunnskapsvisjon, som må etableres av ledere. Kunnskapsvisjon er bedriftens egen retning på hva slags kunnskap man ønsker skal skapes, dette kan eksempelvis innebære spørsmål som “*Hva er vi?*”, “*Hva burde de skape?*” og “*Hvor er vi på vei?*”. Etablering av en visjon skaper rom for at ny kunnskap kan komme til syne ved at det legges vekt på at dette er noe man ønsker som bedrift (Nonaka et al., 2000: 23). Nonaka et al (2000: 21) kategoriserer kunnskapsressurser i fire typer, disse er *Conceptual knowledge assets*, *Experiential knowledge assets*, *Systemic knowledge assets* og *Routine knowledge assets*. I henhold masteroppgaven, trekker jeg frem en av de;

Experiential Knowledge Assets

Dette er kunnskapsressurser som defineres som erfaringsbaserte kunnskap ressurser, som består av den tause kunnskapen individer anskaffer seg gjennom praktisk erfart arbeid, og som videre deles med de ansatte og mellom de ansatte i bedriften, gjester og andre aktører som er i kontakt med bedriften som ender i praktisk erfaring og ferdigheter. Dette kan eksempelvis være emosjonelle ferdigheter som blant annet tillit og omsorg, og det kan være fysisk kunnskap som for eksempel konkret entusiasme. Den erfaringsbaserte kunnskapsressursen består av taus kunnskap, som medfører som nevnt tidligere at den er krevende å dele med andre, medfører at bedrifter må skape sine egne kunnskapsressurser for å kjenne sine egne kunnskapsressurser, som blant annet gjør bedriften mer konkurransedyktig gjennom at kunnskapen kommer fra egne erfaringer, og ikke imitert fra andre bedrifter (Nonaka et al., 2000: 21).

Knyttet til håndteringen av en kunnskapsskapende prosess, så må denne prosessen også ledes. Gjennom at ledelsen gjennomfører en etablering av egen visjon for ønsket kunnskap og etablering og deling av egne kunnskapsressurser som kan eksisterer innenfor bedriften, så blir det mulig å kunne på en passende måte å håndtere hvordan *Ba & SEKI* (SECI) modellen arbeider rundt og med hverandre for å skape ny kunnskap for bedriften (Nonaka et al, 2000: 8 & 22-23).

2.4.3 Kunnskapsbarrierer

Skape, utvikle og dele kunnskap er krevende, en av grunnen til dette er at det eksisterer barrierer mot å dele kunnskap. von Krogh et al (2001: 34) fremmer to barrierer som også ses som grunnleggende barrierer i enhver bedrift.

Den første barrieren ses på som individuelle barrierer, som handler om individets evne til å håndtere nye hendelser, situasjoner og ny informasjon. Kunnskapsdeling er påvirket av faktorer som nevnt ovenfor, og disse kan være vanskelig å overkomme (von Krogh et al., 2001: 35). En individuell person har sine egne erfaringer, oppfatninger og meninger som kommer fra ulike situasjoner, som eksempelvis kan være utdanning, følelsesmessige opplevelser, opplæring og eventuelle arbeidsoppgaver (von Krogh et al., 2001: 35-36). Ny informasjon, nye hendelser og nye situasjoner fører til sansepåvirkninger, som er når man individ opplever eller møter på noe nytt som påvirker egne sanser. En påvirkning av sansene, medfører at man går igjennom en dobbel prosess, som består av assimilasjon og akkomodasjon. Ved en assimilasjon, så vil et individ forsøke å løse en utfordring med sine eksisterende oppfatninger, meninger og erfaringer, for å finne en løsning på en rutinert og fornuftig måte som mulig gjennom assimilasjon (von Krogh et al., 2001: 36).

På den andre siden har man akkomodasjon. Hvor man som individ mangler egne erfaringer eller en respons til en uventet situasjon. Akkomodasjonsprosessen er en prosess hvor man ved møte på nye situasjoner, og ikke aner hvordan denne skal møtes, ser etter nye handlinger. Man søker etter nye måter å løse en utfordring på, da eksisterende erfaringer ikke fungerer for å løse den. Man må kanskje finne nye eller tilpasse elementer, som for eksempel knyttet til teknologi, eller konkrete faktorer for å finne en løsning (von Krogh et al., 2001: 36). Barrierer kan oppstå i søket av ny kunnskap, eksempelvis ved at man ikke ser en mulighet i en uventet situasjon, og den nye kunnskapen blir utfordrende å håndtere. En vanskelig akkomodasjon kan føre til mentale barrierer mot den nye kunnskapen, da den ikke passer inn i det man er kjent med. Den nye kunnskapen kan representere endringer man må gjennomføre for å kunne bruke den nye kunnskapen. Dette kan skape skremsel hos individer gjennom at man for eksempel må forandre sin jobbsituasjon, og etablere og lære seg nye rutiner og krav, som fører til at man snur ryggen til det nye, som skaper utfordringer i deling og utvikling av kunnskap (von Krogh et al., 2001: 36-37).

Barrierer kan også være på et organisatorisk nivå, hvor det kan være flere barrierer som eksisterer (von Krogh et al., 2001: 39). Barrierer for en organisasjon knyttes til fire barrierer som von Krogh et al., (2001: 38) fremmer som eksisterer innen hver bedrift når det kommer til kunnskapsdeling. Disse er *bedriftsparadigmer*, *bedrifters fortellinger*, *felles språk* og *prosedyrer*. Med tanke på masteroppgaven, vil jeg trekke fram én av disse. Barrieren *prosedyrer*, omhandler bedrifters eksisterende prosedyrer. Bedrifters prosedyrer sees som en samling av erfaringer og løsninger for både det daglige arbeid og de mer komplekse utfordringene. Prosedyrer medvirker til å gjøre utførelsen av oppgaver effektiv. Sterke prosedyrer er både positive og negative, de er positive i den grad at for eksempel, de ansatte vet nøyaktig hvem man kan samarbeide med, og hvilke retningslinjer man skal følge. Det negative med en sterk prosedyrer er at det ikke åpner opp for mulige samarbeid og andre ressurser på tvers av avdelinger. Det skaper heller ikke rom for at man ser muligheten for å utføre noe mer enda mer effektivt siden prosedyrene sitter så integrert (von Krogh et al., 2001: 40-41).

2.5 Dagens unge

Dagens unge er fremtidens medlemmer av samfunnet. De unge menneskene kan for bedrifter være kreative ressurser i form av at de er i en ung alder og gjennom den unge kulturen som eksisterer, så kan de unge være kreative skapere (Suryani et al., 2022: 34-35). De unge er ressurser som kan være positive i samfunnet grunnet sin ungdomsidentitet, ferdigheter og verdier (The Search Institute Survey, 2013; Suryani et al., 2022: 35). Den oppvokste generasjonen i den digitale tiden, som kalles Digital Natives, har gjennom den digitale verden utviklet seg ferdigheter og visse egenskaper. Dette kan eksempelvis knyttes til hvordan man håndterer ren informasjon, teknologisk informasjon og andre mennesker (Besley, 2010: 127).

Regjeringen i Norge har lagt frem at det ønskes at det norske reiselivet skal gå i en retning som er mer grønnere, lønnsom og bærekraftig. Daværende næringsminister Jan Christian Vestre, fremmet et mål om at det norske reiselivet skal øke sin verdiskaping og redusere miljø- og klimaavtrykk (Nærings- og fiskeridepartementet, 2024). Med dette i perspektiv, er det også verdt å påpeke at dagens unge er svært opptatt av egen fremtid (Vågsland, 2023; Skovdahl, 2023). I lengre tid har de unge vært bekymret for miljø og klima (Vågsland, 2023; Skovdahl, 2023). I en undersøkelse gjennomført av Opinion på vegne av Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO, 2023: 6), kommer det fram at bekymringene til at de unge har blitt

endret, og ført til nedgang, men det kommer fremdeles frem at 53% er bekymret for klima og miljø, og at frykt blir definert av 42% som hvordan de unge føler det overfor klimaendringene (Skovdahl, 2023).

2.6 Oppsummering

I det teoretiske rammeverket, har det blitt fremmet ulike teorier knyttet til problemstillingen for denne masteroppgaven som er *“Hvordan arbeider ledere i servicenæringen med ungesesongansatte som kunnskapskilde i innovasjonsprosessens idéfase?”*. Innovasjon fremmes gjennom *“noe nytt blir til, enten det er et konkret produkt eller nye måter å gjøre ting på, og at dette blir tatt i bruk og får en konsekvens”* (Aasen & Amundsen, 2011: 39). Innovasjoner kan gjøres i ulike prosesser. Schumpeter (1934), (Schumpeter, 1934; Varis & Littunen, 2010: 130) definerer fire typer for innovasjonsprosesser gjennom; *markedsinnovasjon*, *produktinnovasjon*, *prosessinnovasjon* og *organisasjonsinnovasjon*. I teorien er det fremmet to av disse. Det finnes ulike grader av innovasjon, hvor det vises til radikale og inkrementelle, sistnevnte er vel den innovasjonen som trekkes frem som mest brukt eller snakket om når det kommer til innovasjoner i servicenæringen, da det som oftest skjer mindre endringer eller justeringer ved produkter eller prosesser.

Tjenesteinnovasjon trekkes også frem, og dette gjøres på bakgrunn av at når man arbeider med tjenesteinnovasjon så er man avhengig av gjesters ønsker og behov når det kommer til søk av muligheter for potensiell innovasjon. I bedrifter som arbeider med tjenester, så ses innovasjoner som ad-hoc prosesser, hvor styrer vises til være nedenfra og opp og det vises til at ad-hoc prosesser finnes i servicenæringen, som tilsier at idéene som kommer til, kommer i fra de ansatte, både i form av ledere og ansatte under ledere.

Innovasjoner vises til å være en prosess, som kalles *innovasjonsprosess*, hvor idéer kommer til, og blir tatt i bruk. Innovasjonsprosessen er stegvis, og flere forskere og forfattere viser til at innovasjonsprosessen starter med en søkefase eller en idéfase. Innovasjon kan komme fra mange ulike kilder. Det fremmes konkrete kilder som etterspørsel, users as innovators og ansatte som kilde til kunnskap. I servicenæringen sees en type ansatte til å være i førstelinjen, hvor bakgrunnen for dette kommer av at dette er en type ansatt som er daglig i kontakt med gjestene. Den daglige kontakten med gjestene gjør at det gis muligheter for å fange opp kunnskap om og med gjestene. Frontlinjeansatte kan besitte kunnskap som er ukjent for

toppen. Noe som gjør de svært verdifulle ressurser for kunnskap, som også gjør at det er kritisk for å hente ut denne kunnskapen.

Kunnskap finnes i to typer, taus og eksplisitt. Hvor den eksplisitte kunnskapen er den som er mest forståelig, og mest delbar. Noe som tilsier at den tause kunnskapen må gjøres eksplisitt. Kunnskapen kan gjøres taus til taus, taus til eksplisitt, eksplisitt til eksplisitt og eksplisitt til taus. Hvordan kunnskap kan gå igjennom disse stegene fremmes i fire moduser; *Sosialisering, Eksternalisering, Kombinering og Internalisering*, hvor det knyttes til kontekster hvor kunnskap deles og skapes. En kunnskapsskapende prosess vises også til å innebære ledelsen, og viktigheten av at ledelsen arbeider for at kunnskapen skal deles rundt og om i bedriften, slik at man kan skape kunnskap som er nyttig og brukbar for bedriften for å møte etterspørsel fra markedet. Det eksisterer kunnskapsbarrierer, som ledere må være klar over, når det kommer til deling av kunnskap. Det trekkes også frem i teorien hva som må være til stede for medarbeiderdrevet innovasjon, og hvor viktig innovasjonskultur er for innovative ansatte.

Dagens unge ses som kreative mennesker, og som kreative ressurser som er nyttige for dagens og fremtidens bedrifter. De unge har utviklet ferdigheter knyttet til hvordan man håndterer mennesker, teknologi og informasjon.

3.0 Introduksjon til kontekst for masteroppgaven

For denne masteroppgaven har det blitt valgt en kontekst for å gjøre konkrete avgrensninger, og holde meg innenfor det samme området gjennom hele oppgaven. Et valg av en bestemt kontekst, gjør det også mulig å gå dypere inn i et bestemt fagområde. I problemstillingen som er utarbeidet for denne masteroppgaven, så blir det fremmet at jeg ser på servicenæringen, og det finnes mange ulike næringer som arbeider innenfor service, derfor ser jeg det som viktig å definere konkret den servicenæringen jeg har valgt min kontekst i.

Reiselivsnæringen er en næring som er preget av sesongmessige svinger, som også medfører at det trengs tilgang på mer og større arbeidskraft i kortere perioder (Ericsson & Hagen, 2012: 75). Denne arbeidskraften kalles midlertidig ansettelse (Arbeidstilsynet, 2024) og reiselivsnæringen behøver arbeid av midlertidig karakter i travle perioder (Arbeidstilsynet, 2024). Gjennom at reiselivsnæringen er en næring som er påvirket av sesonger, og har som regel hovedsesongen i sommermånedene, innebærer dette at blir krevende å skulle investere i de sesongansatte, da dette er av den typen ansatte som forlater sitt arbeidssted ved sesongen avslutning (Aslesen et al., 2023: 13-14). Reiselivsnæringen er en næring som i Norge har en rolle som ungdomsnæring, der alderen som fremmes er 15-24 år (NHO Reiseliv, 2023). Ved at det er en ungdomsnæring så tilsier dette at det er unge mennesker som arbeider hos disse ulike bedriftene innenfor reiselivsnæringen, og det er slik at reiselivsnæringen er den næringen som oftes er inngangen til arbeidslivet for de fleste unge mennesker (Ericsson & Hagen, 2012: 75) & (Dagsland et al., 2020: 257).

3.1 Attraksjonsnæringen

Jeg har i denne masteroppgaven kun hatt fokus på bedrifter som arbeider i attraksjonsnæringen innenfor reiselivsnæringen, har etablert seg med forretningsmessige formål, og har en forretningside med å skape og selge opplevelser (Kamfjord, 2019: 112). Dagens reiselivsnæring består av overnatting, servering, attraksjoner og transport (Kamfjord, 2019: 89). I denne masteroppgaven er det valgt ut attraksjoner som hovednæring. Attraksjoner sies å være det viktigste elementet i reiselivsnæringen, grunnet det er hovedgrunnen til at gjester velger å besøke (Kamfjord, 2019: 111).

Attraksjoner består av aktiviteter, severdigheter og arrangementer (Kamfjord, 2019: 111). Attraksjoner kan deles i to, hvor på den ene siden finner man rent kommersielle bedrifter som

for eksempel familieparker, alpinesentre, konsertarrangører eller eventselskaper. På den andre siden finner man attraksjoner som ikke kan defineres som en næring, men som allikevel sees på som attraksjoner. Dette kan for eksempel være et besøk til en brygge eller et besøk til en kirke. I denne masteroppgaven vil fokuset være på den kommersielle siden, og den siden hvor det er etablere bedrifter i næringen som arbeider for å skape og selge opplevelser til gjester (Kamfjord, 2019: 111-112).

Det kan være krevende å skulle klassifisere attraksjoner sånn rent teoretisk. For å heller vise til hvor viktig en attraksjon er, så kan det benyttes Leiper (1990; Kamfjord, 2019: 115), sitt attraksjonssystem, for kategorisere ulike typene av attraksjoner og deres betydning eller tiltrekningskraft for gjesten (Kamfjord, 2019: 115). Leiper presenterer først *Primærattraksjon*, som defineres der en attraksjon eller et opplevelsestilbud er selve målet for reisen. Videre blir det presentert *Sekundærattraksjon*, som Leiper påpeker er attraksjon(er) eller tilbud av opplevelser som man enten er kjent med før man reiser, eller en type man blir oppmerksom på under reisen. En sekundærattraksjon har muligheten til å påvirke valg av reisemål og rute. Den tredje klassifiseringen som blir presentert er det Leiper ser på som en *Tertiærattraksjon*, hvor det vises til attraksjoner eller opplevelsestilbud som man blir kjent med i løpet av oppholdet på reisemålet (Kamfjord, 2019: 115).

I henhold til at det legges vekt på attraksjonsbedrifter som skaper og selger opplevelser, så innebærer dette at det også bør defineres hva som menes med opplevelser. Begrepet *oppleve* brukes for å definere områder som faller under begivenheter eller hendelser av minneverdig karakter. Eksempler på dette er mat, teater, kunst, festivaler, reiser og idrett. En slik definisjon på opplevelser har noen negativ virkning, den tar nemlig ikke opp vi menneskers aktive deltakelse i en hendelse, noe som er nødvendig for at man skal kunne kalle en opplevelse for en opplevelse (Pedersen, 2012: 32).

Opplevelse defineres av Bærenholdt & Sundbo, (2007: 9) som en aktivitet som skal skape en mental prosess i den personen som deltar. En opplevelse kan også defineres som "*tidsforløp av sanseinntrykk, følelser og tanker, motiver og handlinger, tett sammenvevd, lagret i minnet, kategorisert, forløst og kommunisert til andre*" (Nardi, 2006; Pedersen, 2012: 33). Innenfor opplevelsesøkonomien, fokuseres det på at opplevelser danner et grunnlag for verdiskaping og innovasjon, grunnet til at opplevelser har etablert seg et økonomisk mål for forbrukere

(Pedersen, 2012: 41), og opplevelsesøkonomien er opptatt av opplevelser som kan omsettes kommersielt (Pedersen, 2012: 35). Det opplevelsesbaserte reiselivet kjennetegnes av at det er stor grad av immateriell bearbeiding og spesielle tilpasninger, og verdien er høy følelsesmessig for gjestene. Videre innebærer dette at det fremmes blant annet ekstreme kontekster, bestemte temaer, og innovative arrangementer, som skaper en eksklusiv og flersanselig involvering som øker opplevd verdi for gjesten (Jensen & Skallerud, 2015: 19)

3.2 Opplevelsesdesign

Begrepet *opplevelsesdesign* handler om at man skal skape en opplevelse som gir høy kvalitet og verdi for gjestene. Med andre ord skal designet av opplevelsen planlegges og organiseres med fokus på mennesker, kommunikasjon, struktur og fysiske komponenter, slik at det til sammen har høyere kvalitet og både verdi for gjestene og tilbyderne (Pedersen, 2012: 114). Skapelsen av opplevelse(er), innebærer at man må gjennom noen utviklingsfaser (Pedersen, 2012: 67). I prosessen av opplevelsesdesign finner man tre utviklingsfaser, hvor det ønskes her å vise til den første fasen som er *Observasjonsfasen*. Denne fasen innebærer at det gjøres systematiske undersøkelser for å finne ut av gjestens behov og ønsker. For å avklare gjestens ønsker og behov, må man kjenne gjestene sine, og det er enklest å snakke direkte med gjesten for å finne ut av det (Pedersen, 2012: 155-158).

3.3 Sesongansatte

I de nordiske landene, så blir de unge menneskene på en måte *døpt* inn i arbeidsmarkedet gjennom at det fra tidlig alder arbeides ved sommerjobber og deltid ved studier (Dagsland et al., 2020: 258). Det eksisterer flere typer av sesongansatte. Flognfeldt (2001: 111-113), fremmer en oversikt over de ulike typene, og de to gruppene som er relevante for denne masteroppgaven knyttet til de unge sesongansatte er *Locals (Lokale)*, som Flognfeldt (2001) definerer som en gruppe med ansatte som kommer fra samfunnet der arbeidet skjer, dette innebærer ikke at man må være sitt faste bosted, det vises også til studenter. I flere annonser, eksempelvis på Finn.no, hos ulike bedrifter i attraksjonsnæringen, så etterlyses sesongansatte, alderen 15-24 år, også eldre. Det etterlyses både lokale unge og de som eksempelvis er studenter på universitet og høyskoler. Knyttet til dette er det også verdt å nevne en annen gruppe av sesongansatte som Flognfeldt (2001) fremmer, som er *Summer workers (sommeransatte)*, her henvises det til de som enten er studenter, som kommer utenfra der bedriften har sin lokasjon, eller arbeidere som er ansatt for en kort periode.

4.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg først presentere valg av metode, deretter hvordan dataene har blitt analysert og hensyn tatt knyttet til etikk. Jeg vil så presentere validitet og reliabilitet ved masteroppgaven. Sluttvis vil jeg fremme begrensninger og svakheter.

4.1 Valg av forskningsdesign

Tjora (2021) påpeker at ved valg av forskningsmetode, bør metoden faktisk gjenspeile det som man ønsker å finne ut av (Tjora, 2021: 19). En metode for undersøkelse kan være mer passende enn en annen, og dette valget tas på bakgrunn av valgt problemstilling og hvilket formål man ønsker å oppnå (Johannessen et al., 2021: 51-52).

Ved beslutning av valgt design, så var det viktig å tenke på at all forskning som gjøres, blir preget av både muligheter og begrensninger som finnes når man skal forske på innenfor temaet for forskningen (Tjora, 2021: 42). For å belyse muligheter og begrensninger innenfor mitt område for forskning, så har det også ved valg av design blitt tatt beslutninger ved pragmatiske hensyn (Tjora, 2021: 43). Ved vurdering av enten kvalitativ eller kvantitativ som metode, har jeg eksempel vurdert hva som var praktisk mulig å gjøre, spørreskjema til aktuelle informanter eller gjøre intervjuer med informanter. Jeg har også vurdert tilgang på aktuelle informanter og rekruttering av disse, og hvilke ressurser, som eksempelvis penger, personer og tid som var tilgjengelig (Tjora, 2021: 43-44) for å gjennomføre denne masteroppgaven. Basert på at det er lite forskning på de unge sesongansatte som kunnskapskilde, så innebærer dette at jeg skal med denne studien, forsøke å utvikle kunnskap om et område det ikke er forsket mye på tidligere. Med dette i bakgrunn så er en kvalitativ metode den som lar meg få detaljerte tanker og meninger om forskningsområdet.

Når det kommer til hvilke muligheter som lå til stede for å gjennomføre intervjuer med mulige informanter, så var de store. Grunnet Covid-19 pandemien, har jeg fått lærdom og kunnskap i den teknologiske verden og blitt mer eller mindre kjent med digitale møter gjennom eksempelvis Zoom, Teams eller Google Meets. Mulighetene for rekruttering hadde noen begrensninger, som at det var få av mulige informanter i mitt område, som medførte at jeg måtte ta tidlig valg om å kjøre intervjuer digitalt for å få informanter til min studie. Mulighetene var jo det at dette åpnet en stor verden for meg for å finne aktuelle informanter som kunne og ville stille opp. Når det er snakk om ressurser som var til stede, så er dette

selvsagt en begrensning. Kort tid og mye å gjøre. Tidsperspektivet krevde at jeg var tidlig ute med utsendelse av e-poster til mulige informanter, og at jeg fikk avtalt intervjuer fremover i tid. Ved person-ressurser, så er det bare meg som også er begrensning, men mulighet. Jeg har kun meg selv og mine personlige egenskaper, og vilje som egen ressurs og jeg har en mulighet til å gjøre mitt beste for å levere denne masteroppgaven så god som mulig. Disse hensynspunktene, var med på å spille inn på min avgjørelse av valgt forskningsdesign for denne masteroppgaven som endte på kvalitativ metode.

4.2 Metode - Kvalitativ metode og intervjuer

For denne masteroppgaven ble det valgt kvalitativ forskningsmetode. Valg av den kvalitative metoden, tilsier at jeg har et ønske om å forstå, og ønsker å forstå det jeg forsker på gjennom øynene til de som blir studert (Johannessen et al., 2021: 52). Kvalitative forskningsmetoder skjer oftest gjennom ulike former for intervjuer eller ren observasjon (Tjora, A., 2021: 17). De kvalitative forskningsmetodene gir meg mulighet til å være nær den man forsker på (Tjora, 2021: 17).

Ved valg av datainnsamlingsmåte, ble intervjuer, nærmere sagt fokusintervjuer valgt som metode. Intervju i kvalitativ forskning blir sett på som en samtale og dialog der man har et formål og en satt struktur eller mindre strukturert med utformet intervjuguide (Johannessen et al., 2021: 105 & 111) for å skaffe et innblikk i hverandres forståelse, hva man tenker eller føler, fra et informants synspunkt (Johannessen et al., 2021: 52 & 105). Intervjuer, påpekes som en anstendig metode, når det kommer til å ville studere meninger, holdninger og erfaringer fra andre personer (Kvale & Brinkmann, 2015; Johannessen et al., 2021: 105).

I denne masteroppgaven har jeg brukt intervjuer gjennom digitale verktøy som Teams og Google Meetings på PC, og ikke gjennom bruk av telefonsamtaler. Dette er i hovedsak at jeg ikke ønsket å miste hovedmomentet ved dybdeintervju, som er at man er ansikt-til-ansikt mellom den som intervjuer og informantene. Det var også viktig for meg å ikke miste muligheten til å kunne se kroppsspråk, eksempel nikking eller usikkerhet hos informantene. Som gjorde det mulig og lettere for meg som intervjuer å lese retningen av samtalen, og eventuelt stille tilleggsspørsmål eller omformulere spørsmål for å hjelpe informantene med å svare så detaljrikt og omformulerende som mulig, som man helst skal oppnå med å gjennomføre intervjuer (Tjora, 2021: 185). En liten ting som også er verdt å nevne, er at ved

alle intervjuene som ble gjennomført, så var det et intervju som var på engelsk. Informanten stilte opp dersom intervjuet kunne være på engelsk, som ble en spennende utfordring for meg, og det ble meget lærerikt for meg selv personlig med å ha et intervju på engelsk.

4.3 Intervjuguide

For et intervju som metode datainnsamling, innebærer dette at det må lages en intervjuguide. En intervjuguide er en liste over tema og generelle spørsmål som skal besvares av informantene. Jeg utarbeidet en semistrukturert intervjuguide, hvor det ble tatt utgangspunkt i tema og spørsmål som jeg ønsket å stille. Gjennom en semistrukturert intervjuguide ga dette meg muligheten til å bevege meg fram og tilbake i guiden. Jeg ble ikke låst til en bestemt og konkret rekkefølge. Semistrukturerte intervjuguides ga meg også muligheten til å ha en relativt fri samtale sammen med informantene, hvor det gis også muligheter for informanten å reflektere fritt over sine egne erfaringer og meninger knyttet til det valgte tema og spørsmålene (Johannessen et al., 2021: 111 & 108) & (Tjora, 2021: 127 & 295).

Intervjuguiden for denne masteroppgaven kan ses i vedleggene nedenfor. Det er lagt fram 3 versjoner. Det opplevde mangler ved spørsmål eller flyt, som medførte en ny versjon. Det ble også en tredje versjon på bakgrunn av et ønske om bedre flyt og mer utfyllende spørsmål. Det skjedde endringer, som endre eller legge til spørsmål på. Som eksempelvis kom av at informantene sa noe under intervjuene, som jeg ikke hadde tenkt på tidligere, eller det ble lagt til flere tilleggsspørsmål, slik at informantene svarte på det jeg lurte på (Se vedlegg Tilleggsspørsmål).

4.4 Informanter

Datainnsamlingen foregikk med intervjuer med utvalgte informanter. Begrepet *informant*, referert som til en som har å gjøre med en person eller flere personer som deler sin egen førstehåndskunnskap til den som er forsker (Johannessen et al., 2021: 57). Informantene har blitt valgt ut på bakgrunn etter egne *utvalgsstrategier*, *rekruttering* og *utvalgsstørrelse* (Johannessen et al., 2021: 57-58). *Utvalgsstrategier* gjør det mulig å skaffe informanter som har mye kunnskap, som kan beskrive med fyldige beskrivelser om det som studeres (Johannessen et al., 2021: 58). Utvalgsstrategien har vært *kriteriebasert* og *nøkkelinformant*, hvor et kriteriebasert utvalg er at man velger kriterier som informanter må oppfylle for å bli valgt ut (Johannessen et al., 2021: 64). Det har blitt satt 3 kriterier; 1) Arbeide i

attraksjonsnæringen. 2) Ha en liten/middels/stor tilstrømming av unge sesongansatte. 3) Må være en leder eller mellomleder som kjenner til de unge sesongansatte. Disse satte kriteriene har gjort det mulig for meg å holde meg rettet mot hvilke bedrifter jeg ville ha som informanter, og ikke minst at jeg hadde et ønske om at jeg ville intervju personer som også hadde god kunnskap om og rundt de unge sesongansatte i bedriften. *Nøkkelinformanter*, er utvalg av enkeltpersoner man kan tenke seg besitte eller ha mye kunnskap eller ha innsiktsfull informasjon som kan være verdifull for intervjuer (Johannessen et al., 2021; 69). Jeg ønsket å finne personer som kan ha viktig og sentral kunnskap, og i informasjons e-poster som ble sendt ut til aktuelle informanter, ble det spesifisert at jeg ønsket å snakke med leder eller mellomledere i bedriften som har kunnskap på det området. Men hvem jeg skulle intervju, lot jeg bedriften ta seg av, siden jeg kjente ikke potensielle bedriftene internt, men kun eksternt. Det er også verdt å nevne at jeg har ikke låst meg til noe geografisk område for å finne informanter. Jeg hadde bestemt meg for å benytte meg av digitale verktøy for å gjennomføre intervjuene, selv om noen informanter ble spurt om de ville møte fysisk, valget falt digitalt hos disse informantene også.

Rekruttering av informantene har skjedd gjennom *direkte kontakt* med informantene. Direkte kontakt innebærer at jeg har ved rekruttering av aktuelle informanter, kunnet legitimere meg overfor aktuelle informanter, og hadde mulighet til å avtale dato og tid for intervju (Johannessen et al., 2021: 70-73). Jeg har ikke møtt noen informanter direkte ansikt-til-ansikt for å rekruttere, men jeg har benyttet meg av e-post, og sendt ut forespørsler til aktuelle informanter. Men jeg har direktesendt e-post til bedrifter eller funnet fram til enkeltpersoner på nettsider til bedriftene, for å få respons fra potensielle informanter.

Utvalgsstørrelse ved informanter, som handler spørsmålet om hvor stort utvalget av informanter være for studien (Johannessen et al., 2021: 74). Det er ofte krevende å vite i forkant når man har *nok*. Man kan forsøke å benytte seg av noen hjelpe-elementer, som eksempel hvordan problemstillingen er og hva denne kan kreve, det kan også brukes tidsaspektet, og hvem som skal analysere data (Johannessen et al., 2021: 74-75). I denne masteroppgaven tilsier problemstillingen at det trengs et visst antall informanter for å besvare problemstillingen. Jeg har hatt et ønske om 8-10 informanter, maks 10. Grunnen til dette er at jeg selv jobber med denne masteroppgaven, og har bare mine egne ressurser og egenskaper til rådighet. Det er også begrenset med tid, det er ikke mulig å la datainnsamlingen fortsette i all evighet, man er nødt til å sette en grense. Selv teorien påpeker ingen øvre grense, så er en en

god huskeregel er at det er tid for å stoppe når man ikke lenger oppfatter at man får noe mer nyttig informasjon fra informantene som har stilt opp til intervju (Johannessen et al., 2021: 74). Det ble totalt gjennomført 8 intervjuer med informanter. Det var et mål om minimum 8, og maks 10. Det ble kun gjennomført 8, og grunnen til dette er at jeg hadde gjennomført 6 intervjuer, oppfattet jeg at informasjonen som kom inn begynte å bli lik til en viss grad, dette kan for eksempel være knyttet til at jeg hadde intervjuet bedrifter som var nokså like, og derfor begynte informasjonen å bli lik på visse områder. En annen grunn til hvorfor 8 informanter, var at jeg opplevde det krevende ved slutten ved innhenting av informanter, da to informanter trakk seg grunnet uforutsette hendelser, noe som kan skje, men jeg fikk to nye informanter relativt fort.

Nedenfor ser man en samling av alle informantene som stilte til intervju for denne masteroppgaven. Det blir av hensyn til personvern og anonymisering, vist fram kodenavnene hver informant har fått. Det vises også stillingen til de ulike informantene uten å konkret gå inn på hvilken stilling de arbeider i, dette er gjort av hensyn til personvern. Videre i tabellen kan det ses antall unge sesongansatte i aldersgruppen 15-24 år, og det vises hovedsesongen, som man kan se er sommer hos alle informantene. Man ser også geografisk lokasjon i Norge. Det ble gjort slik grad av anonymitet, grunnet det ikke skulle være mulighet for å kjenne igjen informantene basert på stedet de holder til.

Informant	Stilling(er)	Antall unge sesongansatte (15-24 år)	Sesong (hovedsesong)	Geografisk i Norge
Informant 1	Leder	47	Sommer	Øst-Norge
Informant 2	Leder og mellomleder (to personer)	300	Sommer	Vest-Norge
Informant 3	Leder	ca 40	Sommer	Øst-Norge
Informant 4	Leder	490	Sommer	Øst-Norge
Informant 5	Mellomleder	54	Sommer	Vest-Norge
Informant 6	Mellomleder	10	Sommer	Vest-Norge
Informant 7	Mellomleder	14	Sommer	Øst-Norge
Informant 8	Mellomleder	25-30	Sommer	Nord-Norge

Tabell 1. Informanter.

I tabellen kan man se at det er en stor spredning i hvor mange unge sesongansatte, og dette er et bevisst valg. Dette ble gjort på bakgrunn av at det var ønskelig å få innsikt i bedrifter som var av ulike størrelser. Man kan se ovenfor at antallet av de unge sesongansatte går fra det største på 490, til det minste som er på 10. Det er også viktig å trekke frem at det også var ønskelig at det skulle være ulike type bedrifter innenfor den kommersielle næringen av attraksjoner. Uten å gå inn på hvilke konkrete bedrifter de ulike informantene stemmer fra, så kan det nevnes at de er spredt utover på tre typer av bedrifter. Bakgrunnen for dette var at jeg ville ha muligheten til å sammenligne og på samme tid se ulikheter i et bredt spekter. Alle bedriftene kan sies å være det Leiper (1990) definerer som primærattraksjon (Leiper, 1990; Kamfjord, 2019: 115).

4.5 Datainnsamling

Datainnsamlingen for denne masteroppgaven foregikk i over 6 uker totalt. Det ble ca 2 uker før jeg hadde satt frist til å begynne med intervjuene, sendt ut forespørsel til potensielle informanter. Dette fremmer Johannessen et al (2021: 72) som viktig ved at det påpekes at senest to uker før intervjuene begynner, bør det tas kontakt med informantene, og avtale intervjuer. Datainnsamlingen har som nevnt tidligere pågått digitalt i hele prosessen. Digitale intervjuer, har medført at dokumentasjonen av selve intervjuet ikke kunne gjøres direkte mellom person til person med en fysisk diktafon. Jeg har istedenfor brukt en app, som er utarbeidet av Universitet i Oslo. Som sies å være Norges sikreste og mest brukte datainnsamlingsverktøy (Høgskolen i Innlandet, 2022). Lyden ble tatt opp gjennom telefonen med appen *Diktafon Nettskjema*, som er koblet opp mot min student ID, som gjorde at jeg hadde alle lydopptakene på et og sikkert sted.

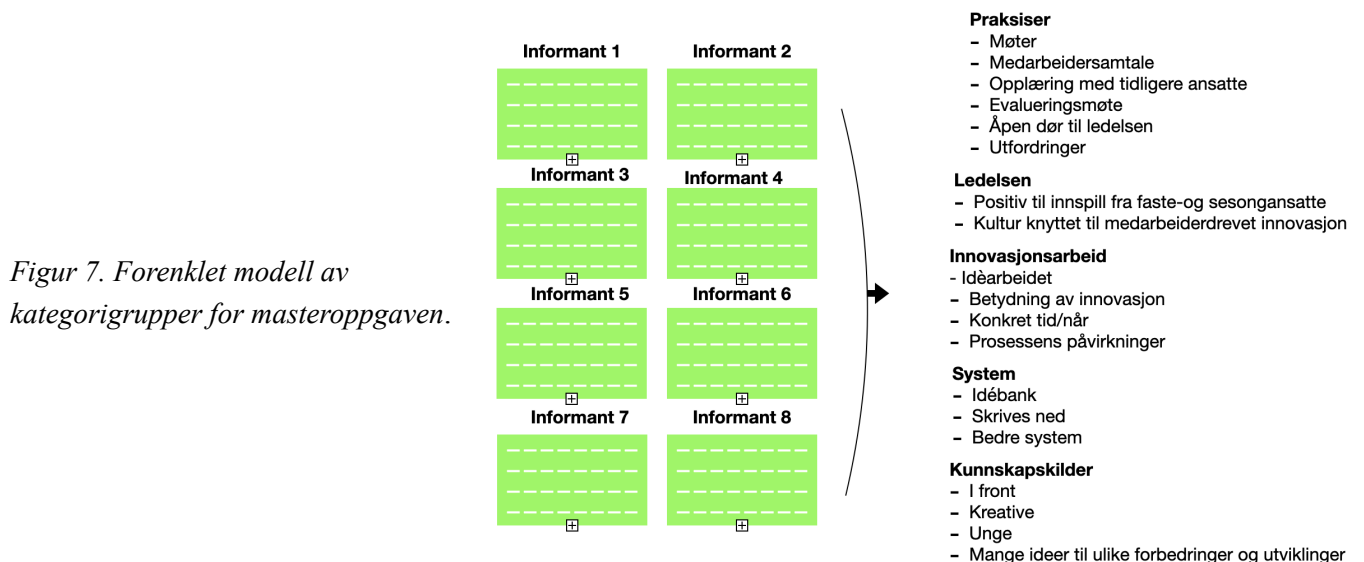
Ved at datainnsamlingen skjedde digitalt, så medførte det at det var flere elementer som kunne påvirke intervjuet og gjennomføringen. Johannessen et al (2021: 120-122) fremmer en sjekklister som er viktig ved digitale intervjuer. Jeg benyttet meg av noen elementer fra denne, før hvert intervju. Jeg sjekket at det digitale verktøyet Teams fungerte som det skulle, gjennom at jeg gjorde testing og sjekking av lyd, kamera og internett. PC'en ble koblet til strøm, så den ikke skulle skru seg av under intervjuet. Omgivelsene ble også lagt vekt på gjennom at jeg valgte meg en plassering der det var hensiktsmessig og rolig, slik at det ikke ble noen forstyrrelser i bakgrunnen. Jeg passet på at det ikke var noe eller noen foran meg som kunne stjele min oppmerksomhet fra informantene.

Bruken av øyekontakt ble også prioritert, ved at jeg så på rett på informantene gjennom skjermen. Det ble også lagt vekt på kleskode, gjennom at det ble valgt nøytrale farger og jeg kledde meg som at jeg skulle ha gjennomført intervjuene fysisk, ansikt-til-ansikt. Det ble også lagt vekt på å logge på meg i tide før intervjuet, maks 10 min før og minst 5 min før tiden. Før jeg begynte med spørsmålene, så ble det innledningsvis sjekket at både informantene og jeg kunne høre og se hverandre på hver vår skjerm.

4.6 Dataanalyse

Analyse av data fra kvalitative intervjuer innebærer at man deler opp store deler av data inn i mindre biter (Johannessen et al., 2021: 152). Det er vanlig at data fra en kvalitativ undersøkelse kommer i form av tekst, hvordan teksten er kan være for eksempel i form av rene tekster som stammer fra bøker, notater fra et intervju, eller skriftlige utsagn eller handlinger (Johannessen et al., 2021: 152).

Dataanalysen for data som er innsamlet for denne masteroppgaven er gjort manuelt. Jeg har brukt manuell koding med hjelp av tematisk analyse (Braun & Clarke, 2020: 330). Tematisk analyse søker etter å identifisere mønstre i innsamlet data. Temaene som man kommer frem til er et resultat av kodeprosessen (Braun & Clarke, 2020: 333). Braun & Clarke (2020: 331) viser til steg, og hvordan en tematisk analyse kan gjøres. Jeg har gjort kodingen gjennom at jeg har hatt en ren tekst med transkriberte intervjuer, hvor jeg senere har trukket ut sitater eller andre viktige setninger, som jeg senere bruker i diskusjonen. Denne analysen har blitt gjort med bruk av word, med tabell. For å sortere sitater og setninger, laget jeg egendefinerte temaer i kategorigrupper. Figur 7. nedenfor illustrerer hvordan kodingen av de transkriberte intervjuene foregikk og det vises til noen eksempler på hva hver kategorigruppe inneholder.



Figur 7. Forenklet modell av kategorigrupper for masteroppgaven.

I illustrasjonen kan man se de ulike kategorigruppene. I hver kategorigruppe, så finner man sitater og setninger som beskriver hva informantene tenker og sier knyttet til den bestemte kategorigruppen. De forskjellige kategorigruppene er: *System, Ledelsen, Innovasjonsarbeid, Praksiser og Kunnskapskilde*.

4.6.1 utfordringer ved kodingen

Kodingen av de transkriberte intervjuene medføre også noen konkrete utfordringer. Et eksempel var at jeg opplevde at det var krevende til tider, å finne ut av hvor sitat eller en bestemt setning skulle plasseres mest riktig, slik at det ble et godt system å skulle benytte seg av senere ved diskusjon. Et annet eksempel er at jeg opplevde at det var ved sortering av sitater og setninger at enkelte kategorier overlappet hverandre, og det måtte skapes et tydeligere skille, slik at det ble enklere å forstå. Et tredje eksempel er at ved kodingen, så var det viktig at kategorigruppene, måtte gjenspeile det informantene faktisk sa, slik at det ble tydelig hva denne konkrete koden innhold.

4.7 Validitet og reliabilitet

Innenfor kvalitativ forskning benyttes validitet og reliabilitet som kriterier for kvalitet (Johannessen et al., 2021: 255). Validiteten ved den kvalitative forskningen er knyttet til selve resultatene som har kommet av gjennomført forskningen og ikke minst til hvordan man har tolket data. Validitet omhandler gyldigheten av tolkningene som fremkommer hos den som intervjuer og forsker (Thagaard, 2018: 189). Johannessen et al (2021) fremmer at validitet i kvalitativ forskning har med å gjøre graden av hvordan fremgangsmåter, og funn, avspeiler hva som var forskningens formål og hvordan det faktisk er i virkeligheten, nettopp om gyldigheten stemmer (Johannessen et al., 2021: 256).

Styrking av validitet kan skje på flere måter. Et eksempel er at det legges vekt på teoretisk transparens, dette innebærer at det legges vekt på beskrive det teoretiske aspektet som viser grunnlaget, som er lagt til grunn for tolkninger har blitt tatt, og hvordan gjort analyse legger frem hvordan man har kommet frem til tolkningene og konklusjoner (Thagaard, 2018: 189). I denne masteroppgaven har jeg lagt vekt på å fremme det teoretiske rammeverket, for å bruke dette for å belyse tolkninger og valg som er tatt for oppgaven.

Validitet ved en forskning kan påvirkes av forskerens ståsted. Grunnlaget for perspektiver og antakelser kommer av forståelsen man utvikler i løpet av forskningen tar sted, og dette

grunnlaget kan bli preget basert på hvilken tilknytning man har til miljøet man forsker på. Har man kjennskap til miljøet man forsker på fra før, så har man en mulighet for å utvikle en forståelse, som kommer innenfra (Thagaard, 2018: 190). Under en forskning av et miljø, så kan erfaringer fra dette miljøet skape et grunnlag og et utgangspunkt for de perspektivene og tolkningene man skaper seg av det man forsker på. Dette kan også være positivt, men på en annen side så kan tidligere kjennskap, komme i veien for å overse, hva som er ulikt mine egne perspektiver og tolkninger, at man ikke er like åpen for nye kunnskaper og andre erfaringer som kommer fra det man forsker på (Thagaard, 2018: 190) & (Johannessen et al., 2021: 256-257).

Mitt ståsted som forsker mot det jeg forsker på, er at jeg har tidligere arbeidet som ung sesongansatt i over en flere års periode, hos en bedrift i attraksjonsnæringen. Jeg har tidligere erfaringer og kunnskap fra mitt arbeid som sesongansatt som jeg fullstendig er klar over gir meg forståelse innenfra, som er med på å skape et grunnlag for mine tolkninger i det jeg forsker på. Men på samme tid gir det meg en mulighet til å blant annet kjenne igjen trekk ved informasjon som jeg får fra informantene, og jeg kan forstå de ulike situasjonene eller eksemplene som informantene kommer med med grunnlag som tidligere sesongansatt over lengre tid selv. Jeg har forsøkt så godt jeg kan i denne masteroppgaven, når det kommer til å skape forståelse av informanters egne ståsteder, og ikke overse antydninger som ikke er i samsvar med mine egne erfaringer. Jeg håper at validiteten blir fremmet, gjennom at jeg trekker frem mitt ståsted som forsker, slik at det blir mulig for utenforstående å vurdere perspektivene og tolkningene som er gjort på bakgrunn av mitt utgangspunkt.

I enhver oppgave eller i all forskning, ligger det spørsmål angående dataen sin egen pålitelighet. I verden av forskning blir dette betegnet som reliabilitet, som omhandler momenter nøyaktighet ved innhentet data, hvilke data brukes for å belyse valgt problemstilling og hvordan data for forskningen er innsamlet og behandlet (Johannessen et al., 2021: 27). Thagaard (2018: 187-188) påpeker at realiteten skal si noe om forskningen og selve datainnsamlingen sin nøyaktighet, og at reliabilitet sier noe om hvordan forskningen kan vises til å ha blitt utført på en troverdig måte.

Ved en kvalitativ forskning, er det en sikkerhet som kan styrke reliabiliteten, ved at man bruker seg selv som instrument, med andre ord så er det svært liten mulighet for at noen andre personer har den samme bakgrunnen og erfaringene som den som intervjuer

informantene, og har samme evne til å tolke det som blir sagt under intervjuene (Johannessen et al., 2021: 256). Thagaard (2018: 188) fremmer at man kan også styrke realiteten, gjennom at det skjer en grundig og transparent beskrivelse av prosessen og metoder for analyse er benyttet, slik at en som ikke er intervjueren, kan betrakte prosessen trinn for trinn. For denne masteroppgaven, så kan jeg styrke dens reliabilitet gjennom at jeg har beskrevet detaljert, steg for steg hvordan prosessen med utvalg, rekruttering og antall informanter, prosessen med intervju informantene. Det har også blitt belyst stegene for analyse av innsamlet data, hvordan denne har blitt gjort, og det har blitt fremmet begrensninger og svakheter ved denne prosessen. Min vurdering er at jeg har klart å opprettholde reliabiliteten i denne masteroppgaven.

4.8 Etikk - etiske retningslinjer

All vitenskapelig forskning må forholde seg til etiske prinsipper og retningslinjer. Det er forventet at alle forskere fremmer sin etiske praksis i sine forskningsprosesser, og spesielt i de forskningene hvor man har direkte kontakt med informantene (Thagaard, 2018: 20).

Student- og forskningsprosjekter som gjennomføres ved høgskole utdanning, må meldes inn til SIKT, som er Kunnskapssektoren tjenesteleverandør (Thagaard, 2018: 22).

Masteroppgaven ble meldt inn til SIKT, slik at jeg fikk godkjenning til å gjøre forskningen. Til SIKT ble det blant annet sendt inn intervjuguide, samtykke/informasjonskriv og bakgrunn for prosjektet.

Intervjuer som metode innebærer at det ofte er nær kontakt mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet, som medfører særskilte etiske retningslinjer og regler for behandling av personopplysninger (Thagaard, 2018: 21). De etiske retningslinjene som trekkes frem, går blant annet på *informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter*. Informert samtykke innebærer at forskningsdeltaker må gi samtykke til å bli intervjuet. Før man som forskningsdeltaker kan gi samtykke, skal forskeren gi ut formål for forskningen, hvem som har tilgang på informasjonen, hvordan resultatene fra forskningen skal brukes (Thagaard, 2018: 22-23). I denne masteroppgaven ble det sendt ut informert samtykke og intervjuguide etter at mulige forskningsdeltakere hadde vist interesse og ønsket å stille til intervju. Det ble også gitt mulighet for potensielle forskningsdeltakere å stille spørsmål før det ble signert på samtykke. Jeg var også opptatt av å kreve at samtykke var

signert og mottatt i retur før intervjuene. Men dersom det ikke gikk til, så ble det bedt om å gi samtykke i chatte-boksen på den digitale plattformen der intervjuet fant sted, før intervjuene skjedde. Det ble tatt skjermbilde av den skrevne samtykke for å bekrefte at det ble gitt samtykke.

Ved etiske hensyn må *konfidensialitet* respekteres (Thagaard, 2018: 24). Thagaard, (2018: 24) viser til at data som brukes i forskningen, skal anonymiseres. Forskningsdeltakere sine identiteter, må lagres på en sikker måte. Det er lagt vekt på at forskningsdeltakere anonymiseres med kodenavn, se *Tabell 1: Informanter*. Informantene er anonymisert ved transkriberingen med kodenavn, for å skjule identiteten til hvem som har sagt hva (Thagaard, 2018: 24). Navn og identifiserbare opplysninger skal ikke være på forskerens PC (Thagaard, 2018: 24). Identiteten til informantene og annen informasjon, er ikke lagret på min egen PC, men det er lagret gjennom min egen studentkonto på OneDrive skyen. *Konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter*, er viktig å fremme. Enhver forsker skal forsøke til beste evne å beskytte forskningsdeltakere, ved at det ikke skal være noen negative konsekvenser for informanter som deltar i forskningen. Negative konsekvenser kan være uheldige utfall, som for eksempel at det tas opp konflikttemaer som er sårbare for informanten eller at utsagnet eller konkret sitat med informasjonen i teksten, som legges frem i funn eller diskusjonsdelen ikke samsvarer med det perspektivet som forskningsdeltakere mente eller henviste til (Thagaard, 2018: 26). Her har det til beste evne å hindre negative konsekvenser hos forskningsdeltakere, delt informasjonsskriv/samtykkeskjema og intervjuguide på forhånd, med mulighet til å stille spørsmål. Dette vil jeg også mene bidro til å minske mulighetene for at deltakerne opplevde noen sårbare temaer eller områder, ved at deltakere fikk masse informasjon på forhånd. For å sikre dårlige utfall knyttet til utsagn ved at det har også blitt sendt ut spørsmål om det ønskes å sjekkes for sitatsjekk, og dette ble gjort på de informantene som ønsket sitatsjekk, før masteroppgaven ble levert inn.

4.9 Begrensninger og svakheter

I denne masteroppgaven har det eksistert noen begrensninger. Tiden er knapp, og det er mange oppgaver som skal gjøres før en masteroppgave kommer til sitt endelige mål. Tiden medfører også begrensninger i hvor lenge man kan holde på med intervjuer, jeg hadde satt meg av tid til å gjennomføre intervjuene, men det ble brukt lengre tid enn først ventet, men jeg fikk likevel gjort intervjuene mine i god tid, og jeg fikk tid til å transkribere intervjuene i god tid også.

Det har også eksistert noen svakheter ved denne masteroppgaven. Noen eksempler på svakheter jeg har opplevd er at i ettertid av å ha gjennomført intervjuene, så har det vært flere spørsmål som jeg kunne ha stilt annerledes, for å kanskje få svar på dypere nivå, som for eksempel kulturen til bedriftene. Et annet eksempel knyttet til spørsmål, er rundt medarbeiderdrevet innovasjon i bedriften, og jeg skulle ønske jeg gikk mer spesifikt inn for å få frem konkret hva konkret de gjør i arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon.

Det eksisterer også svakheter ved selve intervjuet ved at dette er første gangen jeg gjør noe slikt selv. Som medførte usikkerhet om jeg gjorde en god nok jobb. Jeg var eksempelvis bekymret for at intervjuobjektene ikke skulle oppleve intervjuene, så åpent og fritt som en samtale som jeg ønsket. Men alt i alt så synes jeg det gikk greit for å være min første gang. En annen svakhet jeg vil trekke frem er at Johannessen et al (2021: 73) fremmer at det er viktig at man melder informantene om en påminnelse dagen før intervjuet. I denne masteroppgaven har det ikke blitt meldt til informant dagen før, men jeg har i bakgrunn i at jeg har hatt digitale intervjuer, har jeg hatt mulighet til å legge til kommende møte i kalender på teams og har meldt inn informanter med sin egen e-post. Som medførte at hver informant fikk opp innkallingen direkte på e-post. Gjennom at jeg eller informantene etablerte innkalling via Teams, og la inn e-posten, så var dagen og tiden for intervjuet synlig hos begge to.

5.0 Sitater og diskusjon

Jeg vil her presentere funn fra hvordan bedrifter innenfor attraksjonsnæringen, ser på de unge sesongansatte som kilde til kunnskap og arbeider med anvendelse av de unge sesongansatte, i alderen 15-24 år, ved idéfasen for innovasjonsprosessen i attraksjonsnæringen. Funnene som jeg fremmer er valgt ut på bakgrunn av at jeg mener disse kan besvare problemstillingen for denne masteroppgaven. Jeg vil i tillegg trekke frem egne eksempler fra mine egne erfaringer som ung sesongansatt for å belyse funn og teori. Det vil bli drøftet med teorien som er hentet inn knyttet til problemstillingen som er;

“Hvordan arbeider ledere i servicenæringen med unge sesongansatte som kunnskapskilde i innovasjonsprosessens idéfase?”

5.1 Idéfasen ved innovasjonsprosessen

(Kategorigruppe: Innovasjonsarbeid og ledelsen)

I teorien fremmes innovasjon som *noe nytt blir til* (Aasen & Amundsen, 2011: 39).

I et reiselivsperspektiv sees innovasjon som essensiell for at man oppnå og beholde konkurransefortrinn (Engen 2012: 30). I intervjuene med informantene så kommer det frem at man ser innovasjon som viktig, og fremmer både hvordan og hvor ofte det arbeides med idé søk til utvikling og forbedring til små og store tjenester som bidrar til gode gjesteopplevelser. Det var for eksempel en informant som forklarte arbeidet deres med idé søk og idé utvikling på denne måten;

“Det er på en måte vår livsnerve, det å hele tiden å være i utvikling, (...) så vi har en mantra i bedriften, om at vi aldri skal bli ferdig utviklet (...) innovasjon står høyt på agendaen hos oss (...) og vi vil begeistre gjennom god service og skape innovative opplevelser (...)” - Informant

4.

Den samme informanter viser også til et eksempel for å få frem hvordan de arbeider med idéfasen, og sier her; *“Markedssjefen (...) får en telefon eller noen fra et annet selskap, og prater sammen om hvordan man bør forbedre en teateropplevelse (...)”*. - informant 4. Denne informanten legger vekt på at bedriften aldri skal være ferdig utviklet, og at innovasjon er høyt på agendaen. Innovasjon påpekes som et arbeid som må være kontinuerlig, spesielt i reiselivsnæringen hvis bedrifter vil opprettholde og bevare konkurransefortrinn (Ericsson &

Magnusson, 2012: 76). Arbeidet med innovasjon er ustabil (Kanter, 1985; Kanter, 1988: 170), det var flere informanter som fremmet at de arbeidet med søk av idéer og utviklingsarbeid var kontinuerlig, men at man ikke fikk tid. En informant sa at arbeidet er konstant, men at søket skjer som regel på sommeren, og det man ikke får tid til, skjer senere når det er mindre travelt (informant 7), den andre informanten sa at arbeidet er kontinuerlig gjennom hele året, men i høysesongen blir lite gjort, og beskriver det som “(...) *da er det bare å overleve, rett og slett*”. En annen informant sa følgende; “*Vi liker å si at vi jobber med det hele tiden, og at vi alltid vil forbedre oss*” - informant 5. En annen informant ble spurt om de kunne fremme prosenten på hvor ofte dette arbeidet fikk i løpet av et arbeidsår, her forklarte informanten seg;

“Det er litt sånn kontinuerlig, men det aller meste går til daglig drift. Men vi jobber jo med forbedringer og utviklinger og skifter utstillinger og sånt. For det er jo en del av innovasjonene. (...) Så jeg tror nok vi er oppe i kanskje 8-9%, vil jeg tro”. - (informant 1)

Innovasjonsprosessen ses også som et arbeid som en intensivt grunnet til at det er mye kunnskap som kommer til syne (Kanter, 1985; Kanter, 1988: 171) og at det er kompleksitet knyttet til det Tidd & Bessant (2009: 282). En intensiv prosess påvirker arbeidet med kontinuerlig utvikling. En informant fremmet følgende når man ble spurt om det var noen konkret tid i løpet av året man arbeidet med idéfasen;

“Typisk for oss, fra april til oktober, så arbeider vi ikke med det i det hele tatt (...) vi er bare interessert i at våre kunder har en god opplevelse, og hver år på høsten, så snart parken stenger, så begynner vi å snakke om hva som er det neste steget for oss (...)”¹ - (informant 6).

En annen informant (informant 2) viser til at man arbeider med idéfasen forskjellige måter og nevner at det er på bakgrunn av at man har mange ulike områder, og viser videre til eksempler ved tema, men fremmer at arbeidet er kontinuerlig og det arbeides mye med den type arbeid. Fokus på kontinuerlig utviklingsarbeid, innebærer at man må som bedrift, utvikle produkter som dekker gjesters ønsker og behov etter hva etterspørselen er i markedet ettersom behov og ønsker endres.

¹ Oversatt sitat fra engelsk til norsk

Arbeidet med idéfasen til idéer og utvikling påvirkes av organisatoriske barrierer (von Krogh et al., 2001: 38). Organisatoriske barrierer trekkes frem i teorien som prosedyrer, hvor det er eksisterende prosedyrer, som sies å være en samling av bedrifters løsninger og erfaringer for å gjøre arbeidsoppgaver mer effektivt. Prosedyrer kan være både positive og negative. Hos informantene, kom det frem informasjon som kan knyttes til å være positive prosedyrer, det var eksempel flere informanter som trakk frem at eksisterende rutiner ved kunnskapsoverføring, så var man fornøyd med dagens rutiner, og poengterer “*vi føler ikke et savn på at det mangler kreativitet (...) i øverste trakt er det en kreativ prosess som ikke skal ha så mye rammer*” - informant 4. En annen informant (informant 7), forklarer at rutinene eller praksisene man har med de unge sesongansatte i løpet av sesongen fungerer i dag, og har ikke tenkt noen konkrete endringer ennå, for å forbedre praksiser eller rutiner.

5.2 Kilder til idéer for innovasjon

(Kategorigruppe: Kunnskapskilder)

Arbeidet med idéfasen og en eventuell innovasjonsprosess, starter som regel med et søk (Aasen & Amundsen, 2011: 44 & 53). Et søk innebærer at man leter etter muligheten for innovasjon (Tidd & Bessant, 2009: 44). Når man er ved det Tranfield et al (2006) omtaler som *Discovery* fasen (Tidd & Bessant, 2009: 553). Så innebærer dette at man skanner det interne og eksterne miljøet for å plukke opp og videreutvikle potensiell innovasjon. Søket etter innovasjon kan skje på flere måter ettersom det finnes flere kilder til innovasjon.

Arbeidet med innovasjon fremmes som en interaktiv prosess, hvor det er flere former for kunnskap, innsikt og ferdigheter som knyttes sammen (Tidd & Bessant, 2009: 282) & (Aasen & Amundsen, 2011: 58). Kunnskap brukes til å forstå, tilpasse og planlegge (Filstad, 2010: 96). I teorien ble det vist til og fremmet 3 kilder til innovasjon, som ble forklart hver for seg, men i diskusjonen vil teoriene bli diskutert med og om hverandre.

Etterspørsel som blir sett på som en viktig pådriver til innovasjon (Tidd & Bessant, 2009: 232), men for at innovasjonen skal lykkes, må etterspørselen forme et problem, som en innovasjon kan løse (Aasen & Amundsen, 2011: 58). Attraksjonsnæringen er en næring som skaper og selges ulike opplevelser (Kamfjord, 2019: 112). Attraksjonsnæringen ses på som det viktigste elementet i reiselivsnæringen på bakgrunn av at attraksjoner sies å være grunnen til at gjester velger å besøke (Kamfjord, 2019: 111). En etterspørsel påvirkes etter hva som er gjesters behov og ønsker (Pedersen, 2012: 53). Dersom det utvikles opplevelsesprodukter

basert på ønsker og behov fra gjesten, og produktene blir en suksess, vil likevel suksessen bli påvirket av etterspørselens natur, og vil med tiden svekkes (Pedersen, 2012: 53-54).

Ved kontinuerlig bevaring av konkurransefortrinn må det skje fornyelse og oppdatering av visse tjenester eller enkelte produkter, eller en opplevelse i seg selv for å møte etterspørselen fra markedet (Pedersen, 2012: 53-54). Økende etterspørsel fra markedet, eksempelvis knyttet til mer bærekraftige reisemål og autentiske opplevelser (Nærings- og fiskeridepartementet, 2023), og rett og slett at det har skjedd et paradigmeskifte, som innebærer at det har gått fra å være tilbud som er rene produkter som eksempelvis hotellsenger, til gjesteopplevelser (Lindberg et al., 2015; Breiby, & Mei, 2023: 281). Medfører at bedrifter må etablere seg tydelige og klare forståelser av hva etterspørselen er, og hvordan man kan møte disse på best mulig måte (Tidd & Bessant, 2009: 232-233). For å etablere tydelige forståelser, trekkes *ansatte* frem som en intern drivkraft for innovasjon (Rønningen, 2012: 148), og en kilde til kunnskap (Engen & Magnusson, 2015: 318-319), hvor frontlinjeansatte trekkes frem til å besitte mye kunnskap som påpekes som ikke godt kjent for ledelsen. Kunnskap sies å sees som kunnskap når den er akkumulert gjennom handling, og det vises til erfaringer som de ansatte har akkumulert (Filstad, 2010: 98).

Hos informantene ble det trukket frem flere ulike elementer og handlinger som gjøres av bedriftene for å møte etterspørselen fra markedet. Informantene ble spurt om hvordan man arbeider med idésøk og idéutvikling og hvilke kilder man benytter seg av for å utvikle og forbedre små, og store tjenester som bidrar til gode gjesteopplevelser. Informantene trakk for eksempel frem at man bruker eksterne ressurser. Tidd & Bessant (2009: 553) påpeker at kilder ikke kun eksisterer innenfor bedriften, kilder finnes også utenfor. Eksterne ressurser kan eksempelvis henvises til Rønningen (2012: 148), som viser til eksterne drivkrefter i reiselivsnæringen for innovasjon, som for eksempel andre reiselivsbedrifter i form av bedrifter i samme næring, som kan ha samme kunnskapsbase. Informantene viser til ulike nettverk av samme type bedrifter, hvor det ofte hentes inn idéer fra andre bedrifters erfaringer, eller workshops med foreninger, stiftelser og kommuner. Det var også en informant som trakk frem at de benytter seg av det man kan kalle konsulenter i modellen til Rønningen (2012: 148), informanten trekker frem at de benytter seg av en eller flere personer som kommer fra et annet selskap, som kommer i løpet av sesongen, og gjør spørreundersøkelser direkte til gjestene som er på besøk, og spør da om eksempelvis gjestenes opplevelse og erfaringer, som videre brukes for å utvikle og forbedre opplevelsene man tilbyr gjestene. Det var flere informanter som trakk frem at man benyttet seg av

spørreundersøkelser, som ble sendt ut etter gjesten hadde vært på besøk, som en informant nevnte at “*vi gjør analyse av gjesteundersøkelser*” - informant 4. Det var også noen informanter som nevnte at det tidligere ikke er benyttet spørreundersøkelser, hvor en nevnte at det er tenkt til å begynne med det i nærmere framtid.

Det ble også hos informantene trukket frem at man benytter i stor grad sosiale medier, e-post og ulike sider der gjester kan legge igjen anmeldelser, Rønningen (2012: 148) viser til *kunder (gjester)* som eksterne drivkrefter for innovasjon. Informantene fremmer at man får mye nyttig informasjon, både positive og negative, med å direkte se på hva gjestene skriver etter man har vært på besøk. Sidene for hvor man leser anmeldelser fra gjestene trekkes fra flere informanter å være Tripadvisor og Google Reviews. Ved at man bruker eksterne drivkrefter, som er knyttet til gjester, så får man også inn det Tidd & Bessant (2009: 236) refererer til som *Users as innovators (brukere som innovatører)*. Hvor det fremmes at gjester kan representere kilder til innovasjon. Inkludering av bedrifters gjester bringer en mulighet til å få direkte innsikt i behov og ønsker til gjesten, som kan skape mange muligheter ved potensielle innovasjoner (Tidd & Bessant, 2009: 237). Det er viktig at man bruker gjesten som en kilde til utvikling og forbedringer, da man ikke lenger har en fordel på informasjon, når det skjer utvikling i etterspørsel fra gjestene (Prahalad & Ramaswamy, 2000: 81-82).

Ved bedrifter som arbeider med skapelse og salg av opplevelser, så drives innovasjonen av de ansattes og gjestenes kunnskap og kompetanse (Fuglsang, 2011; Jernsand et al., 2015: 101). I modellen til Rønningen (2012: 148), så vises det til *ansatte* som en kilde til interne drivkrefter for innovasjon. Ansatte blir trukket fram som en viktig kilde til innovasjon Høytrup (2012: 143), og spesielt i et reiselivsperspektiv, og dette på bakgrunn av at innovasjonsprosesser blir i stor grad drevet av de interne i bedriften (Sundbo & Gallouj, 1998; 2000: 49). I intervjuene ble informantene spurt om kilder man benytter seg av for å innhente kunnskap til utvikling og forbedring av gode gjesteopplevelser. Det ble fremmet et spørsmål som gikk på hva lederen tenkte angående deres unge sesongansatte og/eller deres faste ansatte som kilder til kunnskap. Informantene svarte her at man ser sine ansatte som verdifulle ressurser. Det ble spurt om det eksisterte en balanse mellom idéer som kom fra de faste og de ideene som kom fra de unge sesongansatte. Dette var for å få innsikt om ledelsen, ga de faste ansatte større muligheter og mer påvirkningskraft til å komme med idéer og innspill enn de unge sesongansatte. Her svarte informantene forskjellig, det var for eksempel en informant som sa følgende;

“Jeg skal gi deg et ærlig svar der, det er to-delt svar på hvordan vi ser på våre faste ansatte og hvordan vi ser på våre unge sesongansatte. De faste ansatte er store kunnskapsverdier for oss, de er alle forskjellige personer, de har alle forskjellige lidenskaper (...) vår jobb er å prøve å balansere våre ressurser, og forsikre oss om at alle bygger sine karrierer, og at deres idéer blir hørt(...) når det relaterer til de unge sesongansatte(...) som en kilde til kunnskap til idéutvikling, er det veldig sjeldent vi får noe der(...) de unge sesongansatte har veldig lite livserfaring og arbeidserfaring (...) men de deler informasjon med våre faste ansatte, det kan være positive observasjoner, klager eller hva som helst. Men de faste ansatte vil presentere den relevante informasjonen til ledelsen (...) de er av verdi for oss, men med tanke på idéer og utvikling, er det ikke vi ansetter de for, det er som regel deres første jobb(...) men hvis noen kommer til oss med en god idé, bryr vi ikke oss om hvor gamle eller hvor lenge man har jobbet her, en god idé er en god idé, som vi tar med oss, men som regel, er det våre faste ansatte”.² - (informant 6).

En annen informant fremmer noe av det samme gjennom at man ser de faste og de unge sesongansatte som viktige kilder til kunnskap, men at man bruker noe mer faste ansatte som inspirasjonskilde enn de unge sesongansatte (informant 4). De unge sesongansatte opplever veldig ofte sitt første møte med arbeidslivet gjennom sommerjobber som unge eller deltid ved studier (Dagsland et al., 2020: 258). De unge sesongansatte kan stamme fra både Flognfeldt sine lokale ansatte og sommeransatte, som kommer utenfra lokasjonen til attraksjonen på stedet (Flognfeldt, 2001: 111-113), fra min egen erfaring var det blanding av både lokale ungdommer og eksempelvis unge studenter som hadde sommerjobb i mellom studiene. Når man har sitt første møte med arbeidslivet, så er det normalt, som informantene viser til over at man ikke har mye eksempelvis arbeidserfaring. Men gjennom det daglige arbeidet (Engen & Magnusson, 2015: 318-319), fremmes en mulighet for ansatte med direkte kontakt med gjesten, til å fange opp kunnskap som gjesten besitter, og man får kunnskap gjennom direkte kontakt med gjestene. Den praktiske erfaringen fra det daglige arbeidet, knyttet sammen med kunnskap gjestene kanskje deler, skaper en mulig innovasjonskapasitet for de unge sesongansatte, som kan fremme nye idéer for tjenester som bidrar til gode gjesteopplevelser.

² Oversatt sitat fra engelsk til norsk

Det var flere informanter som fremmet betydningen av de unge sesongansatte har hatt og har for dem, en informant sa for eksempel følgende;

“Det er morsomt å bruke de unge sesongansatte, de kommer inn med et helt nytt blikk i bedriften(...) vi som har jobbet her en stund, vi blir ofte, det som man kaller hjemmeblind (...) vi har gjort ting på en fast måte over lenger tid (...) også kommer de inn med noe helt nytt, og masse idéer, de er unge og kreative og, så de har ofte masse idéer” - informant 8.

En annen informant påpekte at man er veldig positive til å bruke de unge sesongansatte som en kilde til kunnskap, og legger til *“(.) der ser jeg potensialet de kan ha til input (...) de har jo mer kunnskap enn oss (...) digitale ting (...) ”*
- informant 1.

Østergaard et al (2010: 500 & 508) fremmer at mangfold i form av utdanning, alder og kjønn, i ansatte, sees som positivt med tanke på at man får muligheten til å ha et bredere spekter når det kommer til idésøk. Informanten ovenfor fremmer at de unge sesongansatte er unge og kreative. Suryani et al (2022: 34-35) påpeker at dagens unge kan være kreative ressurser for bedrifter gjennom at man er i en ung alder og har anskaffet seg blant annet ferdigheter (Suryani et al., 2022: 34-35) og egenskaper knyttet til den digitale verden, som eksempelvis kan være teknologisk informasjon og håndtering av andre mennesker (Besley, 2010: 127). Dagens unge er opptatt av dagens fremtid, og opptatt av klimaendringene (Vågsland, 2023; Skovdahl, 2023), og ettersom regjeringen i Norge har et ønske om en grønnere og mer bærekraftig reiseliv (Nærings- og fiskeridepartementet, 2024) kan det være de unge sesongansatte ser ting ulikt i forhold til bedriften de er midlertidig ansatt hos. Informant 8 viser også til at de unge sesongansatte eksempelvis bruker sosiale medier og litt annet, som de eldre hos bedriften kanskje ikke gjør (informant 8). En annen informant viser til at de unge sesongansatte er veldig kreative når man er i den alderen, og at de har mye, som det er mulig å ta inspirasjon fra (informant 2).

De unge sesongansatte er ansatte i en midlertidig periode når bedriftene opplever sesongmessige svinger, som betyr at det trengs tilgang på større arbeidskraft i kortere perioder (Ericsson & Hagen, 2012: 75). En informant fremmet viktigheten av de unge sesongansatte når det ble sagt følgende;

“Fos oss er det noe av det viktigste, for de ser hva som skjer, spesielt sommeransatte, for vi faste ansatte er her hele året, vi får ikke så mye nytt ut av det, men sommeransatte er bare i hovedsesongen, og da bruker vi de ganske ofte” - informant 7.

Ansatte som arbeider i førstelinjen ses på som frontlinjeansatte, og dette kommer av den direkte kontakten den ansatte har med gjesten i det daglige arbeidet (Slåtten & Krogh, 2012: 56). Fronjeansatte sies å være det menneskelige uttrykket for bedrifter, og bedrifters ansikt utad (Zeithaml et al., 2008; Slåtten & Krogh, 2012: 56), en informant viser til dette; “(...) *for det er dem som er bedrifters sitt ansikt utad (...)*” - informant 8. En informant fremmer at man oppfatter ofte gjestens behov og ønsker fra de unge sesongansatte som står i front “*vi hører fra dem som står i front*” - informant 1. og “*medarbeideren er nærmest gjesten (...)* *det er det som er det positive, for det er såpass nærme, det blir en forbrukerundersøkelse som skjer internt(...)*” - informant 2. Frontlinjeansatte har en unik mulighet ifølge Engen & Magnusson, (2015: 318-319) til å få innsikt i kunnskapen gjesten besitter, og muligheten til å få kunnskap om gjesten. De unge sesongansatte har gjennom at man er i frontlinjen, den daglige muligheten til å fange opp kunnskap om og fra gjestene i det daglige arbeidet som gjøres, og dette er knyttet til den direkte kontakten som den unge sesongansatte har med gjesten. Videre poengterer Engen & Magnusson (2015: 319) at frontlinje ansatte besitter mye kunnskap, som kan være ukjent for ledere, både mellomledere, og de på toppen av bedriften. Denne kunnskapen som frontlinjeansatte besitter, gir bedriften et nytt perspektiv hvor kunnskap kan eksistere og brukes for utvikling og forbedring.

5.2.1 Medarbeiderdrevet innovasjon og kultur knyttet til ansatte som kunnskapskilde. (Kategorigruppe: Ledelsen og kunnskapskilder)

Informantene ble spurt om medarbeiderdrevet innovasjon og kulturen til bedriften knyttet de ansatte muligheter for å komme med idéer. *Ledelsen* fremmes som intern drivkraft for innovasjon i modellen til Rønningen (2012: 148). Hvor det også kommer fram *involvering av ansatte*, som innebærer at ledelsen har et ansvar for at ansatte i bedriften blir involvert i innovasjon- og utviklingsarbeid. Når det kommer til medarbeiderdrevet innovasjons begrepet, så var dette hos informantene et begrep ikke alle ikke kjente til, noen brukte litt eller noen konkrete hadde veldig fokus på det. Hos alle informanter ble begrepet fort forklarte, for å få skape et bakgrunnstappe for når jeg spurte hva informantene tenkte om medarbeiderdrevet innovasjon.

Informantene forklarte med fokus på medarbeiderdrevet innovasjon, så arbeider på en måte hvor de ansatte er involvert, men det går en linje hvor de unge sesongansatte ikke er med videre i arbeidet med innovasjon og utvikling. Det var for eksempel en informant som sa:

“Det som er vanskelig med medarbeiderdrevet innovasjon, er at de er her i ganske kort tid, sånn egentlig, når vi begynner å sette ideene i live(...)” - informant 8.

De unge sesongansatte er ansatte kun i en midlertidig periode hos de ulike bedriftene, som medfører at når bedriften skal gjøre ideene som er hentet inn, nyttige for bedriften, så er de unge sesongansatte borte. Informanten nedenfor fremmer dette gjennom:

“(...)så er de borte, noen er der kanskje bare seks uker, noen er her i lengre perioder, da kan det hende at man til og med utfordrer dem til å gjennomføre ting man som man kommer med”
- informant 8.

Medarbeiderdrevet innovasjon fremmes av fire faktorer (Smith et al., 2008; Aasen & Amundsen, 2011: 127-128), som forklarer hva som må til for at medarbeiderdrevet innovasjon kan foregå i en bedrift. Den første faktoren er *ledelsesstøtte*, hvor ledelsen oppmuntrer de ansatte i bedriften til å ta initiativ til idéer. McLean (2005) sine organisatoriske forhold *organisatorisk oppmuntring* og *støttende ledelse* (McLean, 2005; Aasen & Amundsen, 2011: 171-172), kan også fremmes her med tanke på kulturen i bedrifter som det ønskes å fremme kreativitet, hvor innspill og idéer skal møtes med positivitet det oppmuntres til generering av idéer, og man skal støttes for å komme med idéer. Flere av informantene var inne på at man oppmuntrer til å ta initiativ ved idéer, det var for eksempel en informant som sa følgende *“Fordi at når de kommer tilbake igjen, så vil vi at de skal se at det har skjedd nytt, så jeg bruker det også som en strategi rett og slett. At hver år eneste år, når de kommer tilbake så skal det ha skjedd noe nytt, det trenger ikke å være de store tingene, men de at det har vært en utvikling i bedriften (...) nå har det skjedd, nå har noen av innspillene deres blitt hørt (..) jeg vil de skal se at skjer noe, og at vi faktisk lytter til dem”* - informant 8.

En annen informant fremmet at ved deres bedrift så *“Vi prøver å lære dem at de skal ha et gjestefokus, og se gjestens behov før gjesten ser det selv. De som er sesongansatte er jo ofte i samme alder som gjestene våre, og de som er i markedet (...) Det er veldig lett for de å kjenne seg igjen i det gjestene føler og tenker. Det gjør det lettere for oss å forstå det, for da ser vi at det er et behov, et ønske”* - informant 2. En tredje informant fremmet at man har en stor tavle

i et fellesområdet, hvor det er muligheter for de unge sesongansatte å henge opp post-it lapper med tips eller hvis de har gode idéer til forbedringer knyttet til gjestene, produkter eller attraksjonsutvikling - informant 5. Funn nevnt ovenfor viser jo til at ledelsen oppmuntrer til idégenerering hos de unge sesongansatte, og viser positiv støtte for dette.

Den andre faktoren fremmes som *autonomi (empowering)* (Smith et al., 2008; Aasen & Amundsen, 2011: 127-128), hvor det handler om at de ansatte får handlingsrom til å fatte beslutninger, og utføre arbeidsoppgaver på egen hånd. Knyttet til kultur og kreativitet, så fremmer McLean (2005) *frihet og autonomi* (McLean, 2005; Aasen & Amundsen, 2011: 172), og en bedrifts kreativitet påvirkes av hvordan kulturens normer er (Smith et al., 2008; Aasen & Amundsen, 2011: 128). Det var en informant som nevnte at bedriften hadde veldig fokus på autonomi (selvstendighet) rundt de unge sesongansatte. Det trekkes eksempelvis frem at de unge sesongansatte skal være selvstendige på sine avdelinger, og poengterer “(...) vi har litt tro på at det er de unge som skal styre selv (...) Når får og de har stor myndighet til å ta beslutninger selv, så tar de det, og stole på at de kan gjennomføre det” - informant 5. Bowen & Lawler (1995: 73-74) viser til at selvstendighet av ansatte innen service, kan være positivt når det gjelder gjestene. Som ofte fysisk er til stede der servicen skapes, og påvirkes av eventuelle feil. Som en selvstendig ansatt, kan man få muligheten til å rette feilen på egen hånd, og bedre tjenesten for gjestene. Den tredje faktoren er *samarbeid* (Smith et al., 2008, Aasen & Amundsen, 2011: 128) hvor det vises til at samarbeid gjennom interaksjoner i grupper kan øke og fremme kreativitet og skape og utvikle idéer. Det er flere informanter som viser til at de vektlegger samarbeid for å fremme idéer. Her kan det vises til flere informanter som fremmet at man har åpne møter i løpet av sesongen eller ved sesongens slutt. Det en informant som fremmer at ved møte ved sesongens slutt, åpnes for diskusjoner mellom de unge sesongansatte gjennom at det skjer en evaluering, hvor de punkter som de gjennomgår og utfordrer de litt på, hva folk har sagt, hva som har blitt oppfattet, hva folk har ønsket seg, om de unge sesongansatte selv har noen idéer, snakk og diskusjoner på hvordan ting kunne vært gjort annerledes og bedre (informant 8).

I teorien ble det med tanke på kultur og kreativitet fremmet McLean (2005) *utviklende arbeidsgrupper* (McLean, 2005; Aasen & Amundsen, 2011: 172) hvor det vises til mangfold bør eksistere i grupper, i form at det er ulike bakgrunner. En annen informant gir et godt eksempel på hvordan de har et mangfold av aldere som påvirker prosessen av kunnskapsdelingen, men legger frem hvordan de løser utfordringene ved prosessen med

innspill og forslag fra de unge sesongansatte “(...) *vi har så mange unge, vi har jo fra 13-26 kanskje, og det å få prosessen til å gå blant de som er yngst, det er veldig krevende egentlig og vanskelig (...) og det vi har sett mange sammen, i en gruppe, og det er bare å gi opp, det er bare å droppe, for da havner de ut på noe annet, da jobber de ikke med bedrift eller forbedringer, så det kreves et viss spenn i de gruppene, (...) at de er satt sammen med litt yngre og litt eldre i samme gruppe (...) det funker bedre når vi sprer alder og kjønn og sånt (...) jeg føler at løsningen er at for å komme i det, for dem å tørre å åpne seg, så er det med å spre aldersgruppen*” - informant 1. Når man har en aldersgruppe eksempelvis på 15-24 år, og tilsier dette at man har mange unge sesongansatte som har ulike bakgrunner og det eksisterer ulik grad av kreative personligheter i denne aldersgruppen, som kan medføre utfordringer ved kunnskapsdeling. Ved nye situasjoner, går et individ gjennom en dobbel prosess, der man først forsøker å løse med eksisterende erfaringer gjennom en assimilasjon. Dersom man ikke har rett erfaringer, medfører dette at man går igjennom en akkomodasjon, hvor man ser etter nye måter å løse en utfordring på. Dette kan medføre at det oppstår barrierer ved at den inneholder elementer man ikke er kjent med, som kan gjøre delingen vanskelig ved at man ikke får tilpasset den nye kunnskapen (von Krogh et al., 2001: 35-36). Kunnskapsdelingen på individnivå, kan påvirkes av nye situasjoner, som kan påvirke kunnskapsdelingen mellom individer (von Krogh et al., 2001: 35).

Den fjerde faktoren er *internt klima* (Smith et al., 2008; Aasen & Amundsen, 2011: 128), som handler om en bedrifts organisasjonskultur. Det indre i en bedrift, den riktige tenkemåten, den riktige måten å forstå, og oppfatte på (Schein, 1985; Jacobsen & Thorsvik, 2019: 124-127), skaper normer som påvirker de ansatte, det påvirker eksempelvis på muligheten til å tenke kreativt og søke etter nye idéer (Smith et al., 2008; Aasen & Amundsen, 2011: 128). En innovativ bedrift, hvor det strebes etter å innovere, krever at det må skapes en organisasjonskultur som fremmer dette (Ahmed, 1998; Aasen & Amundsen, 2011: 170). En *innovasjonskultur*, blir trukket fram som en kultur som fremmer innovative idéer, og påvirker positivt på kreativitet (Hervas-Oliver et al., 2014; Li & Liu, 2022: 1) & (Martins & Terblanche, 2003: 64).

Kulturen for medarbeiderdrevet innovasjon er viktig, og informantene ble spurt om hvordan deres kultur er med tanke på medarbeiderdrevet innovasjon. Her svarte informantene at man opplevde sin kultur som åpen, det var åpenhet for å dele idéer og innspill. *“Når man dyrker en organisasjonskultur der man ønsker innspill fra alle, så krever det veldig gode og tette oppfølginger, for innspill som ikke blir gjennomført, eller tiltak og kommentarer som ikke blir gjennomført(...) kan virke negativt på lojaliteten til medarbeidere eller gjestene”* - informant 5. Denne informanten viser til at hvis det ikke blir fremmet en forklaring på hvorfor noe ikke ble implementert, til både de unge sesongansatte og gjestene så kan dette medføre negativ påvirkning. I en studie hvor det forskes sesongansatte i reiselivsnæringen, som arbeider på et skisenter i Sverige, søkes det etter å forstå hvordan arbeidsmotivasjon påvirkes (Lundberg et al., 2009: 890-891). Det vises til i resultatene at arbeidsmotivasjonen påvirkes positivt av eksempelvis anerkjennelse/tilbakemeldinger fra ledelsen (Lundberg et al., 2009: 894 & 896), noe som kan knyttes til det informanten (informant 5) nevnte med forklaringer på hvorfor ikke noe har skjedd.

McLean (2005) fremmet et femte organisatorisk forhold som kalles *ressurser*, som er ønskelig å trekke frem. Ressurser, omhandler hvordan bedrifter tilrettelegger sine ressurser, tid og penger for å støtte arbeidet med innovasjon (McLean, 2005; Aasen & Amundsen, 2011, 172). Når informantene ble spurt om svakheter ved deres utviklings- og innovasjonsarbeid så ble det fremmet at *“vi ikke får nok tid til å utvikle den biten, gjerne sånn vi vil ha den”* - informant 3. En annen informant trakk fram *“jeg tror våres svakhet er at fordi vi er en sesongbasert bedrift, så er det er en betydelig tid hvor vi ikke har ressurser til å tenke på det en gang (...) styrken vår er at vi ikke har noe som foregår på vinteren, så vi har reduserte ressurser om vinteren men vi har ressursen til tid”*³ - informant 6. Det var flere informanter som nevnte at innspillene som kommer inn fra de unge sesongansatte, kunne til tider være gode og store, eksempelvis nye arrangementer eller aktiviteter, men trekkes frem økonomiske ressurser, som medfører at man ikke har ressurser til å gjennomføre det, selv om det er gode idéer.

³ Sitat oversatt fra engelsk til norsk

Det sjette organisatoriske forholdet til McLean (2005) er *Kontroll* (McLean, 2005; Aasen & Amundsen, 2011: 172). Dette organisatoriske forholdet ses på som hemmer av innovasjon gjennom at lederen ved en bedrift ikke oppmuntrer til innovasjon og sitter på bestemmelsen ved beslutningsprosesser. I et reiselivsperspektiv fremmes innovasjonsprosesser i reisenæringen som ad-hoc prosesser. Noe som innebærer at idéer kommer nedenfra fra de ansatte og ledere, og ikke fra toppen (Sundbo, 2008: 28). Knyttet til at ledere har et ansvar med å involvere de ansatte i utviklings- og innovasjonsarbeidet til bedriften (Rønningen, 2012: 148), så er det viktig å nevne at dette er noe informantene gjør, i ulik grad. Noen informanter involverer de unge sesongansatte mer enn andre bedrifter. Det kan eksempelvis vises til en informant som fortalte *“våre ansatte er veldig involvert i utviklingen og skapelse av nye opplevelser”*⁴ - informant 6. Her vises det til at det er de faste ansatte som involveres mest *“(…)sesongansatte, igjen mindre, men de jobber med de faste ansatte hele tiden(…)”* - informant 6. Mens en annen informant fremmer følgende *“(…) bruker erfaringen vi har av både faste og sesongansatte til å forbedre produkter og tjenester, spesielt med de unge så har vi arrangert litt konkurranser noen ganger (...) når vi skal komme på et nytt navn til en ny restaurant(…)”*⁵. - informant 2.

5.2.2 Arbeidet med innovasjonsprosesser og anvendelse av de unge sine idéer

(Kategori gruppe: Innovasjonsarbeid og praksiser)

Informanter viser til at arbeid med utvikling og innovasjon kan være både mindre prosesser, og viser til små endringer som gir større nytteverdi. Innovasjoner i servicenæringen sies ofte å være inkrementelle innovasjoner (Jong et al., 2003; Breiby, 2012: 105), hvor det skjer mindre endringer og justeringer (Sundbo & Gallouj, 1999: 9) i eksempelvis prosesser eller produkter (Jong et al., 2003; Breiby, 2012: 105). Men informantene viser også til eller større prosesser, til hvor det gjerne investeres store penger i eksempelvis sette inn en helt ny aktivitet for gjestene. I teorien fremmes det to av fire ulike former for innovasjonsprosesser, (Schumpeter, 1934; Varis & Littunen, 2019: 130) & (Schumpeter, 1943; Breiby, 2012: 103-104), som er produktinnovasjoner eller prosessinnovasjoner.

⁴ Sitat oversatt fra engelsk til norsk

⁵ Sitat oversatt fra engelsk til norsk

Det er attraksjonsbedrifter som har blitt intervjuet, så kan tjenesteinnovasjon (Bessant & Davies, 2007: 66) knyttes inn. Man forbedrer eller utvikler nye tjenester som, både kan være små og store for å gjøre gjesteopplevelsen bedre. Forbedring eller utviklinger som bidrar til gode gjesteopplevelser kan eksempelvis komme fra produktinnovasjoner hvor informantene trekker frem som eksempler på hva de unge sesongansatte har kommet med idéer på, som er for eksempel arrangementer, som var veldig interessant for bedriften, og eller innspill til nye produkter man kan selge i suvenirbutikker. En annen informant viste til at de unge sesongansatte hadde kommet opp med et helt nytt produkt som var nytt for bedriften, hvor ideen var at man kunne ha bokser med eksempelvis pels fra et dyr, hvor gjestene kunne kjenne og føle på dette (informant 7). Dette var en idé som man skulle mest sannsynlig implementere kommende sommer. Knyttet til prosessinnovasjoner, så fremmer informantene eksempler fra de unge sesongansatte, som kan knyttes til dette. Her fremmes det for eksempel at man har flyttet et skilt med betalingsinformasjon for parkering, nærmere inngangsluken, slik at prosessen gikk mer effektiv og raskere, ved at man eksempelvis måtte betale tilbake penger til gjestene siden det hadde blitt betalt dobbelt, når skiltet stod lengre unna inngangsluken (informant 1). Det var også en informant (informant 5) som viste til at man har ved idéer fra de unge sesongansatte gitt navn til en del attraksjoner hos bedriften.

5.3 Praksiser knyttet til kunnskapsoverføring

(Kategorigruppe: Praksiser, system og kunnskapskilder)

Kunnskap defineres som taus og eksplisitt (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 2001: 66), hvor den tause kunnskapen sees en kunnskap som er personlig og meget subjektiv ved at den består av egne erfaringer og opplevelser. Denne kunnskapen inneholder personlige følelser og engasjement (Nonaka & Takeuchi, 2001: 67). Disse elementene ved denne kunnskapstypen gjør at den virker som meget krevende å skulle formidle eller overføre den tause kunnskapen til andre individer (Nonaka & Takeuchi, 2001: 67) & (Nonaka et al., 2000: 7). Den andre typen, den eksplisitte kunnskapen, ses kodifisert, noe som innebærer at den ses som overførbar og delbar med andre individer (Nonaka & Takeuchi, 2001: 66). Den eksplisitte kunnskapen ses som objektiv gjennom at den ikke er like låst til personlige opplevelser og erfaringer (Nonaka & Takeuchi, 2001: 67). Kunnskap ses som to typer, men det er viktig ifølge Nonaka et al (2000: 7-8) for skapelse av ny kunnskap for både individer og bedrifter, at disse to typene for kunnskap ses som komplementære og begge er nødvendige.

Kunnskap deles i ulike settinger, og det fremmes i denne masteroppgaven fire moduser der kunnskapen kan deles gjennom. Praksiser knyttet til overføring av kunnskap kan være mange. Når det kommer til praksiser ved kunnskapsoverføringer så fremmer informantene flere ulike metoder for overføring av kunnskap som de unge sesongansatte besitter. I teorien ble det fremmet fire moduser og den første modusen heter *sosialisering*, hvor kunnskap går fra å være taus til taus. Dette var en type modus som ikke direkte kan knyttes til det informantene ble spurt om i intervjuguiden, men jeg ønsker å belyse hvordan en slik kunnskapsoverføring kan foregå i praksis med bruk av mine egne erfaringer som sommernsatt hos en attraksjonsbedrift. Sosialisering innebærer at man som individ deler sine opplevelser, og skaper for eksempel tekniske ferdigheter hos det andre individet, gjennom at det skjer ved bruk av en kontekst *Ba* som viser til stedet hvor kunnskapen deles, og et sted som gir den rette energien, som bidrar til at kunnskapen får en god kvalitet, dette kan eksempelvis være at den forståelig for det andre individet. Ved sosialiseringprosessen trekkes *Ba'et - ansikt til ansikt*, frem i modellen til (Nonaka et al., 2001: 20), hvor dette skaper plattformen på hvor interaksjonen tar sted. Det kan i dette tilfelle være på et bestemt arbeidssted som man arbeider på en dag, hvor man for eksempel har en ansatt som har sin første sommerjobb, og man har en ansatt som har jobbet der flere sesonger. Sosialiseringmodusen kommer frem knyttet til *Ba - ansikt til ansikt*, gjennom at man som ny oppfordret til å lære av hverandre. Fra mine egne erfaringer som da jeg var ny sesongansatt, så ble man oppfordret til å observere hverandre og lære av hverandre. Jeg som ny ung sesongansatt observerte de andre unge sesongansatte, som hadde arbeidet der tidligere, også de unge sesongansatte som også var nye. Jeg fikk muligheten til for eksempel å lære oppgavene mye fortere ved å observere hva den andre sesongansatte gjorde. Deres egne erfaringer og opplevelser, skapte tekniske ferdigheter, som taus kunnskap hos meg, som jeg har tatt med meg videre i arbeidet som ung sesongansatt.

Et annet eksempel, knyttet til sosialiseringmodusen, er at de unge sesongansatte observerer gjestene i utføringen av det praktiske arbeidet som arbeidsoppgavene innebærer. Man får gjennom det daglige arbeidet direkte kontakt med gjesten (Engen & Magnusson, 2015: 319) muligheten til å oppfatte gjestens ønsker og behov. Ved observasjon av gjestens ønsker og behov, så kan dette bringe fram idéer for nye metoder for service knyttet til gjestene. En informant sier i deres tilfelle så er det slik at de unge sesongansatte hos deres bedrift er den typen av de ansatte, som arbeider mest knyttet mot service og gjester, og det er de unge sesongansatte som møter gjestene (Informant 1).

Den andre modusen, er en modus jeg er mer interessert i å trekke frem i henhold til denne masteroppgaven. Modusen *Eksternalisering* er en prosess, der den tause kunnskapen gjøres eksplisitt. Man forsøker å gjøre idéer, erfaringer og opplevelser forståelig for andre individer. *Ba ét* for interaksjonene vises til å være peer-to-peer, hvor det er kollektive og ansikt-til-ansikt dialoger (Nonaka et al., 2000: 17). I intervjuene ble informantene spurt om hvilke praksiser de har for å hente ut kunnskap som de unge sesongansatte besitter. Her ble det for eksempel fremmet at man har medarbeidersamtaler med de unge sesongansatte. Informanten utdypet at de på medarbeidersamtaler nevner at de unge sesongansatte kan si ifra om ting, og det spørres om de unge sesongansatte har erfaringer eller opplevelser knyttet til muligheten for å komme i kontakt med ledelsen når man ønsker det. Informanten nevner også at de har fått tilbakemeldinger fra de unge sesongansatte, og forberedt seg (informant 1). Flere informanter sa også at de gjennomfører felles møter med de unge sesongansatte på midten av sesongen, eller på slutten av sesongen når det er stengt. En informant poengterer det med:

“(...)når dørene stenger, er det kjempeviktig at man får samlet alle sesongansatte til en debrief (...) da kommer det fram ganske mye(...) vil ikke si at det er nytt for vi er ganske fordi vi er ganske flinke å holde løpende dialog med de i hele sesongen” - (informant 3).

En annen informant fremmer også viktigheten av møtene mot slutten av sesongen, og trekker frem at de gjør en felles evaluering med de unge sesongansatte, hvor det også er mulig å sende inn skjema på forhånd, hvis man ikke har mulighet til å være med på møte ved slutten av sesongen, som også tas opp på møtet. En annen informant fremmer at man har også et slags skjema hvor det er muligheter for å sende inn innspill *“Vi har en typisk trivselsundersøkelse, der det er åpent for å sende inn forslag”*- informant 2 . Samme informant fremmet også at de hadde en app de brukte som kommunikasjonsverktøy, hvor det var muligheter for de unge sesongansatte å sende inn forbedringsforslag. Det er også viktig å påpeke at flere informanter fremmet at de hadde veldig åpen-dør muligheter, hvor man fremmet for de unge sesongansatte at det var muligheter for å komme til ledere direkte hvis man hadde idéer eller tanker. En informant fremmet at hos deres bedrift var det felles spiserom, hvor ledelsen også spiste på, som bidro til at det er veldig åpent for å få kontakt med ledelsen. En annen informant fremmet *“Jeg prøver som leder å være tett på hele tiden, for at det skal være lett for dem å komme til meg med en gang det er en idé eller et eller annet(...) for det er en ressurs, så derfor må man som leder sette tid til det”* - informant 8.

Den tredje modusen heter *kombinering*, hvor det handler om at man er i en prosess, der man forsøker å lage et kunnskapssystem som består av all den eksplisitte kunnskapen (Nonaka & Takeuchi, 1998: 222), som gjestene har sendt inn via digitale eller fysiske spørreundersøkelser, erfaringer som de unge sesongansatte har selv opplevd i løpet av sesongen, som de har delt til ledelsen, enten direkte, via digitale apper, eller skjemaer eller i eksempelvis avslutningsmøter ved sesongens slutt. En kombinering, kategorisering og sortering av den eksplisitte kunnskapen kan skape en forbedret bedrift gjennom kanskje det kommer til syne nye konsepter, produkter eller tjenester (Nonaka & Takeuchi, 1998: 222 & 224), som både kan være små og store tjenester som øker gjesteopplevelsen. Informantene trekker frem, som tidligere nevnt, at man får mange idéer, tips og forslag til forbedringer fra de unge sesongansatte. Men en informant trekker frem at når man har mange unge sesongansatte, så er det alltid noen tilbakemeldinger og den slags, man ikke klarer å med seg eller man mister (informant 2). Men viser også til at man ikke har et konkret system for å rapportere og måle hva som kommer inn, og hva som blir brukt, men at det kunne ha vært en løsning. En annen informant fremmet at man satte opp en løpende idébank hvor *“(…) det er stort sett jeg som prøver å strukturere idéene, jeg samler opp en løpende idébank, som et notat til meg som jeg oppdaterer, det kan være prosjekter til bedre kø og rutiner på en ny attraksjon”* - informant 4. Betydningen av et godt nok system for å samle idéer fra de unge sesongansatte fremmes av en informant som sier at det ønskes å oppnå at masse gode idéer som kommer inn, men som ikke passer akkurat den dagen, den måneden eller det året, blir lagret (informant 5). En annen informant forklarer at de har mange lister hvor idéer skrives opp, som de kanskje ikke får brukt for akkurat den sesongen, men den spares i tilfelle den kan brukes, og listene pleies som regel å sjekkes en gang i måneden, og det er også ukentlig møte med eiere hvor man går gjennom listene og diskuterer de største idéene (informant 7). Skapelse av ny kunnskap skjer i en kontekst, kombineringsmodusen henger sammen med *Ba systematiserende*, hvor det fremmes digitale systemer og verktøy som man sammensetter den eksplisitte kunnskapen i lagring i dokumenter (Nonaka et al., 2001: 16-17 & 21). Informantene viser til at de enten har et system eller lagringsmuligheter for idéer som kommer fra de unge sesongansatte.

Den fjerde modusen heter *internalisering*, som er prosessen, der kunnskap går fra å være eksplisitt til taus kunnskap. Denne modusen er som nevnt i teorien knyttet til *Learning By Doing* (Nonaka & Takeuchi, 1998: 222), hvor prosessen ses som en læringsprosess ved at man løser problemer som bedriften har ved ulike prosesser (von Hippel & Tyre, 1995: 3 & 5) & (Jensen et al., 2007: 684). Internalisering gjør den eksplisitte kunnskapen, den som ble fremmet gjennom medarbeidersamtaler, løpende dialoger, og avslutningsmøter/ evalueringer ved sesongens slutt, blir satt inn i systemer, hvor de enten blir anvendt eller lagres til man kan bruke ideene som de unge sesongansatte har delt. *Learning By Doing* gir muligheter for å de unge sesongansatte å prøve andre måter å gjøre en konkret arbeidsoppgave på, hvor man kanskje ender opp med en forbedret versjon enn tidligere, som man gir idéer til ledelsen om. Den eksplisitte kunnskapen som bedriftene anvender, med idéer til forbedring fra de unge sesongansatte, blir da til tause kunnskapsbaser hos de unge sesongansatte, som både kan være tidligere og nye unge sesongansatte. Knyttet til nye unge sesongansatte, så var det en informant som delte noe som kan brukes for å belyse denne modusen, knyttet til interaksjonen *Ba exercising* (Nonaka et al., 2001: 17). Denne interaksjonen skjer som regel On-site, og kunnskapsoverføringen skal skje på stedet, og *låses* inn som taus kunnskap (Nonaka et al., 2001: 21) for eksempelvis de nye sesongansatte. Informanten (informant 3) nevnte at det var slik at de tidligere sesongansatte lærte opp de nye unge sesongansatte på arbeidsstedene, og det var ikke de eldre som stod for pratingen og opplæringen av nye unge sesongansatte. Det vises også til her, og eksemplene ovenfor at den eksplisitte og den tause kunnskapen samhandler og prater sammen i ulike sammenhenger (Nonaka & Takeuchi, 2001: 67), som gjør at den søker i mengde og kvalitet.

Nonaka et al (2000: 8-9) fremmer etablering av *kunnskapsressurser* og *moderatorer* som viktige bidragsyttere for den kunnskapsskapende prosessen. *Kunnskapsressurser* er både indre og ytre ressurser, som bedrifter ikke klarer seg uten. *Kunnskapsressursene* må skapes av bedriften selv, og skapes på bakgrunn av bedriftens egen kunnskapsvisjon som tilsier hvilken kunnskap bedriften ønskes det skal skapes (Nonaka et al., 2000: 20-21). I teorien er det vist til én av fire typer, som ønskes det å trekke frem her. *Experiential Knowledge Assets*, er erfaringsbaserte ressurser i form av kunnskap, som er anskaffet gjennom individuell praktisk arbeid, og som deles med de andre ansatte i bedriften.

Denne *kunnskapsressursen* kan knyttes til det eksemplet informanten som er nevnt tidligere, at de tidligere ansatte er de som lærer opp de nye. Ved at man bruker erfaringen fra egne ansatte, og kunnskapen disse har, gjør at man skaper seg en konkurransedyktig bedrift (Nonaka et al., 2000: 21) gjennom at erfaringen ikke er imitert fra andre bedrifter (Nonaka et al., 2000: 21), men kommer fra bedriften sin egen erfaring.

En etablering av hva slags kunnskap det ønskes å skape, og etablering av *kunnskapsressurser*, gjør det mulighet for *SEKI* modellen og *Ba* å fungere rundt hverandre (Nonaka et al., 2000: 8 & 22-23), slik at bedriften kan skape ny og nyttig kunnskap. *Ledelsen* trekkes som nevnt frem som interne drivkrefter for innovasjon på bedriftsnivå (Rønningen, 2012: 148), hvor det eksempel vises til kompetanseheving, som eksempelvis kan vises til at bedriften må øke sin kompetanse, og utvikle seg selv grunnet endring i etterspørselen fra markedet. Ledelsen har et ansvar for å håndtere og lede den kunnskapsskapende prosessen (Nonaka et al., 2000: 8 & 22-23).

Det har i dette kapitlet blitt lagt frem funn fra intervjuene med informantene, hvor det videre har blitt gjort analyse ved at funnene har blitt diskutert opp mot teori. Diskusjonen avdekker hvordan de unge sesongansatte blir sett på som kilde av sine ledere i attraksjonsnæringen.

6.0 Konklusjon

Det vises til i innledningen at reiselivsnæringen opplever økende etterspørsel av autentiske opplevelser og bærekraftige opplevelser, Norge sin posisjon som destinasjon for reiser har økt og et paradigmeskifte fra hotellsenger til gjesteopplevelser, gjør at etterspørselen øker. Når det er økning i konkrete etterspørsler fra gjester, så innebærer dette at bedrifter i reiselivsnæringen må på best mulig måte møte disse endringene eller nye etterspørselene.

En utvikling i etterspørsel medfører at bedrifter må for å bevare og styrke sin konkurransefortrinn, arbeides med kontinuerlig utviklings- og forbedringsarbeid. For å arbeide med kontinuerlig utvikling for å skape nye eller forbedre differensierte tilbud som har høy kvalitet for gjester, så skapes det behov for at det trengs ny kunnskap. Kunnskap kan komme fra flere kilder, i denne masteroppgaven har jeg hatt fokus på ansatte som kilde til kunnskap. Det har vært fokus på en type ansatt man finner i frontlinjen hos reiselivsbedrifter, og en type ansatt det ikke har mye forskning på tidligere, nemlig unge sesongansatte, hvor alderen er 15-24 år.

Jeg har i denne masteroppgaven intervjuet og analysert åtte bedrifter i attraksjonsnæringen. Disse bedriftene er valgt ut på bakgrunn av kriterier for å frem informasjon som belyser problemstillingen for denne masteroppgaven som er:

“Hvordan arbeider ledere i servicenæringen med unge sesongansatte som kunnskapskilde i innovasjonsprosessens idéfase?”

For å gi svar på problemstillingen ble det lagt frem ulike teorier, jeg ser som relevante for at det skulle bli mulig å besvare problemstillingen. De ulike teoriene som trekkes frem er innovasjon og tjenesteinnovasjon, idéfasen og innovasjonsprosessen. Det trekkes også frem teori om kunnskap og hvordan ny kunnskap blir og kan skapes. Det trekkes frem de ulike kildene til innovasjon, hvor det vises til etterspørsel, gjester som kilder og de ansatte som kilder. Det vises også til dagens unge, og hvorfor de er en ressurs som bedrifter kan benytte seg av. Disse ulike teoriene trekkes frem etter som at idéfasen ved innovasjonsprosessen er hvor forskningen ønsker å gi innsikt i, og kunnskaps aspektet er det viktige elementet knyttet til de ansatte og bruker disse som en kilde til kunnskap som fremmes som en viktig kunnskapskilde i teorien.

I metodekapittelet for denne masteroppgaven ble det lagt frem de metodiske valgene som er tatt. Det vises til valg av måte for datainnsamling som er kvalitativ metode, hvor valg av datainnsamlingsmetode er intervjuer, fokusintervjuer, hvor det er blitt gjennomført individuelle intervjuer. Det fremmes også intervjuguide og informasjon om informantene. Det vises også til prosessen om datainnsamlingen og dataanalysen. Det fremmes også validitet, og gyldighet aspektene ved masteroppgaven, og til etiske retningslinjer.

I sitat og diskusjonskapittelet ble det fremmet funn fra intervjuer med informanter, som er diskutert med teori som er fremmet i denne masteroppgaven.

I sitat og diskusjonskapittelet, kom det frem flere elementer. Det kom frem at det er en ulik grad av hvordan de unge sesongansatte inkluderes i bedriftens utviklingsarbeid. Dette viser til at informantene fremmer at det er ulikhet i hvor viktig man ser de unge sesongansatte som kilde til kunnskap og som ressurs. Informantene fremmer et ulike syn på hvor kunnskapsrike de unge sesongansatte er knyttet til idéer, det vises til at noen informanter trekker frem at de unge sesongansatte har lite arbeidserfaring, og kommer da med idéer som ikke ideelle for bedriften, eller at man ikke ser hele bildet. Mens andre informanter fremmer de unge sesongansatte som kreative personligheter, som har kunnskap om eksempelvis teknologi eller sees som kreative som har mange idéer.

I funnene kommer det også frem at bedriftene har ulike prosesser for å hente ut kunnskap, noen informanter har større fokus på viktigheten i å hente ut kunnskap som de unge sesongansatte kan besitte. Det vises eksempelvis til at noen informanter har flere møter i løpet av sesongen som morgenmøter, medarbeidersamtaler og møter på slutten av sesongen hvor det legges fokus på å få frem de unge sesongansattes tanker, idéer og innspill til utvikling og forbedring hos bedriftene de midlertidig er ansatte hos. Ledelsen hos de ulike informantene viser også ulik grad av holdninger til innspill. Det kan eksempelvis vises til ulik grad av oppmuntring til deling av kunnskap og idéer, hvor noen informanter fremmer at det er viktig å se hva de unge sesongansatte tenker, og arbeider for å vise de unge sesongansatte, at man setter pris på alle innspill og idéer de kommer med. Informanter fremmer at ledelsen er åpne for innspill, og noen viser til mer direkte åpne, med at det er muligheter for eksempel å komme til kontoret eller en prat i lunsjpausen. Analysen viser også at informantene har ulike systemer på hvordan ideene lagres og brukes. En informant fremmer at idéene skrives ned, og lagres i lister, som man ofte går igjennom. Flere informanter viser også til at man

ønsker en bedre idébank eller system, for bedre lagring og bedre oversikt over idéer som de unge sesongansatte kommer med. Det er ulik grad av hvordan informantene ser på de unge sesongansatte som en kilde til kunnskap. Men selv om informantene har ulikt syn, så viser det at det ikke er noen av informantene, som ikke ser på de unge sesongansatte som en kilde til kunnskap, noe som er positivt. Gjennom intervjuene med informantene ser det ut til å være forskjeller med hvordan kunnskapsdelingen mellom de unge sesongansatte og bedriften de er midlertidig ansatt i foregår, basert på at bedriftene har ulik tilstrømming av unge sesongansatte.

Formålet med denne masteroppgaven har vært å forstå hvordan bedrifter i servicenæringen, nærmere sagt attraksjonsnæringen, ser på de unge sesongansatte som en kilde til kunnskap for utvikling og forbedring for innovasjon. Som kommer av et forsøk på å tette et kunnskapsgap på hvordan leder bedrifter i attraksjonsnæringen ser på sesongansattes rolle i bedrifters innovasjonsarbeid. Det har i denne masteroppgaven gjennom intervjuer med informanter, blitt gitt innsikt i hvordan ledere i attraksjonsnæringen ser på de unge sesongansatte som en kunnskapskilde. Det fremmes også hvordan de unge sesongansatte blir anvendt som en kilde, hvor det vises til ulike praksiser for kunnskapsoverføring, som bedriftene bruker for å hente ut og benytte seg av kunnskapen som de unge sesongansatte besitter.

7.0 Forslag til videre forskning

Denne masteroppgaven har jeg hatt fokus på de unge sesongansatte som kilde til innovasjon hos bedrifter i attraksjonsnæringen i reiselivet. Jeg har gjennom denne masteroppgaven avdekket at det skjer inkludering av de unge sesongansatte i utviklingsarbeidet, noe som bedriftene gjør i mindre og større grad. Jeg har også funnet ut hvordan kunnskapsoverføringen fungerer i praksis hos de ulike bedriftene. På bakgrunn av dette, kunne det vært interessant å se nærmere på hvordan dette oppleves hos de unge sesongansatte, spesielt knyttet til at man nå har fått bedrifters syn, så hadde det vært viktig og spennende med de unge sesongansattes syn og tanker. Dette kan vises til at det eksisterer veldig lite forskning på de unge sesongansatte.

Det kunne også ha vært interessant å se nærmere på sett nærmere på hvordan eksempelvis kunnskapsspiralen som er fremmet i oppgaven, i hvilken grad denne er nyttig for bedriftene. Det hadde også vært interessant å finne ut nærmere hvordan kunnskapsoverføringen faktisk finner sted, og da gjennom observasjon for å få innsikt i hvordan kunnskapsdelingen foregikk virkeligheten. Det kunne også vært interessant, å skulle eksempelvis sammenligne resultatene fra denne masteroppgaven mot en annen bransje eller næring hvor det brukes unge sesongansatte eller sesongansatte generelt,

Økende etterspørsel og et ønske om mer grønnere og bærekraftig er også et viktig element i utviklingen og innovasjon. Her hadde det vært spennende å finne ut mer om hvordan bedrifter i attraksjonsnæringen arbeider med økende etterspørsel og hvordan man forholder seg til et mer bærekraftig og grønnere reiseliv i framtiden.

8.0 Litteraturliste

Alsos, G. A., Eide, D., & Madsen, E. L. (2014). *Introduction: innovation in tourism industries*. I Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries. 1-24. Edward Elgar Publishing.

Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet. Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. 1. utgave. Cappelen Damm Akademisk.

Arbeidstilsynet. (2024). *Midlertidig ansettelse*. Arbeidstilsynet
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/midlertidig-ansettelse/>

Aslesen, S., Jakobsen, E., & Nerdrum, L. (2023). *Rapport: Menons prognoser for norsk reiseliv mot 2030*. Menon-publikasjoner. NR. 144/2023. Menon Economics. URL:
<https://www.menon.no/wp-content/uploads/2023-144-Norsk-reiseliv-mot-2030-prognoser-hosten-2023.pdf>

Besley, T. (2010) Digitized Youth: Constructing Identities in the Creative Knowledge Economy. *Policy Futures in Education*. 8(1), 126-141.
<https://doi.org/10.2304/pfie.2010.8.1.126>

Bessant, J., & Davies, A. (2007). Managing service innovation. I DTI occasional paper, no.9. *Innovation in Services* (2007). 61-95.

Braun, V., & Clarke, V. (2020). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis?. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328-352.
<https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>

Breiby, M. A. (2012). *Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv*. En sammenligning av to nasjonale turistveger. I Rønningen, M., & Slåtten, T. (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*, 101-124. Fagbokforlaget.

Breiby, M. A., & Mei, X. Y. (2023). *Innovasjon for et mer bærekraftig og opplevelsesbasert reiseliv*. I Hauge, A., Røhnebæk, M., & Myklebø, S. (2023). *Innovasjon: en innføring* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.

Bowen, D. D., & Lawler, E. E. (1995). Empowering Service Employees. *MIT Sloan Management Review*, 36(4), 73.

Bærenholdt, J. O., & Sundbo, J. (2007). *Oplevesesøkonomi: produktion, forbrug, kultur*. Samfundslitteratur.

Cano, X. P. (2008). *Innovation typology in tourism*. Master thesis. Universitat de Girona. Core.uk. <https://core.ac.uk/download/pdf/132548812.pdf>.

Dagsland, Å. H., Robinson, R. N. S., & Brenner, M. L. (2020). *Gateway, Fast Lane, or Early Exit? Tourism and Hospitality as a First Employer of Norwegian Youth*. I Walmsley, A., Åberg, K., Blinnikka, P., & Jóhannesson, G. T. (2020). *Tourism Employment in Nordic Countries: Trends, Practices and Opportunities* (2020). Springer International Publishing. 257-278. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47813-1>

Engen, M. (2012). *En eksplorativ studie av innovasjonsprosesser i reiselivsbedrifter*. I Rønningen, M., & Slåtten, T. (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. 29-48. Fagbokforlaget.

Engen, M., & Magnusson, P. (2018). Casting for service innovation: The roles of frontline employees. *Creativity and Innovation Management*, 27(3), 255-269. <https://doi.org/10.1111/caim.12263>

Engen, M., & Magnusson, P. (2015). Exploring the role of front-line employees as innovators. *The Service Industries Journal*, 35(6), 303-324. <https://doi-org.ezproxy.inn.no/10.1080/02642069.2015.1003370>

Engen, M., & Holden, I. E. (2014). Radical versus incremental innovation: the importance key competences in service firms. *Technology Innovation Management Review*, 4(4), 15-25. <https://doi.org/10.22215/timreview/781>

Ericsson, B., & Hagen S. E. (2012). *De mobile sesongarbeidernes rolle i reiselivsbedriftens innovasjonsarbeid*. I Rønningen, M., & Slåtten, T. (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. 74-97. Fagbokforlaget.

Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget.

Finn.no. (2024). Finn. URL:

https://www.finn.no/job/browse.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Sted_|_Sommerjobb_-_ao_jobb&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwvIWzBhAIEiwAHHWgvSxnqeV7d6GscRoPtyArJV5KB6VnCKYd9et-xLktzTnhHmjSo4I5IRoCp3oQAvD_BwE

Flognfeldt, T. (2001). *Long-Term Positive Adjustments to Seasonality Consequences of Summer Tourism in the Jotunheimen Area, Norway*. I Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in Tourism*. 109-116. Pergamon.

Hovedorganisasjonenes fellestiltak (LO & NHO). (2024). *Hvorfor medarbeiderdrevet innovasjon?*. URL: <https://www.fellestiltak.no/hvorfor-medarbeiderdrevet-innovasjon/>

Høytrup, S. (2012). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 16(2). 143-154. <https://doi-org.ezproxy.inn.no/10.1177/1024258910364102>

Høgskolen i Innlandet. (2022.26.09). *Nettskjema*. Hentet 18.04.2024. URL:

<https://www.inn.no/bibliotek/oppgaveskriving/nettskjema/>

Innovasjon Norge. (2021). *Nasjonal reiselivsstrategi 2030*. Innovasjon Norge.

<https://business.visitnorway.com/no/strategi-for-norsk-reiseliv/>

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Fagbokforlaget.

Jensen, Ø., & Skallerud, K., (red.). (2015). *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen*. Cappelen Damm Akademisk.

Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B. Åke. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680-693.

<https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>

Jernsand, E. M., Kraff, H., & Mossberg, L. (2015). Tourism Experience Innovation Through Design. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(sup1), 98-119.

<https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1062269>

Johannessen, A., Tufte, P. A & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 6. utgave. Abstrakt forlag.

Kanter, M. R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovations in organization. I Staw, M. B., & Cumming (Red.), *Research in Organizational Behavior*. 169-211.

Kamfjord, G. (2019). *Det helhetlige reiselivsproduktet*. 6. utgave. Fagspesialisten AS.

Kesting, P., & Parm Ulhøi, J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84.

<https://doi.org/10.1108/00251741011014463>

Li, Z., & Liu, L. (2022). The impact of organizational innovation on employees' innovation behavior. *Social Behavior and Personality*, 50(12), 1-10.

<https://doi.org/10.2224/sbp.11934>

Lundberg, C., Gudmundsson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, (1982), 30(6), 890-899.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>

Martins, E. C., & Terblanche, F. T. (2003) Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
<https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

Næringslivets Hovedorganisasjon Reiseliv. (2023). *Tall og fakta om reiselivsnæringen*. URL:
<https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tall-og-fakta-om-norsk-reiseliv/>

Næringslivets Hovedorganisasjon. (2023). *NHOs Ung-undersøkelse 2023*. URL:
<https://www.nho.no/contentassets/421a816ea63f46c0a0a634752310494a/ung-undersokelsen-2023.pdf>

Næringslivets Hovedorganisasjon Reiseliv. (2024.14.03). *Den økonomiske situasjonen i reiselivet våren 2024*. Hentet 29.03.24. URL:
<https://www.nhoreiseliv.no/jushjelp-tariff-hms/lonn-og-tariff/lonnsoppgjor/lonnsoppgjoret-2024/nyhet/den-okonomiske-situasjonen-i-reiselivet/>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2001). *Organizational Knowledge Creation*. I Henry, J., *Creative Management* (2001). 64-81. URL:
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=jPtOwi0KEwYC&oi=fnd&pg=PA64&dq=nonaka+and+takeuchi+knowledge+&ots=tDXTsCWEbx&sig=BsWmsQ34kY0e2W1EUuRFf2keTw&redir_esc=y#v=onepage&q=nonaka%20and%20takeuchi%20knowledge&f=false

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6).

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1998). *A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics*. I Chandler, A. D., Hagström, P., & Sölvell, O. (1999). *The Dynamic Firm. The role of technology, strategy, organization, and regions*. Oxford University Press. 218-241. URL:
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=DiAQDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA214&dq=nonaka+takeuchi+knowledge+spiral+model&ots=E2_XrhXhF_&sig=myM3Lfe3lCl5kW2wSz_NCqGX3mI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Nysveen, H., Thorbjørnsen, H., & Pedersen, P. E. (2012). Samskaping og innovasjon. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15(3), 26-34.
<http://hdl.handle.net/11250/282849>

Nærings- og fiskeridepartementet (2023.07.09). *Reiseliv blir neste nasjonale eksportsatsing*. URL:
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/reiseliv-blir-neste-nasjonale-eksportsatsing/id2993277/>

Nærings- og fiskeridepartementet (2024.06.02). *Satser på reiselivet med 40 tiltak*. URL:
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/satser-pa-reiselivet-med-over-40-tiltak/id3024495/>

Pedersen, A-J. (2012). *Opplevelsesøkonomi - Kunsten å designe opplevelser*. Cappelen Damm Akademisk.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-90.

Rønningen, M., & Slåtten, T. (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Fagbokforlaget.

Rønningen, M., & Slåtten, T. (2012). *Innledning*. I Rønningen, M., & Slåtten, T. (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. 17-25. Fagbokforlaget.

Rønningen, M. (2012). *Finnes det innovasjonsfremmende system i reiselivet?*. I Rønningen, M., & Slåtten, T. (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. 128-152. Fagbokforlaget.

Rønningen, R. (2021). *Hva er innovasjon?*. I Rønningen, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor*. Universitetsforlaget. 19-32.

<https://doi.org/10.18261/9788215046235-2021-02>

Skovdahl, I. (2023.20.07). *Rapport overrasker: Unges klimaengasjement har stagnert*. Altinget. Hentet 29.03.2024.URL:

<https://www.altinget.no/artikkel/rapport-overrasker-unges-klimaengasjement-har-stagnert>

Slåtten, T., & Krogh, C. (2012). *Et medarbeiderperspektiv på innovasjon i reiselivsbedrifter*. I Rønningen, M., & Slåtten, T. (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. 53-69. Fagbokforlaget.

Smith, S. M., Gerkes, D., Shah, J. J., & Vargas-Hernandez, N. (2006). *Empirical Studies of Creative Cognition in Idea Generation*. I Thompson, L. L., & Choi, H-S. (2006). *Creativity and innovation in organizational teams*.

URL:

https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=OIB4AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Creativity+and+innovation+in+organizational+teams+choi+and+thompson&ots=HN6f9t5_cj&sig=gjCos8k6q1oQ3yIE-MkftU2qrjg&redir_esc=y#v=onepage&q=Creativity%20and%20innovation%20in%20organizational%20teams%20choi%20and%20thompson&f=false

Souto, J. E. (2015). Business model innovation concept as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management (1982)*, 51, 142-155.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.017>

Sundbo, J. (2008). *Innovation and involvement in services*. I Fuglsang, L. (2008). *Innovation and the creative process: towards innovation with care*. 25-47. Edward Elgar.

Sundbo, J., & Gallouj, F. (1999). *Innovation in seven european countries: the results of work package 3-4 of the SI4S project*. Roskilde Universitet. Forskningsrapport / Center of Servicestudier, Roskilde Universitetscenter No. 99:1. URL: https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/3678896/CSS_Rapport_1.pdf

Sundbo, J., & Gallouj, F. (2000). Innovation as a Loosely Coupled System in Services. In *Innovation Systems in the Service Economy*. 43-66. Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4425-8_3

Suryani, A., Soedarso, Windiani, Honaraga, T., Harmadi, S. H & Setyaningsih, Y. (2022). Youth as Creative Development Resource: How does Social Environment Unlock Youth's Creativity and Creativepreneurial Intention?. *Indonesian Journal of Development Studies*. 1(2), 33-43. <http://dx.doi.org/10.12962/j29649714.v1i2.15328>

Thagaard, T., (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. 5. utgave. Fagbokforlaget.

Tidd, J., & Bessant, J., (2009). *Managing Innovation. Integrating, Technological, Market and Organizational Change*. 4th Edition. Wiley.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4 utgave. Gyldendal.

Varis, M., & Littunen, H. (2010). Types of innovation sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*. 13(2), 128-154. <https://doi.org/10.1108/14601061011040221>

von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. The MIT Press.1-204. [10.7551/mitpress/2333.001.0001](https://doi.org/10.7551/mitpress/2333.001.0001)

von Hippel, E., & Tyre, M. (1995). How “Learning by Doing” is Done: Problem Identification in Novel Process Equipment. *Research Policy*. 24(1), 1-12. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)00747-H](https://doi.org/10.1016/0048-7333(93)00747-H)

von Krogh, G., Ichijo, K.M., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. NKS forl.

Østergaard, R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2010). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.004>.

Aasen T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Akademisk.

Vedlegg

Informasjonsskriv / samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet "Anvendelse av unge sesongansatte som kunnskapskilde"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke nærmere hvordan det i dag arbeides med anvendelse av de unge sesongansatte som kunnskapskilde i bedrifter som opererer innenfor servicenæringen.

Formål

Denne oppgaven er en del av min masterutdanning i "Innovasjon" ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Lillehammer. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan det arbeides med anvendelse av de unge sesongansatte som en potensiell kilde til kunnskap ved utvikling/innovasjonsprosesser. Jeg har valgt å fokusere på idéfasen/ideutviklingsfasen av løsninger på kundens behov og ønsker knyttet til tjenester som bidrar til gode kundeopplevelser. Opplysningene som blir innhentet ved dette forskningsprosjektet vil kun bli brukt for å besvare problemstillingen til masteroppgaven. Problemstillingen for denne masteroppgaven er som følger:

"Hvordan arbeides det med anvendelse av de unge sesongansatte som kunnskapskilde ved idéfasen for utvikling/innovasjonsprosessen ved opplevelsesutvikling- og design i servicenæringen?"

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig institusjon for behandling av opplysninger er "Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring".

Hvorfor er du spurt om å delta?

Du blir spurt om å delta i denne studien, grunnet utvalgsriterier som er satt for valg og funn av informanter. Disse utvalgsriteriene er 1) Arbeider innenfor attraksjonsnæringen, 2) Ha en liten/middels/stor tilstrømming av unge sesongansatt 3) Være leder eller mellomleder som kjenner til de unge sesongansatte. Jeg mener du er en relevant person å intervju for å innhente nyttig informasjon for å belyse problemstillingen til masteroppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Valgt metode for innsamling av data er gjennom personlige intervjuer. Dette vil innebære at jeg som forsker vil intervju deg som informant for å skaffe opplysninger om valgt problemstilling som jeg ønsker å undersøke. Intervjuet vil foregå ansikt til ansikt eller digitalt. Denne metoden benyttes for å skaffe detaljerte og fylldige beskrivelser av det jeg har valgt å studere. Jeg som forsker vil stille deg som informant spørsmål, og du som informant gjør så godt du kan med å følge opp med svar. Jeg som forsker ønsker at du som informant skal formulere deg så godt du kan, slik man får mest utfyllende og detaljerte svar.

Metoden intervjuer innebærer for deg som informant at det vil bli utlevert en semistrukturert intervjuguide i forkant av intervjuet satte dag og tid, slik at du som informant får tid til å

forberede deg til å svare på mine spørsmål. Den valgte metoden innebærer også at det vil bli gjort taleopptak av intervjuet, og det vil også bli tatt notater. For gjennomføring av intervjuene kreves det at det blir gitt tillatelse for å gjøre taleopptak, dersom dette ikke godkjennes, vil ikke potensiell informant bli intervjuet til masteroppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er for deg helt frivillig å delta i denne studien, og du kan når som helst trekke deg og ditt samtykke uten å oppgi noen grunn for dette. Alle dine personopplysninger og annen data vil bli slettet og det vil ikke være noen negative konsekvenser for deg hvis du velger å trekke deg og ikke lenger vil delta.

Ditt personvern - hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke dine opplysninger til formålene som kommer frem i dette skrevet. Behandling av opplysning vil være konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ved behandlingsansvarlig institusjon så er det kun jeg som masterstudent som vil ha tilgang på dine opplysninger. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til dine personopplysninger, vil eksempelvis kontaktopplysninger anonymiseres med koder, og vil lagres i et annet dokument som er adskilt fra øvrige data. Lydopptakene vil gjøres gjennom Nettskjema, som er et kartleggingsverktøy som brukes blant annet ved forskning og oppgaveskriving. Nettskjema er et verktøy som lar meg samle inn data fra intervju, og er en sikker løsning for datainnsamling for små og store datamengder. Innsamlingen av data vil foregå via min telefon via mobilappen "Nettskjema Diktafon", som er koblet sammen med min student ID og skjema, kan dermed bare brukes og leses av meg. Navn på lydopptak av stemme vil også anonymiseres. All datamateriale vil også være låst på min egen personlige PC, og gjennom min studentkonto, og det vil ligge passordbeskyttet. Taleopptak som gjøres vil kun bli brukt for å transkribere hva som blir sagt i intervjuet for å kunne gjøre analyse. Behandling av data vil kun gjøres av meg, Line Charlotte Johansen. Lydopptak som gjøres, vil bli slettet når analysen er ferdig, og masteroppgaven er levert.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Denne masteroppgaven har sin innleveringsdato 7 juni, 2024. Alle personopplysninger vil bli slettet etter at masteren er levert og godkjent. Ingen innhentet opplysninger vil bli brukt videre i annen forskning. Det er ingen andre personer enn meg, Line Charlotte Johansen, som vil ha tilgang på datamateriale etter prosjektets slutt før datamaterialet slettes.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Opplysninger vil bli behandlet basert på ditt gitte samtykke. På oppdrag fra Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring, vil Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (SIKT) vurdere at personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

Dersom du ønsker å delta i studien, bes det å signere på samtykkeerklæringen, og sende i retur til meg. Har du noen spørsmål angående studien kan man kontakte meg, Line Charlotte Johansen på min e-post 240202@stud.inn.no, det er også mulighet å kontakte min veileder Monica Adele Breiby, Høgskolen i Innlandet, Handelshøgskolen Innlandet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring på e-post monica.breiby@inn.no.

Studien er meldt til SIKT.

Med vennlig hilsen

Line Charlotte Johansen

Samtykke til deltakelse som informant i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og forstått informasjon om denne studien, og jeg har fått mulighet til å stille spørsmål. Det gis også tillatelse til å gjøre lydopptak under intervjuet. Jeg samtykker til:

Delta i intervju

(Signatur av prosjektdeltaker, og dato)

Intervjuguide til informanter

VERSJON 1

Intervjuguide

Informasjon

Velkommen og takk for at du tar deg tid til å delta i denne studien om unge sesongarbeidere som kunnskapskilde.

Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk via appen "Nettskjema Diktafon" fra min telefon og lydfilen vil bli slettet så snart transkriberingen er gjort.

Det er avsatt 30-40 minutter for dette intervjuet.

Kort innledning

Mitt navn er Line Charlotte Johansen, og jeg er sisteårsstudent på masterstudiet "Innovasjon" ved Høgskolen Innlandet, avdeling Lillehammer. Temaet for denne masteroppgaven er unge sesongarbeidere som kunnskapskilde ved idéfasen ved utviklings/innovasjonsprosessen til servicebedrifter. Masteroppgaven skal være klar til 7 juni, 2024.

Problemstilling:

"Hvordan arbeides det med anvendelse av de unge sesongansatte som kunnskapskilde ved idéfasen for utvikling/innovasjonsprosessen ved opplevelsesutvikling-og design i servicenæringen?"

Innledende spørsmål

1. Hvilken stilling har du i bedriften?
2. Hvor lenge har du arbeidet i bedriften?
3. Hvor mange faste ansatte har dere i bedriften?
4. Hvor mange unge (15-24) sesongansatte/arbeidere har dere per sommer/høstsesong/vinter?

Tema:

Tema: Idéfasen ved innovasjonsprosessen

1. Hvordan arbeider bedriften med idesøk og ideutvikling i dag for nye eller forbedrede tjenester som bidrar til gode kundeopplevelser?
Oppfølgingsspørsmål: Skjer det innhenting av ideer utenfra eller innenfra bedriften?
2. Hvor ofte arbeider dere med idéfasen til utvikling og forbedring?
3. Har bedriften i dag noen organisert måte med tanke på idéutvikling?
4. Med tanke på utvikling og forbedring av tjenester som bidrar til gode kundeopplevelser, hvordan "observerer" ledelsen hva gjestenes behov og ønsker er?

Tema: Ansatte som kunnskapskilde

1. Ved idéfasen for utvikling og forbedring, har det skjedd eller skjer det anvendelse av de unge sesongansatte eller de faste ansatte kunnskap, ideer og erfaringer til nye eller forbedringer av tjenester som bidrar til gode kundeopplevelser?
Oppfølgingsspørsmål: Hvordan blir/ble de unge sesongansatte og faste ansatte inkludert i denne fasen?
2. De unge sesongansatte har direkte kontakt med kundene/gjestene, som kan være mulighet for å fange opp kunnskap om gjestens/kundens behov og ønsker, er dette noe dere har tenkt på/arbeider aktivt med?
Oppfølgingsspørsmål: Hvordan har dere eventuelt arbeidet med dette?
3. Har dere tidligere brukt kunnskap, ideer og erfaringer som har kommet fra unge sesongansatte eller faste ansatte til som har bidratt til nye eller forbedring av tjenester for gode kundeopplevelser?
Oppfølgingsspørsmål: Hvordan har dette blitt implementert i utvikling og forbedringsarbeidet?

Tema: Kunnskapsoverføring

1. Hvordan arbeider dere med overføring av kunnskap som de unge sesongansatte, eller de faste sesongansatte besitter?
2. Hva slags rutiner eller praksiser eksisterer i bedriften i dag for å kunne overføre kunnskap fra de faste ansatte og de unge sesongarbeidere til bedriften?
3. Hvis dere skulle endret/forbedre nåværende praksis for overføring av kunnskap, hvordan ville dette skjedd/ gått for seg / gjort annerledes?

Tema: Medarbeiderdrevet innovasjon

1. Hvordan blir innspillene fra faste ansatte og de unge sesongarbeidere håndtert av ledelsen?
2. Har du/dere opplevd noen konkrete utfordringer knyttet til dette?
3. Hvordan er deres kultur med tanke på medarbeiderdrevet innovasjon?
4. Er det noen konkrete i bedriften som har en rolle for å fange opp mulige ideer eller kunnskap?

Annet:

1. Er det noen områder dere skulle ønske dere var bedre på?
2. Har dere planer om å endre dagens praksis med tanke på idegenerering? Hvorfor vil dere endre det og hva slags planer har dere?
3. Ønsker dere å ha større fokus på unge sesongansatte som kunnskapskilde?
4. Hva mener du er bedriftens styrker og svakheter når det kommer til kontinuerlig utviklingsarbeid?

Avslutning:

- Er det noe mer du/dere ønsker å si eller legge til som har betydning for dette temaet/problemstillingen?
- Tusen takk for at du stilte opp som informant til mitt intervju
- Ha en fin dag videre!

VERSJON 2

Intervjuguide

Informasjon

Velkommen og takk for at du tar deg tid til å delta i denne studien om unge sesongansatte som kunnskapskilde.

Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk via appen "Nettskjema Diktafon" fra min telefon og lydfilen vil bli slettet så snart transkriberingen er gjort.

Det er avsatt 30-40 minutter for dette intervjuet.

Kort innledning

Mitt navn er Line Charlotte Johansen, og jeg er sisteårsstudent på masterstudiet "Innovasjon" ved Høgskolen Innlandet, avdeling Lillehammer. Temaet for denne masteroppgaven er unge sesongarbeidere som kunnskapskilde ved idéfasen ved utviklings/innovasjonsprosessen til servicebedrifter. Masteroppgaven skal være klar til 7 juni, 2024.

Problemstilling:

"Hvordan arbeides det med anvendelse av de unge sesongansatte som kunnskapskilde ved idéfasen for utvikling/innovasjonsprosessen ved opplevelsesutvikling-og design i servicenæringen?"

Innledende spørsmål

1. Hvilken stilling har du i bedriften?
2. Hvor lenge har du arbeidet i bedriften?
3. Hvor mange faste ansatte har dere i bedriften?
4. Hvor mange unge (15-24) sesongansatte/arbeidere har dere per sommer/høst/vintersesong?

Tema:

Tema: Idéfasen ved innovasjonsprosessen

1. Hvordan arbeider bedriften med idesøk og ideutvikling i dag for nye eller forbedrede både små og store tjenester som bidrar til gode kundeopplevelser?
2. Hvor ofte arbeider bedriften med idéfasen til utvikling og forbedring?
3. Med tanke på utvikling og forbedring av tjenester som bidrar til gode kundeopplevelser, hvordan "observerer" ledelsen hva gjestenes behov og ønsker er?

Tema: Kunnskap og ansatte som kunnskapskilde

1. Hva slags kilder bruker bedriften til å innhente kunnskap til utvikling og forbedring av små og store tjenester som bidrar til gode kundeopplevelser?
2. Hva tenker du/dere angående de unge sesongansatte og/eller de faste ansatte som en kilde til kunnskap?
3. Ved utvikling og forbedring, har det skjedd eller skjer det anvendels de unge sesongansatte eller de faste ansatte kunnskap, ideer og erfaringer til nye eller forbedringer av tjenester som bidrar til gode kundeopplevelser?
4. Har dere tidligere brukt kunnskap, ideer og erfaringer som har kommet fra unge sesongansatte eller faste ansatte til som har bidratt til nye eller forbedring av tjenester for gode kundeopplevelser?

Tema: Kunnskapsoverføring

1. Hvordan arbeider dere med overføring av kunnskap som de unge sesongansatte, eller de faste ansatte besitter?
2. Hva slags rutiner eller praksiser eksisterer i bedriften i dag for å kunne overføre kunnskap fra de faste ansatte og de unge sesongarbeidere til bedriften?
3. Hvis dere skulle endret/forbedre nåværende praksis for overføring av kunnskap, hvordan ville dette skjedd/ gått for seg / gjort annerledes?

Tema: Ledelsen og medarbeiderdrevet innovasjon

1. Hvordan blir innspillene fra faste ansatte og de unge sesongarbeidere håndtert av ledelsen?
2. Har du/dere opplevd noen konkrete utfordringer knyttet til dette?
3. Hvordan er deres kultur med tanke på medarbeiderdrevet innovasjon?
4. Er det noen konkrete i bedriften som har en rolle for å fange opp mulige ideer eller kunnskap?

Annet:

1. Er det noen områder dere skulle ønske dere var bedre på?
2. Har dere planer om å endre dagens praksis med tanke på idegenerering? Hvorfor vil dere endre det og hva slags planer har dere?
3. Ønsker dere å ha større fokus på unge sesongansatte som kunnskapskilde?
4. Hva mener du er bedriftens styrker og svakheter når det kommer til kontinuerlig utviklingsarbeid?

VERSJON 3

Intervjuguide

Informasjon

Velkommen og takk for at du tar deg tid til å delta i denne studien om unge sesongansatte som kunnskapskilde.

Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk via appen "Nettskjema Diktafon" fra min telefon og lydfilen vil bli slettet så snart transkriberingen er gjort.

Det er avsatt 30-40 minutter for dette intervjuet.

Kort innledning

Mitt navn er Line Charlotte Johansen, og jeg har tidligere bachelor i reiselivsledelse og jeg er nå, sisteårsstudent på masterstudiet "Innovasjon" ved Høgskolen Innlandet, avdeling Lillehammer. Temaet for denne masteroppgaven er unge sesongansatte som kunnskapskilde ved idéfasen ved utviklings/innovasjonsprosessen til servicebedrifter. Masteroppgaven skal være klar til 7 juni, 2024.

Problemstilling:

"Hvordan arbeides det med anvendelse av de unge sesongansatte som kunnskapskilde ved idéfasen for utvikling/innovasjonsprosessen ved opplevelsesutvikling-og design i servicenæringen?"

Innledende spørsmål

1. Hvilken stilling har du i bedriften?
2. Hvor lenge har du arbeidet i bedriften?
3. Hvor mange faste ansatte har dere i bedriften?
4. Hvor mange unge (15-24) sesongansatte har dere per sommer/høst/vintersesong?

Tema:

Tema: Idéfasen ved innovasjonsprosessen

1. Hvordan arbeider bedriften med idesøk og ideutvikling i dag for nye eller forbedrede, både små og store tjenester som bidrar til gode kundeopplevelser?
2. Hvor ofte arbeider bedriften med idéfasen til utvikling og forbedring?
3. Med tanke på utvikling og forbedring av tjenester som bidrar til gode kundeopplevelser, hvordan "observerer" ledelsen hva gjestenes behov og ønsker er?

Tema: Kunnskap og ansatte som kunnskapskilde

1. Hva slags kilder bruker bedriften til å innhente kunnskap til utvikling og forbedring av små og store tjenester som bidrar til gode gjestepplevelser?
2. Hva tenker du/dere angående de unge sesongansatte og/eller de faste ansatte som en kilde til kunnskap?
3. Hva tenker dere/hvordan arbeider dere om/med medarbeiderdrevet innovasjon?
4. Ved utvikling og forbedring, har det skjedd eller skjer det anvendelse de unge sesongansatte eller de faste ansatte kunnskap, ideer og erfaringer til nye eller forbedringer av tjenester som bidrar til gode kundeopplevelser?

Tema: Kunnskapsoverføring

1. Hvordan arbeider dere med overføring av kunnskap som de unge sesongansatte, eller de faste ansatte besitter?
2. Hva slags rutiner eller praksiser eksisterer i bedriften i dag for å kunne overføre kunnskap fra de faste ansatte og de unge sesongansatte til bedriften?
3. Hvis dere skulle endret/forbedre nåværende praksis for overføring av kunnskap, hvordan ville dette skjedd/ gått for seg / gjort annerledes?

Tema: Ledelsen og medarbeiderdrevet innovasjon

1. Hvordan blir innspillene fra faste ansatte og de unge sesongarbeidere håndtert av ledelsen?
2. Har du/dere opplevd noen konkrete utfordringer knyttet til dette?
3. Hvordan er deres kultur med tanke på medarbeiderdrevet innovasjon?
4. Er det noen konkrete i bedriften som har en rolle for å fange opp mulige ideer eller kunnskap?

Annet:

1. Er det noen områder dere skulle ønske dere var bedre på?
2. Har dere planer om å endre dagens praksis med tanke på idegenerering? Hvorfor vil dere endre det og hva slags planer har dere?
3. Ønsker dere å ha større fokus på unge sesongansatte som kunnskapskilde?
4. Hva mener du er bedriftens styrker og svakheter når det kommer til kontinuerlig utviklingsarbeid?

Avslutning:

- Er det noe mer du/dere ønsker å si eller legge til som har betydning for dette temaet/problemstillingen?
- Hvis jeg har noen spørsmål, hadde det vært mulig å kontakte deg igjen?
- Tusen takk for at du stilte opp som informant til mitt intervju
- Ha en fin dag videre!

Tilleggsspørsmål

- Har dere noen eksempler der de unge sesong ansatte har kommet med ideer? og har blitt anvendt?
- Hva finner dere krevende å dele / overføring av kunnskap?
- Hvordan syns du denne kunnskapsoverføringsprosessen fungerer i dag? noe dere ville ha endret på?
- Både de faste og de unge sesong ansatte får seg erfaringer, ideer og kunnskap, gjennom daglig arbeid, er det rom for å dele dette?/ åpenhet rundt dette, sk
- Hvordan gjøres dagens idesøk?
- hvordan er kunnskapsoverføring prosessene i dag?. Synes du denne prosessen fungerer greit? er det noe du ville ha endret på/ eller følt bør endres på?
- hvordan er det de unge sesongansatte kan i dag dele den kunnskapen, ideene og erfaringen som de tiltrekker seg i løpet av dagen / arbeidsdag eller sesongen i seg selv
- Har dere noen sånn fokus på medarbeiderdrevet innovasjon?

Godkjenning fra SIKT

27.05.2024, 18:49

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
837133

Vurderingstype
Standard

Dato
21.02.2024

Tittel

Masteroppgave i Innovasjon - unge sesongarbeidere i servicebedrifter

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig

Monica Adele Breiby

Student

Line Johansen

Prosjektperiode

09.01.2024 - 07.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 07.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

SIKT har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

E-post som ble sendt som interesse e-post til potensielle informanter

Jeg vet ikke om du er riktig person, men kan du være så vennlig å sende min henvendelse til rett person.

Jeg heter Line Charlotte Johansen, og jeg skriver en e-post til deres bedrift, i håp om å kunne få muligheten til å intervju leder eller mellomledere i sammenheng med min masteroppgave. Jeg er sisteårsstudent på master i innovasjon ved Høgskolen Innlandet, avdeling Lillehammer.

For denne masteroppgaven så er formålet å undersøke nærmere hvordan ledelsen i bedrifter som arbeider innenfor opplevelsesbransjen, øker sin kunnskap for å utvikle eller forbedre sine opplevelsesprodukter. For utvikling-og forbedringsarbeid kreves det kunnskap, og kunnskap kan innhentes fra flere kilder. Knyttet til kunnskapskilder så ønsker jeg å se nærmere på hvordan bedriften/ledelsen anvender sine unge sesongarbeidere knyttet til idéfasen/ideutviklingsfasen ved utvikling/innovasjonsprosesser for å finne løsninger på kundens behov og ønsker knyttet til opplevelsesprodukter. Problemstillingen for denne masteroppgaven er: "Hvordan arbeides det med anvendelse av de unge sesongansatte som kunnskapskilde ved idéfasen for utvikling/innovasjonsprosessen ved opplevelsesutvikling og design? "

Intervjuet vil vare i 30-40 min, og kan gjennomføres ved ønsket måte, fysisk eller digitalt, enten Teams eller Zoom.

Ved potensiell gjennomføring av intervju, er det ønskelig at dette skjer en dag i uke 6,7 eller 9. Med tanke på dag og tidspunkt for intervju, så kan du/dere foreslå etter hva som passer best for deg/dere innenfor de nevnte ukene.

Med håp om et positivt svar innen 29.01.24.

Med vennlig hilsen Line Charlotte Johansen