

Av

Marte Helen Nilsen

&

Gøril Janicke Utsi

Masteroppgave

Hvordan har små og mellomstore virksomheter håndtert Covid-19? En studie med fokus på ledelse, strategi og kultur

How did small and medium-sized businesses handle the Covid-19 pandemic? A study focusing on leadership, strategy and culture.

2021

Forord

Etter fire år som deltidsstudenter ved Høgskolen i Innlandet er vi endelig ved veis ende. Denne reisen av ett studie kan fint sammenlignes med en langtur der noe av veien har vært kronglete med både dårlig asfalt og uklar sikt, mens andre deler har vært preget av fri ferdsel og solnedgang. Når vi nå står her ved reisens endepunkt og ser tilbake er det en reise ingen av oss ville vært foruten. Det har vært svært lærerike år, der motgang har tvunget oss til å utvide horisonten og vår faglige, men også personlige utvikling har gitt oss tilgang på nye verktøy som gjør den neste reisen litt lettere.

Som deltidsstudenter med 100% fast jobb ved siden av har denne reisen vært krevende av flere årsaker. Det har bydd på lange og sene kvelder, hvor familieliv og sosiale sammenkomster ofte har kommet i andre rekke, men målgangen har vært så klar og tydelig at når vi nå har passert den kan vi trygt si oss enige i at det var absolutt verdt det.

Dette siste året har vært spesielt krevende på grunn av pandemien i verden. Vi ønsker derfor å gi en ekstra takk til informantene som tok seg tid til å stille opp på intervju i en vanskelig tid. Uten deres velvilje ville vi ikke kunne gjennomført oppgaven slik vi ønsket.

Vi vil også takke vår veileder Bjørn Tallak Bakken for hjelp og faglig innspill til vår oppgave. Med dyktige forelesere og gode faglige diskusjoner har tilegnelsen av kunnskap vært morsomt og lærerikt.

Helt til slutt vil vi også takke venner, familie og arbeidssted som har vært støttende, hjelpende og tålmodige. Det er på bakgrunn av den samlede støtten fra alle hold at vi kan levere denne oppgaven og være takknemlige for fire flotte år som masterstudenter.

Marte Helen Nilsen og Gøril Janicke Utsi

Innlandet, 25.04.21

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	6
Abstract	7
1. Innledning	8
1.1 Formål	9
1.2 Valg av kontekst	10
1.3 Studiens bidrag og problemstilling	12
1.4 Teoretiske og praktiske implikasjoner	14
1.5 Nøkkelbegreper	14
1.6 Oppgavens struktur	16
2 Teoretisk gjennomgang	17
2.1 Søkeprosess etter relevant litteratur	18
2.2 SMB og krise	21
2.2.1 Hvorfor er krisehåndtering viktig for SMB?	22
2.2.2 Hvorfor har ikke SMB kriseplan?	23
2.2.3 Hvordan overvinne en krise i SMB?	24
2.3 Lederrollen i SMB	25
2.3.1 Informasjonshåndtering, kommunikasjon og beslutningsprosess i en krise	27
2.4 Strategi i SMB	28
2.5 Kultur i SMB	30
2.6 Sammenheng mellom kultur, ledelse og strategi i kontekst av en krise	31
2.6.1 Ledelse, strategi og kultur i SMB	32
2.6.2 Krise og lederrollen	33
2.6.3 Krise og strategi	33
2.6.4 Krise og kultur	34
2.7 Oppsummering	35

3	Metode	36
3.1	Vitenskapelig ståsted	36
3.2	Valg av metode	37
3.3	Forskningsdesign	38
3.4	Datainnsamling	38
3.4.1	Intervju og intervjuguide.....	38
3.5	Gjennomførelse av intervju	41
3.6	Utvalg	42
3.7	Dataanalyse.....	43
3.8	Studiens kvalitet	44
3.8.1	Troverdighet.....	45
3.8.2	Overførbarhet	45
3.8.3	Bekreftbarhet.....	46
3.8.4	Pålitelighet	46
3.9	Eget ståsted og forskerens rolle	46
4	Resultat og diskusjon	49
4.1	Krise og lederrollen	50
4.1.1	Emosjonelle uttrykk	50
4.1.2	Kriseerfaring	53
4.1.3	Oppfattelse av ledelsen	54
4.1.4	Kommunikasjon	56
4.2	Krise og strategi.....	58
4.2.1	Beredskapsplan	59
4.2.2	Konkurransesyn.....	62
4.2.3	Strategidokument	64
4.2.4	Kjennskap til strategi	65
4.3	Krise og kultur	67

4.3.1 Organisasjonskultur	67
4.3.2 Endringsvilje	68
4.3.3 Grad av endring av kultur under krisen	70
4.3.4 Tillit til lederen og involvering av ansatte	72
4.4 Håndtering av krisen.....	73
4.4.1 Muligheter.....	73
4.4.2 Utfordringer	75
4.4.3 Lærdom	76
4.4.4 Opplevd krisehåndtering	77
5 Diskusjon	79
6 Forskningsspørsmål og konklusjon.....	85
6.1 Forskningsspørsmål	85
6.2 Konklusjon.....	87
7 Avsluttende kommentarer	89
7.1 Teoretiske implikasjoner	89
7.2 Praktiske implikasjoner	89
7.3 Styrker og svakheter ved studien.....	90
7.4 Videre forskning	90
Litteraturliste	92
Vedlegg	100
Vedlegg 1 - Intervjuguide leder	100
Vedlegg 2 - Intervjuguide ansatt	103
Vedlegg 3 - Informasjonsskriv	106
Vedlegg 4 - Godkjenning NSD	110
Vedlegg 5 - Sitater referert til i teksten	111

Sammendrag

Covid-19 blir omtalt som vår tids mest inngripende krise, en krise som i over et år har rammet enkeltpersoner og virksomheter med ulik karakter og styrke. Hvordan har egentlig denne krisen påvirket små og mellomstore bedrifter (SMB) i Norge og hvordan håndterer SMB en krise av slik karakter når de brått befinner seg i sentrum av en? Disse spørsmålene utgjør kjernen av hva vi ønsker å studere og danner videre grunnlag for denne studien. Til tross for SMB sitt betydelige bidrag til økonomisk vekst er det en underprioritering av forskning på denne typer virksomheter sammenlignet med de store, og spesielt når det kommer til krisehåndtering. Denne studien har som formål å bidra til kunnskap om sammenhengen mellom sentrale faktorer innen ledelse, strategi og kultur, og hvordan disse relaterer seg til krisehåndtering. Dette er et unikt perspektiv i norsk SMB-sammenheng, da man i dag mangler forskning på disse forholdene. Vi har valgt å gjøre en kvalitativ, induktiv og eksplorativ studie, noe som åpner opp for å tolke og systematisere personlige beskrivelser fra informantenes egne opplevelser av virksomhetens krisehåndtering.

Studien indikerer hvordan SMB med sin flate struktur og sterke organisasjonskultur finner styrke i tillit mellom medlemmene i virksomheten, men at det er en gjennomgående mangel på strategi og kommunikasjonskanaler. Dette er elementer som bidrar til å skape unødig uro og engstelse blant de ansatte i en krisesituasjon, men samtidig har virksomhetens kultur, krisens unike karakter og forhold i de øvrige omgivelsene bidratt til at opplevelsen av virksomhetens krisehåndtering er god. Fra et ledelsesperspektiv har manglende strategisk forankring i SMB kombinert med en operativ leder og forhold i kulturen har ført til at målet med krisehåndteringen handler om overlevelse og kopiering av konkurrenter i markedet. Der hvor krisen gjennom fokus på strategi og utvikling kunne vært en katalysator for nye muligheter og differensiering, viser vår studie at SMB i hovedsak kun ser utfordringer.

Studiens viktigste teoretiske bidrag er innsikt i den styrken og sårbarheten som foreligger i SMB, med tanke på hvordan faktorer innen kultur, ledelse og strategi påvirker en virksomhets handlekraft i en krisesituasjon. Bidraget fra denne studien kan anvendes i praksis av ledere for bedre krisehåndtering gjennom forståelse og bevissthet rundt betydningen av kritiske interne prosesser. For videre forskning vil det være spesielt interessant å kunne gjennomføre en større kvantitativ studie, for å studere nærmere sammenhengen mellom strategi og krisehåndtering i SMB, med tanke på evne til å tenke langsiktig og å oppnå vekst gjennom utvikling av eksisterende tilbud.

Abstract

Covid-19 is described as the most intrusive crisis of modern time, a crisis that affects individuals and businesses in different manners and level of impact. How does small and medium sized enterprises (SME) react when they suddenly find themselves standing in the center of a global crisis? This question forms the core of what we want to study and creates the framework for this study. Despite SMEs impact on economic growth there has been a lack of research in this type of businesses, compared to bigger business, this also applies to SMEs' crisis management. The purpose of this study is to increase the knowledge about the connection between key factors in leadership, strategy, and culture, and how these relate to crisis management. This is a unique perspective in the Norwegian SME context, as there is currently a lack of research about these elements. We have chosen to do a qualitative, inductive and exploratory study, which opens up for interpreting and systematizing personal descriptions from the informants' own experiences of the company's crisis management.

This study indicates that SME with its flat structure and strong organizational culture find trust between the members of the business, but that there is a general lack of strategy and communication channels, which contributes to creating unnecessary disruption and anxiety among employees in crisis. The combination of low strategic anchoring and high focus on operational management has led to the goal of managing Covid-19 in SMEs being more about survival and copying competitors, rather than looking for opportunity in the crisis. Through focus on strategy and development the crisis could have been a catalyst for new opportunities, however our study shows that SMEs mainly see challenges.

The study's theoretical contribution is insight to the strength and vulnerability that exists in SMEs, focusing on how culture, leadership and strategy affects a company's ability to act in a crisis. The contribution from this study can be applied in practice by managers for better crisis management through understanding and awareness of the importance of critical internal processes. For further research, it will be interesting to conduct a quantitative study, with the goal of accomplish a broader approach in the understanding of the connection between strategy and crisis management in SMEs. Specially related to the company's ability to think long-term and achieve growth through the development of existing services.

1. Innledning

Små og mellomstore bedrifter (SMB) er den største gruppen av virksomheter i Norge og på verdensbasis, og blir sett på som en av de største bidragsyterne til økonomisk vekst i et globalt perspektiv (Casado-Belmonte, Marín-Carrillo, Capobianco & Terán-Yépez, 2020; Eggers, 2020; Mayr & Lixl, 2019, Singh, Garg & Deshmukh, 2008; Skorvagova & Pasztorova, 2014). Det kan være treffende å si at Norge er et land driftet av de mange små virksomhetene, og i reell verdi står SMB for over 40 % av verdiskapningen nasjonalt, og nesten halvparten av alle arbeidsaktive er ansatt i SMB (NHO, u.å.).

Det er ikke slik at SMB er immune mot kriser eller ikke opplever de, men fokuset både i litteraturen og mediebildet peker i retning av at det er mindre interesse for hvordan mindre grupper og små virksomheter egentlig håndterer kriser. I Norge har vi i liten grad blitt utsatt for kriser i form av ekstreme hendelser som for eksempel naturkatastrofer, og mange bedriftseiere har utfordringer med å kartlegge risiko for egen bedrift. Dette forsterker effekten ved at krisen kommer uventet når den først inntreffer. Det er stor enighet i litteraturen at SMB bør tenke på og ha en plan for krisehåndtering (Herbert & Humphreys, 1994; Spillan & Hough, 2003) noe som viser til viktigheten av å inkludere risiko og beredskap inn i virksomhetens strategiske planer. Samtidig viser studier at ledere i SMB ofte har en oppfatning av at kriser ikke vil være ødeleggende for deres virksomhet (Spillan & Hough, 2003; Vargo & Seville, 2011). Hva er det egentlig som skjer internt i en SMB når de står ovenfor en krise? Hvordan håndterer den operative lederen rollen som kriseleder, fokuseres det på strategiske aspekter og blir kulturen påvirket i en krise? Alle disse spørsmålene vekket vår interesse mens vi studerte den allerede etablerte kriselitteraturen.

Ledelsen har uten tvil en stor rolle i SMB, og de minste virksomhetene består gjerne av bare lederen selv, eller lederen og noen få ansatte. Relatert til ledelseslitteratur er det gjort mindre forskning innen SMB enn i store virksomheter (Franco & Matos, 2015), og Hannah, Uhl-Bien, Avolio og Cavaretta (2009) uttalte at «ledelse i ekstreme kontekster er en av de minst undersøkte områdene innen ledelsesfeltet» (Hannah et al., 2009, s. 897). I tillegg til de daglige oppgavene får lederen en viktig rolle knyttet til kommunikasjon og det å spre informasjon under en krise (Erichsen, Solberg & Stiklestad., 2018). En annen viktig oppgave for ledelsen og da spesielt i en krisesituasjon er å kunne tenke strategisk (Vargo & Seville, 2011). Strategi og den strategiske lederen i SMB har stor påvirkning på virksomhetens suksess ved en krise (Vrchota & Rehor, 2016). Likevel viser tidligere forskning at for SMB er det ikke unormalt at det ikke foreligger en formell strategi (Vrchota & Rehor, 2016) eller at det ikke er fokus på å

utarbeide en strategi for virksomheten (Singh et al., 2008). Forskning viser at noe av årsaken til at SMB ofte ikke klarer å se muligheter i krisesituasjoner er på bakgrunn av lite ressurser og høyere kostnader i en krise (Eggers, 2020). Det er altså flere faktorer som spiller inn på virksomhetens strategiske orientering, og kulturen er også en av disse (Jardioi, Garengo & Alami, 2019). Organisasjonskultur i SMB er sammensatt og kan påvirke virksomheten på ulike måter. For eksempel kan den påvirke kreativiteten til de ansatte (Vargo & Seville, 2011) og tilliten internt i virksomheten under en krise (Curado & Vieira, 2019). En annen måte kulturen viser seg å være sentral i SMB under en krise er ved å påvirke markedsfleksibiliteten og oppnåelse av konkurransefortrinn (Anning-Dorson, 2020).

1.1 Formål

Formålet med denne studien er å se hvordan strategi, ledelse og kultur i SMB bidrar til å håndtere en krise. Tidligere forskning knyttet til SMB er som nevnt ovenfor mindre enn forskning knyttet til større virksomheter. Dette gjelder også tidligere forskning på hvordan ledelse, strategi og kultur sammen påvirker SMB i krise. Ghobadian og O'Regan (2002) fokuserte i sin studie på kultur, strategi og ytelse i SMB. De fant blant annet ut at sammenhengen mellom strategi og kultur er spesielt viktig, og at kulturen av den grunn må være på samme linje som strategien virksomheten benytter. Ghobadian og O'Regan (2002) mener det er lite empirisk forskning på SMB og sammenhengen mellom kultur og strategi. Til tross for at de ikke setter fokuset på ledelse er likevel ledelse en del av studien de gjennomførte, dette ved at de konkluderer med hvordan ledere ofte blir inkludert i de fleste områdene i virksomheten. Blant annet kommer problemet med at lederen ofte ikke forstår kulturen i virksomheten, og at det er viktig at ledelsen ser sammenhengen mellom strategi og kultur (Ghobadian & O'Regan, 2002; Singh et al., 2018). I tillegg til hvordan sammenhengen mellom kulturen og strategien er sterk i SMB viser også forskning at ledelsen og strategi har stor påvirkning på virksomhetens ytelse. O'Regan, Ghobadian og Sims (2005) fant at virksomheten bør ha en sammenkobling mellom strategien og ledelsen for å kunne øke konkurransefordelen. De fant videre ut at graden av hvor sterk lederstil virksomheten har, har påvirkning på prestasjonen og at en sterk lederstil har en stor fordel. Vårt formål er å gi en bedre forståelse av sammenhengen mellom ledelse, strategi og kultur i SMB under en krisesituasjon.

1.2 Valg av kontekst

Konteksten for denne studien er krisen som oppstod på grunn av sykdommen Covid-19. Med de nasjonale restriksjonene og konsekvensene av disse var det tydelig at antallet SMB i en aktiv krise var stort og stigende.

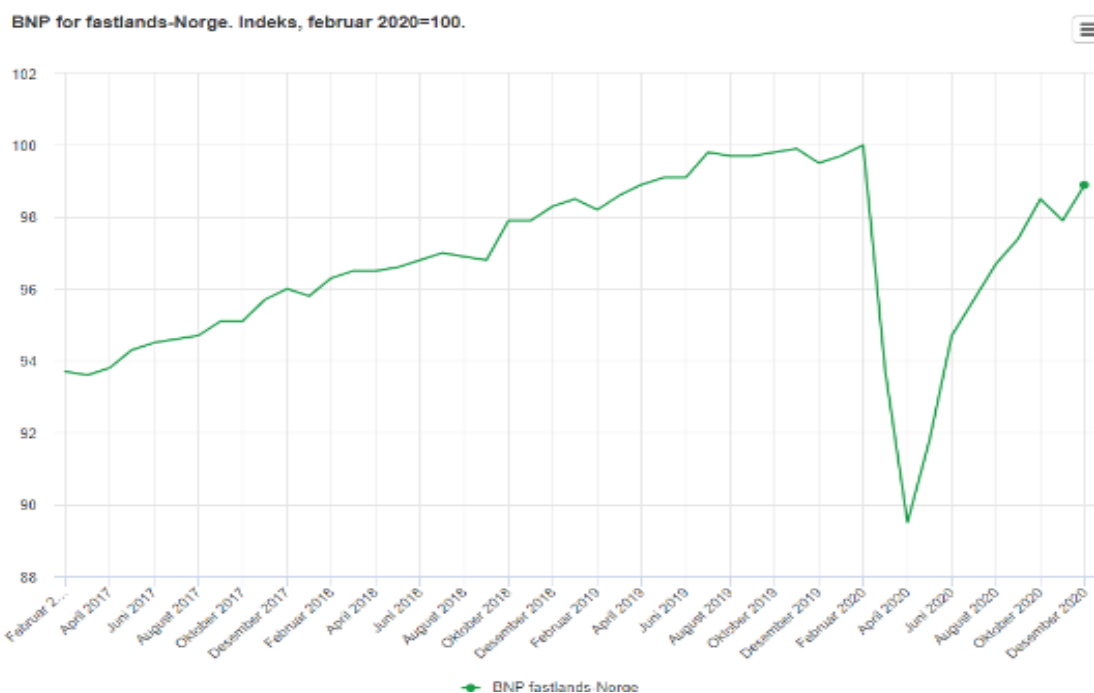
Starten på 2020 var i liten grad preget av den oppblomstrende epidemien som fant sted i Kina, men 12. mars samme år holdt regjeringen en pressekonferanse hvor det ble uttalt «*I dag kommer den norske regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid*» (Regjeringen, 2020). Og med det var pandemiens effekt også en brutal virkelighet for Norge. De inngripende tiltakene regjeringen viste til var blant annet nedstengning av alle barnehager og skoler, hele kultursektoren, idrettsarrangement, treningssenter, svømmehaller samt en rekke virksomheter relatert til velvære, som frisører, hudpleie, men også optikere. Den norske befolkningen ble bedt om å holde seg i ro, om å ha hjemmekontor i de situasjoner hvor det var praktisk gjennomførbart og om å ikke møte andre mennesker med mindre det var absolutt nødvendig. Epidemien som vi gjennom nyhetsbildet hadde fulgt med på med et halvt øye, var nå vokst seg til en pandemi og dens utbredelse kunne følges fra land til land. Konsekvensene av regjeringens tiltak var store, og over natten ble Norge satt på pause.

I skrivende stund har vi gått inn i et nytt år, og pandemien er fortsatt gjeldende i Norge. Retningslinjene endres hurtig, og myndighetenes anbefalinger er fortsatt å holde avstand og unngå nærkontakt. Hvordan har det gått med norsk detaljhandel i løpet av 2020, som er vårt tidsrom for denne studien.

Detaljhandel

Konteksten i denne studien er altså detaljhandelens reaksjon på Covid-19, og det er derfor nødvendig med statistikk over hvordan effektene på kort sikt har vist seg gjeldende. Denne studiens forskningsvariabler *ledelse*, *strategi* og *kultur* er interorganisatoriske variabler som er krevende å måle i stor skala, og det foreligger ingen analyser av disse variablene for SMB i vårt tidsrom. Det som derimot er relevant er hvordan både mediebildet og de finansielle elementene vil kunne påvirke våre variabler. Mediebildets hyppige spredning av negative nyheter relatert til blant annet farer ved Covid-19, og den krisen detaljhandelen står ovenfor sees på som elementer i omgivelsene som har en indirekte påvirkning på vår studie. Relatert til de finansielle tallene som det vises til i figur 1.1 er dette for å synliggjøre den bratte nedgangen den nasjonale økonomien opplevde i pandemiens første periode.

ØKONOMI



Figur 1.1 BNP for fastlands-Norge (SSB, 2021)

I takt med at det norske folk ble bedt om å holde seg i ro, valgte mange bedrifter å permittere sine ansatte, og også mange av de som ikke var pålagt å stenge valgte å lukke dørene. Dette hadde en påvirkning på bruttonasjonalproduktet som figur 1.1 viser et tydelig bilde av. Allerede tidlig i mars 2020 ble det varslet en kommende massekonkurs av norske bedrifter, og regjeringens strenge tiltak ble beskyldt for å være ødeleggende for norsk næringsliv. For å gi lettelse til arbeidsmarkedet ble det gitt forlengelse på innbetaling av arbeidsgiveravgift og skattemyndighetene valgte å ikke konkursbegjære bedrifter i denne perioden. På tross av varsel om massekonkurs og et blødende næringsliv har regjeringens tiltak gitt store bransjeforskjeller. Der hvor reisenæringen, kultur og uteliv har blitt sterkt berørt har andre bransjer gjort det svært godt under pandemien. Detaljhandel hadde blant annet 15% vekst i omsetning i tredje kvartal 2020 sammenlignet med samme periode i 2019 (Elisenberg, 2020). NHO har siden oppstarten av Covid-19 i Norge gjennomført medlemsundersøkelser for å kartlegge utfordringer og hvordan dette endrer seg over tid. En undersøkelse gjennomført i uke 1 i 2021 viste at 15% av bedriftene frykter konkurs, 56% har merket lavere etterspørsel de siste fire ukene, mens 21% har hatt økt omsetning (Fiksdal, 2020). Dette viser til at det er store bransjeforskjeller, og også store geografiske forskjeller.

Pandemien rammer ulikt

De nasjonale retningslinjene har siden påsken 2020 handlet om bevegelsesbegrensning og begrensning relatert til hvor mange som kan møtes samtidig. Sett i lys av detaljhandel som er vårt fokus har dette påvirket antallet kunder som kan være til stede i butikken samtidig og krav til vaskerutiner. Det har derimot vært store lokale forskjeller ut ifra smittesituasjon, noe som har ført til at enkelte kommuner har hatt langt strengere retningslinjer enn de nasjonale. Dette elementer er viktig å bemerke seg, da virksomheter i en kommune kan ha en helt annen opplevelse og hverdag enn virksomheter i andre kommuner. Informantene i vår studie er lokalisert i Innlandet, herunder Elverum, Hamar og Kongsvinger noe som betyr at de fenomener som kartlegges i disse bedriftene ikke nødvendigvis er representative eller generaliserende for andre bedrifter. Det er likevel slik at i den første perioden av krisen (12. mars – 27. april) var det nasjonale retningslinjer som ikke skilte mellom kommunene, og de fenomener som kan knyttes til denne perioden vil kunne gi signaler på hvordan det kan ha vært i flere SMB.

Det finnes ikke mye teori knyttet til pandemi i vår forskningskontekst, men noen forskere har sett på hvordan Covid-19 pandemien kan skape et spennende forskningsrom. Nesse og Karlsen (2020) mener at pandemien kan være med på å gjøre virksomheter mer åpne for endringer og omstillinger. Her kan det være mange spennende forskningsmuligheter og blant annet finner Spicer (2020) at organisasjonskultur kan være en av de aspektene som i stor grad blir påvirket. Videre så Al-Dabbagh (2020) på hvordan beslutningstaking er en viktig del når virksomheter står ovenfor en så stor krise som Covid-19, de legger vekt på at også videre studier må se på hvordan beslutningstakingen blir påvirket. Det er blant annet på bakgrunn av dette at vi mener at det er interessant å benytte pandemien som vår forskningskontekst i denne oppgaven.

1.3 Studiens bidrag og problemstilling

Ved utarbeidelse av problemstilling var det flere teoretiske aspekter som spilte inn. Norge og verden generelt har et stort antall små og mellomstore virksomheter, likevel vises det til mangel på teori knyttet spesifikt til disse virksomhetene og krisehåndtering (Herbane, 2010; Herbert & Humphreys, 1994; Spillan, 2003; Spillan & Hough, 2003). Denne studien vil gi et bidrag til dette feltet og spesielt knyttet til norske SMB. Kriser kan komme i ulike former og i

denne oppgaven har vi valgt å fokusere på det vi kan kalle en ekstrem hendelse. I litteraturen er det ulike vinklinger på slike type kriser hvor det for eksempel er fokus på naturkatastrofer (Alesh, Holly, Mittler & Nagy, 2001; Runyan, 2006) og en god del teori har fokusert på store globale finansielle kriser (Bourletidis & Triantafyllopoulos 2014; Skorvagova & Pasztorova, 2014). Når det gjelder vårt valg av krise så har ikke pandemi vært et stort tema i tidligere forskning, men vi vil anta at litteraturen rundt dette vil øke i stor grad i årene fremover og denne studien er et bidrag til dette. Vi har valgt å ikke legge vekt på de finansielle aspektene som veldig mange andre studier har gjort, men heller rette søkelyset mot de interne aspektene i virksomheten. Selv om det finnes mye teori knyttet til begrepene ledelse, strategi og kultur så er det mindre teori som ser på sammenhengen mellom disse i en krisesituasjon. Vår studie har til hensikt å utforske hvilke fenomener som oppstår knyttet til disse. På den måten kan vår studie også være med på å skape nye spennende vinklinger for videre forskning innen SMB. Det er på bakgrunn av alt dette at vår problemstilling er:

«Hvordan har sammenhengen mellom ledelse, strategi og kultur hatt påvirkning på håndteringen av Covid-19 i små og mellomstore bedrifter (SMB)?»

For å kartlegge de interne forholdene i SMB har vi sett det som nødvendig å konkretisere og begrense tematikken i denne studien. Dette begrunnes med at begrepen som inngår i studien er brede og det teoretiske litterære rammeverket er stort. Følgende forskningsspørsmål ble utarbeidet:

1. Hvordan har lederen ivaretatt sine ansatte og kommunikasjonen under Covid-19?
2. Har strategi vært retningsgivende under Covid-19?
3. Har Covid-19 påvirket organisasjonskulturen?

For å innhente empirisk data og besvare vår problemstilling har vi valgt å benytte en kvalitativ tilnærming hvor vi gjennom semistrukturerte intervjuer får innsikt i informantenes subjektive meninger rundt temaet. Siden vinklingen er unik på bakgrunn av den sjeldne konteksten har vi benyttet en eksplorativ tilnærming.

1.4 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Det vises til at det finnes mangler i teori knyttet til SMB og krisehåndtering. Spesielt har flere studier fokusert i hovedsak på de økonomiske aspektene. Denne studien bidrar inn i litteraturen knyttet til SMB og kriser, mer detaljert går denne studien i dybden på en stor og ekstrem hendelse. Det er forskjeller mellom store virksomheter og SMB, og variablene ledelse, strategi og kultur kan ha en annerledes sammenheng i SMB. Vår vinkling kan skape en større forståelse og interesse for forskningen på hvordan SMB sine interne ressurser samhandler under en krise. Vi mener at vår studie kan benyttes som en forstudie til andre som ønsker å se på denne vinklingen.

Kriser er noe som kan oppstå i hvilken som helst virksomhet, og Taylor og Kent (2007) mener at en form for krise vil oppstå i nesten alle virksomheter. Denne studien kan bidra til å hjelpe SMB med å bevisstgjøre de ulike komponentene i virksomheten og hvordan ledelse, strategi og kultur kan ha påvirkning på virksomhetens håndtering av kriser. Spesielt vil ledere i SMB kunne ha nytte av å forstå hvordan de kan utnytte deler av virksomheten, samt få en bedre forståelse av ansattes opplevelse av kriser. Intervjuene ble gjennomført når virksomheten stod midt i en krise, det kan derfor være interessant for fremtidige studier å se på hvordan andre SMB opplever en så stor krise både under, men også etter en krise.

1.5 Nøkkelbegreper

Fordi studien inkluderer begreper som kan ha ulike definisjoner og vinklinger anses det som nødvendig med en definisjon av hvert begrep for å unngå uklarheter, men også for å konkretisere dets posisjon i studien og våre avgrensinger innen litteraturen.

SMB

SMB defineres som bedrifter med under 100 ansatte, mens små bedrifter kategoriseres fra 1-20 ansatte (NHO, u.å.), og det er også i denne kategorien tematikken i all hovedsak vil være rettet mot. Det er likevel slik at det akademiske feltet i stor grad prioriterer større virksomheter, og SMB skilles i liten grad mellom små virksomheter og mellomstore virksomheter. Dette elementet bidrar til at den teoretiske forankringen faller under samlebegrepet SMB.

Krise

For å definere krise har vi valgt Nesheim (2016) sin definisjon som gir en kort og konkret forklaring som vi finner treffende til vår kontekst. Han definerer krise på følgende måte; “en hendelse som oppfattes som truende for virksomhetens eksistens, måloppnåelse og verdier og medfører stor usikkerhet knyttet til årsakssammenheng og løsninger” (Nesheim, 2016, s.1).

Ledelse og kriseledelse

Definisjonene på ledelse er mange, og for denne studiens relevans har vi valgt Kaufmann og Kaufmann (2009) sin ledelsesdefinisjon, da denne er kort og konsis og som også tolkes som treffende for ledelse i SMB. Ledelse defineres slik; “... bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen når sine mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 333).

Fordi konteksten er en krise er det også relevant med en forklaring av hva vi legger i kriseledelse i denne oppgaven. Med kriseledelse menes prosessen med å håndtere, identifisere og forså en krise både før, under og etter. Kriseledelse innebærer også konflikter og påvirkning av tillit, makt og legitimitet (Christensen, Lærgreid & Rykkja, 2016). Her vil vi påpeke at vår studie ikke vil fokusere på kriseledelse etter krisen på bakgrunn av at krisen vi benytter som vår kontekst i skrivende stund ikke er over.

Kultur

Kultur er et begrep som kan defineres på mange ulike måter. Vi har valgt å benytte utdrag av Schein og Schein (2017, s. 6) sin definisjon på kultur. De beskriver at kulturen til en gruppe defineres som den delte oppfattelsen av hva som er riktig måte å oppfatte, tenke og oppføre seg i gitte situasjoner. Denne læringen er et mønster av tro, verdier og normer som blir tatt for gitt som grunnleggende antagelser og til slutt faller utenfor bevissthet.

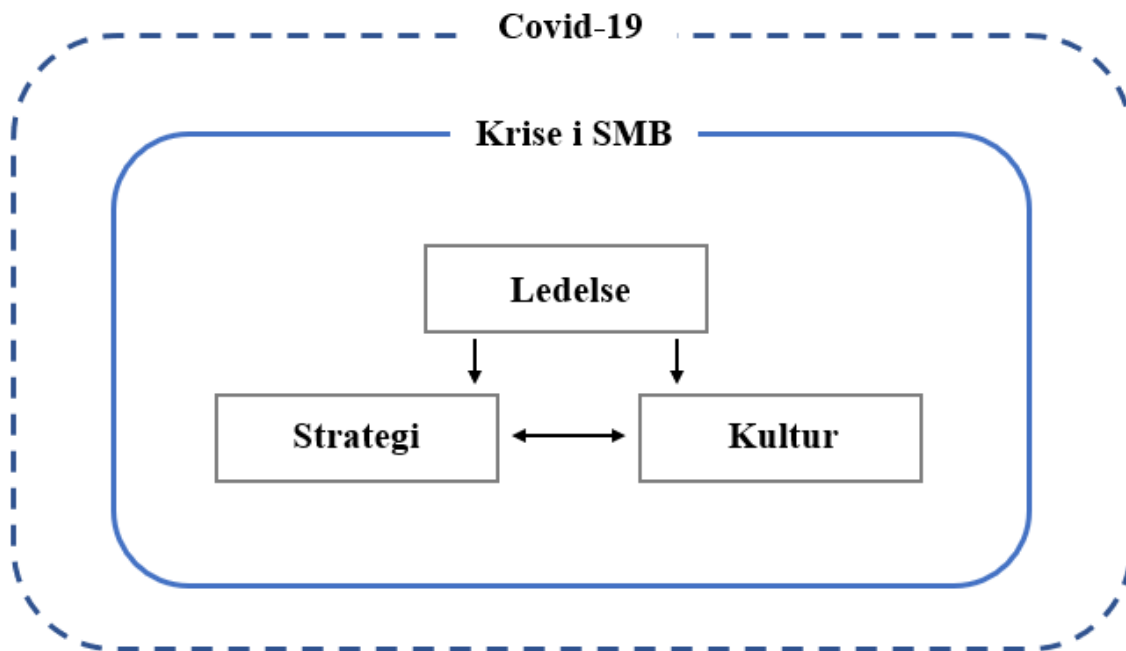
Strategi

Strategi kan tolkes og defineres på mange måter med ulike vinklinger. For vår oppgave har vi valgt å benytte den overordnede definisjonen som beskrives av Erichsen et al. (2018) hvor strategi handler om den langsiktige planen til virksomheter der ressursene og kompetansen settes sammen for å skape en fordel i markedet og oppfylle behovene til interessentene.

1.6 Oppgavens struktur

Oppgaven er bygd opp ved å først gi en gjennomgang av den relevante teorien som danner grunnlaget for denne studien. Deretter vil vi gjennom metodekapittelet beskrive våre valg knyttet til metode, forskningsdesign, datainnsamling og analyse. I slutten av dette kapittelet vil vi også gjennomgå aspekter knyttet til kvaliteten til studien og vårt ståsted. Resten av oppgaven vil konsentrere seg om resultater og diskusjon av våre funn. Disse blir strukturert på bakgrunn av det teoretiske grunnlaget for å gi en oversiktlig tilknytning mellom teorien og empirien. Helt til slutt følger konklusjon, implikasjoner ved studien samt forslag til videre forskning.

2 Teoretisk gjennomgang



Figur 2.1 Variablene ledelse, strategi og kultur i kontekst av Covid-19 krisen.

Modellen viser en grafisk fremstilling av studiens komponenter og det er disse områdene som danner grunnlaget for studiens teoretiske bidrag. Hovedformålet er å se hvordan små og mellomstore virksomheter blir påvirket av en krise, og i denne undersøkelsen en krise som pandemien Covid-19. De variablene vi ønsker å se på er virksomhetens kultur, strategi og ledelse. Alle disse begrepene er knyttet delvis sammen, og spesielt finner vi at ledelse er en variabel som blir diskutert både under kriser, strategi og kultur. Dette kapitlet vil først forklare kort om søkeprosessen etter litteratur og gi en oversikt over de viktigste bidragene i teorikapitlet. Deretter vil vi gi en teoretisk gjennomgang av SMB og SMB i krise, før vi går dypere inn i begrepene ledelse, strategi og kultur knyttet til SMB. Avslutningsvis vil vi oppsummere ved å se på hvordan variablene henger sammen, og gi et sammendrag av hva teorien sier om disse variablene knyttet til kriser.

2.1 Søkeprosess etter relevant litteratur

I vårt litteratursøk benyttet vi i hovedsak Høgskolen i Innlandet sin søkebase «Oria» knyttet til biblioteket, i tillegg til Google Scholar. Først søkte vi etter tur på strategi, kultur og ledelse som vi knyttet til SMB eller SMB og krise. Årsaken til at vi knyttet disse opp til søkeordene SMB og krise var fordi begrepene vi benytter er svært omfattende og generelle, og uten å innsnevre dette mer ville vi fått en altfor stor datamengde med mye irrelevant teori. Likevel opplevde vi å få et stort antall artikler, men begrenset antall nedlastninger ved å lese overskrifter og abstrakt. Deretter ønsket vi å se om vi klarte å finne noe litteratur som undersøkte sammenhengen mellom disse tre variablene i SMB. Dette ga ingen relevante treff, så vi forsøkte deretter å kun koble to av begrepene sammen (i tillegg til SMB), for eksempel strategi, kultur, SMB og krise. Dette ga noen flere treff, men ingen tydelige studier som hadde søkelys på akkurat denne vinklingen. Vi søkte i hovedsak på de engelske begrepene, men gjorde også søk på norsk for å se om vi fant relevant teori her også. Det viste seg å være svært lite treff på norsk.

Tabellen nedenfor viser de mest sentrale artiklene benyttet i denne oppgaven.

SMB I KRISE		
Artikkel	Funn som er av relevans til vår undersøkelse	Variabler
Herbane (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • For lite fokus på krisehåndtering i SMB. • Funntyder på at SMB ikke lærer av tidligere kriser. • SMB fokuserer på «her og nå», lite planlegging. 	Ledelse
Herbert og Humphreys (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • SMB har for lite fokus på kriser og at tapet SMB kan oppleve kan være større enn for store virksomheter. • SMB trenger krisehåndtering for å være forberedt, de må utarbeide forebyggende arbeid. 	Ledelse
Spillan og Hough (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Selv om virksomheter har opplevd kriser tidligere hadde ingen opprettet et kriseteam. • Kriseplanlegging er i stor grad fraværende i små virksomheter. • En plan for krise kan være med på å skape muligheter. 	Ledelse Strategi
Spillan (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Små virksomheter føler en falsk trygghet ved at de har forsikringer. • Årsaken til at få SMB har fokus på krisehåndtering kan være knyttet til få ressurser eller at de ikke tror kriser kan skje de. 	Ledelse Strategi
Vargo og Seville (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • SMB har lite tro på at kriser kan skje de. • Kriser trenger ikke bare å være negativt, men kan føre til muligheter. • En av SMBs styrker er fleksibiliteten. 	Ledelse Strategi Kultur
LEDELSE I SMB		
Artikkel	Funn som er av relevans til vår undersøkelse	Variabler

Franco og Matos (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Viktigheten av god ledelse, spesielt i SMB. • Type lederstil avhenger av flere faktorer og det ikke finnes én riktig lederstil som passer til alle virksomheter. 	Ledelse
Kottika et al., (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • For å overleve en krise er lederens ferdigheter, personlige egenskaper og den strategiske tenkningen en viktig part. • Det å ha personlighet som motiverer og støtter virksomheten kan skape effektivitet. 	Ledelse Kultur
Vargo og Seville (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Lederen og dens evner til håndtering av krise er viktig for overlevelse. • For å kunne være motstandsdyktige i en krise er virksomheter avhengig av inspirerende ledere som gir ansatte håp. 	Ledelse Strategi Kultur
Erichsen et al., (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Lederen etablerer tett relasjon til et fåtall. • Ledere har administrativ rolle og fokuserer på kortsiktige oppgaver. 	Ledelse Kultur
Herbane (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Ledere anerkjenner krisehåndtering, men liten grad av implementering. • Lederen erfaring av krise har ikke påvirkning på planlegging av krise 	Ledelse
Al-Dabbagh (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Lederen må ta beslutninger, må unngå å ta tilfeldige valg • Lederen har press på seg, lite tid og informasjon 	Ledelse
Wang et al., (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • SMB kjent for lav grad av planlegging i kriser 	Ledelse Strategi
Karami et al., (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Ulike aspekter ved ledere vil ha påvirkning på den strategiske orienteringen. 	Ledelse Strategi
Branciki et al., (2018).	<ul style="list-style-type: none"> • Ledere i SMB har ofte en sterkere finansiell og følelsesmessig tilknytning til virksomheter. 	Ledelse
STRATEGI I SMB		
Artikkel	Funn som er av relevans til vår undersøkelse	Variabler
Singh et al., (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Få SMB har strategi, ofte fokus på de kortsiktige målene for virksomheten. 	Ledelse Strategi
Vargo og Seville (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Krisehåndtering kan føre til fordeler, og det bør derfor være en del av virksomhetens strategi. • Selv om virksomheten står midt i en krise på den strategiske tankegangen være der. 	Ledelse Strategi
Vrchota og Rehor (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Vellykket leder i SMB må ha en visjon om fremtiden og helst ha en skriftlig strategi. Dermed er lederens kompetanse til å utarbeide, planlegge, implementere og tilpasse strategi viktig for å overleve. 	Ledelse Strategi
O'Regan og Lehmann (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi påvirker kulturen i virksomheten og kan øke ytelsen. 	Ledelse Strategi Kultur

Ates og Bitici (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Lederen i SMB har ofte et kortsiktig mål Større fokus på implementering, mindre fokus på planlegging og forberedelse 	Ledelse Strategi
Wang et al., (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Ledere har ulik tilnærming til strategisk planlegging basert på blant annet personlige ønsker, motivasjon 	Ledelse Strategi
Karami et al., (2006)	<ul style="list-style-type: none"> Virksomhetens grad av strategisk orientering kan påvirkes av lederens alder, erfaring og utdanning. 	Ledelse Strategi
KULTUR I SMB		
Artikkel	Funn som er av relevans til vår undersøkelse	Variabler
Ates og Bititci (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Endringer som skal gjennomføres i SMB ble ikke koblet mot kulturen. Fokuset ved implementering av endring var rettet mot operasjonelle aspekter og ikke de menneskelige og organisatoriske (slik som kultur). 	Ledelse Strategi Kultur
Singh et al., (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Lederen i SMB må ha et bevisst forhold til kulturen i virksomheten, dette for å kunne oppnå strategiske mål. Kultur i SMB er spesielt viktig fordi disse virksomhetene ofte kun kjennetegnes gjennom en type kultur i motsetning til store virksomheter som ofte består av flere. 	Ledelse Strategi Kultur
Vargo og Seville (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Et tiltak for god krisehåndtering er ved å benytte kulturen i virksomheten. At kulturen oppfordrer til kreativitet og verdsetter planlegging. 	Ledelse Strategi Kultur
Brettel et al., (2013)	<ul style="list-style-type: none"> Viktig med en felles forståelse, åpen kommunikasjon 	Ledelse Kultur
Anning- Dorson (2020)	<ul style="list-style-type: none"> Bruk av kultur og ledelse styrker fleksibilitet og markedsfortrinn 	Ledelse Kultur
Graham (2014)	<ul style="list-style-type: none"> Lederens forståelse av kulturen har sterk påvirkning på endringsvilje og implementering i virksomheten 	Ledelse Kultur

Tabell 2.1. Teoretisk rammeverk

Ut fra tabellen ovenfor kan vi også se hvordan ledelse nesten alltid forekommer i forbindelse med strategi og kultur, men også at kultur og strategi ofte blir omtalt i samme artikler.

2.2 SMB og krise

Hva kjennetegner egentlig en SMB bortsett fra størrelsen? Litteraturen viser at noen av fordelene med å være en mindre virksomhet er blant annet at det ofte er enklere prosesser og systemer som bidrar til fleksibilitet og korte beslutningslinjer (Eggers, 2020; Singh et al., 2008). Flat struktur er også et typisk kjennetegn for SMB, og bidrar til tett relasjon og gjensidig enighet knyttet til utvikling av virksomheten (Skorvagova & Pasztorova, 2014). Dette kan også knyttes mot Litz og Stewart (2000) som ser på hvordan personlig lojalitet ofte forekommer i SMB og kan gi fordeler for en virksomhet. Blant annet er lederens personlige forhold til virksomheten og at lederen har sterke finansielle og affektive følelser knyttet til virksomheten en styrke (Branciki, Sullivan-Taylor og Livshitz, 2018). Kanskje overraskende så viser dette til at det å være en mindre virksomhet, med færre ansatte, faktisk kan skape en særegen plass i markedet og skape et unikt miljø som kan være vanskeligere å få til i større virksomheter. Dette støttes av undersøkelsen til Parnell, Lester, Long og Köseolgu (2012) hvor de fant at noe av det som gjør SMB suksessfulle er hvordan de differensierer seg gjennom etablering av nisjemarkeder og overholde kontroll på kostnader. På den andre siden kan det også argumenteres for at flere av fordelene til SMB også kan være en svakhet. Noen av ulempene med størrelsen er hvordan virksomhetene er mer utsatt for risiko og uforutsette hendelser (Eggers, 2020), samtidig som knapphet på ressurser og lav innovasjonsevne kan skape tap av kunnskap (Singh et al., 2008). Det er heller ikke til å komme utenom at SMB ofte har klare begrensninger når det også gjelder økonomiske ressurser sett opp mot hva store virksomheter har (Eggers, 2020; Mittal, Khan, Romero & Wuest, 2018). Til tross for de uttalte fordelene sterke relasjoner kan gi, kan det også være en utfordring ved at lederen kan ha problemer med å skape tette relasjoner med hver enkelt ansatt. I studien av Erichsen et al. (2018) vises det til hvordan ledere ofte velger seg noen få ansatte som de etablerer en sterkere relasjon til enn andre. Dette kan være både til fordel og hinder i en situasjon hvor lederen står under press. Vi finner ingen forskjell på kriser i SMB kontra større virksomheter i den grad det gjelder definisjon, og en krise uavhengig av hvem den treffer vil bære preg av de samme kjennetegnene som lav grad av forutsigbarhet, høy kompleksitet og tidspress (Nesheim, 2016). Ingen virksomheter er beskyttet mot kriser, og de kan komme i forskjellige former, stille ulike krav til virksomheten og oppstå på grunn av interne eller eksterne forhold og det er kombinasjonen av disse elementene som danner kompleksiteten i den aktuelle krisen. Knyttet til konteksten er den teoretiske forankringen relatert til kriser som har oppstått på grunn av eksterne hendelser, eksempelvis som finanskrisen eller naturkatastrofer. Selv om ingen av

disse er direkte knyttet til en pandemi, finner vi mange likheter og krisehåndteringsteori er relevant uavhengig av konteksten.

2.2.1 Hvorfor er krisehåndtering viktig for SMB?

Vargo og Seville (2011) definerer krisehåndtering som en prosess hvor det oppstår en uforutsigbar hendelse som igjen skaper en trussel mot organisasjonen, interessentene i organisasjonen eller allmennheten. En slik hendelse anser vi å kunne kategorisere Covid-19 under. Et av de første stegene i en krise er å anerkjenne at det er nettopp en krise virksomheten står ovenfor, og i starten av Covid-19 var det mange ledere som først reagerte med benektelse (Nesse & Karlsen, 2020). Det stilles store krav til ledelsen under en krise, og forventningene om krisehåndtering ligger i kraft av det mandatet som ligger i rollen som leder. Kriseledelse som begrep er i liten grad anvendt i SMB, mens det i realiteten er nettopp denne rollen den operative lederen må ta. Det handler ikke bare om å komme overlevende ut av en krise, men også om å raskt kunne gjenopprette seg selv effektiv etter krisen, og Vargo og Seville (2011) forklarer videre at krisehåndtering er en disiplin for hvordan man skal reagere før, i og etter en krise gjennom å forberede ressurser og organisasjonsstruktur for effektiv gjennomføring. Man kan dermed si at krisehåndtering benyttes for å minimere det negative utfallet for en virksomhet i krise (Spillan & Hough, 2003). Til tross for litteraturens enighet om viktigheten av krisehåndtering er det likevel mange studier som viser til at kriseplanlegging i SMB ofte er fraværende (Herbane, 2010; Spillan, 2003; Spillan & Hough, 2003), og hvordan SMB har en tendens til å vurdere risiko for kriser som usannsynlig (Vargo & Seville, 2011).

En krise er ikke nødvendigvis utelukkende en negativ hendelse, og det finnes ulike vinklinger på hvorfor krisehåndtering er en fordel (Spillan & Hough, 2003) og hvorfor dette bør forankres i strategien til virksomheten (Vargo & Seville, 2011). Å være rustet til krisehåndtering er viktig også for å kunne optimalisere de mulighetene som oppstår som følge av krisen. Ved å inkludere krisehåndtering i virksomhetens strategiske planlegging og omvendt kan virksomheten selv ta eierskap til de muligheter som foreligger i en krisesituasjon, og dra nytte av det som Vargo og Seville (2011) valgte å definere som «silver lining», eller det Nesse og Karlsen (2020) kalte tohendighet. Dette kan sees opp mot hvordan Kurschus, Sarapovas og Cvilikas (2015) forklarer bruken av innovasjon og omstilling for å forbedre konkurranseevnene samtidig som at virksomheten oppnår kontroll over krisen. En undersøkelse knyttet til Covid-19 gjennomført av Lim, Morse og Yu (2020) fant at det faktisk

oppstod uforventede økninger i noen av virksomhetene under en krise. Til tross for at det er vanskelig å vite hvordan mennesker vil benytte pengene sine under en slik pandemi, viste det seg at siden befolkningen nå holder seg mer hjemme og at de blant annet ikke bruker penger på for eksempel restauranter, har de nå mer å bruke på andre produkter. Dette viser til hvordan uforventede fordeler også kan oppstå under en krise. Med så stor enighet om at kriser også er en kilde til muligheter er det derfor interessant at mange ledere overfokuserer på truslene (Vargo & Seville, 2011) og ser seg blinde på de mulighetene som blir tilgjengeliggjort. Hva er da årsaken til at SMB ikke har en krisehåndteringsplan?

2.2.2 Hvorfor har ikke SMB kriseplan?

Mange SMB finner en falsk trygghet gjennom forsikringer i virksomheten (Herbert & Humphreys, 1994; Spillan, 2003), eller en forestilling om at kriser ikke vil kunne ramme de eller ødelegge virksomheten (Spillan & Hough, 2003; Vargo & Seville, 2011). Denne vurderingen av omgivelsene og egen posisjon vil kunne få store konsekvenser når en krise først oppstår, eller hvis krisen som hender faller utenfor hva forsikringen dekker. Slike skader kan eksempelvis være skade på omdømme til virksomheten (Spillan & Hough, 2003). Virksomheter har også en tendens til å nedprioritere ressurser til kriseledelse, noe som gjerne begrunnes med at kriser er krevende å forutse (Bowers, Hall & Srinivasan, 2017). SMB har færre både menneskelige- og økonomiske ressurser, derfor er det kanskje ikke så rart at virksomhetene ofte forklarer at årsaken til at de ikke har en kriseplan er at de ikke har tid og ressurser til å utarbeide en plan (Branciki et al., 2018; Spillan & Hough, 2003). Det er ikke slik at absolutt ingen SMB har en kriseplan, men selv om noen har det fant Herbane (2010) i sin undersøkelse at virksomheter ikke er opptatt av å ha en bedre krisehåndtering enn konkurrentene, det var heller fokus på den daglige operative situasjonen og om å beskytte dagens fordeler i markedet. SMB skiller seg fra større virksomheter i den grad at lederne i stor grad er operative, noe som betyr at majoriteten av deres tilgjengelige tid brukes til administrative, kortsiktige oppgaver. En studie utført av Erichsen et al. (2018) viste at kun en tredjedel av tiden brukes til langsiktige oppgaver som strategi og utvikling. Lederens vurdering av risiko for krise er ulik i alle virksomheter, og nasjonale og kulturelle omgivelser kan ha påvirkning på hvordan lederen tolker risikoen for kriser i fremtiden. Parnell (2014) fant blant annet ut at bekymringen for kriser kan være ulik på grunn av de ulike gradene av utviklet infrastruktur i landet, dette fordi det kan være med på å skape større eller mindre sannsynlighet for at enkelte typer kriser kan oppstå. Eksempelvis vil virksomheter som er

etablert i områder som jevnlig rammes av naturkatastrofer i større grad forvente en tilsvarende hendelse i fremtiden, enn virksomheter som aldri har opplevd en krise i sine omgivelser. Det viser seg at etter å ha opplevd en krise er ledere mer positive til kriseberedskap (Smith & Kline, 2010), men til tross for dette har det ingen betydelig påvirkning på den fremtidige kriseplanleggingen (Spillan & Hough, 2003). Dette vises også godt i studien gjennomført av Herbane (2013) hvor lederne kunne se de langsiktige påvirkningene en krise kunne ha, og de anerkjente de positive sidene ved å ha en utarbeidet krisehåndteringsplan. Likevel ville ikke dette si at lederne i høy grad faktisk valgte å benytte seg av krisehåndteringsplaner. Ledere kan altså se gevinsten av å ha en plan for kriser, men likevel velge å ikke opprette eller iverksette slike planer. Litteraturen antyder at også ledere som har erfaring og tidligere har opplevd kriser heller ikke iverksetter planer for virksomheten. Dette vises i en undersøkelse gjennomført av Runyan (2006) hvor han undersøkte SMB sin reaksjon i naturkatastrofer, han fant at selv om noen bedriftseiere hadde opplevd en naturkatastrofe tidligere reagerte de ikke ulikt de som aldri hadde opplevd naturkatastrofer. Dette støttes også av Herbane (2013) hvor han fant at lederes erfaring med kriser hadde ingen påvirkning på prioriteringen av planlegging av krise. Dette kan vi knytte opp mot hvordan virksomheter tar læring av tidligere kriser. Herbane (2010) fant i sin undersøkelse at virksomheter ikke tar læring av en krise, det ble for eksempel ikke utarbeidet kriseplaner for å være beredt hvis en lignende krise skulle oppstå på nytt. Den gjengående årsaken til at SMB ikke har fokus på planlegging av krisehåndtering er at SMB i hovedsak handler når de må og er mer opptatt av å slukke branner enn å forebygge (Erichsen et al., 2018; Herbane, 2010). Spørsmålet da er om SMB kan overvinne en krise når de ikke er forberedt?

2.2.3 Hvordan overvinne en krise i SMB?

Det er mange teorier til hvordan SMB best kan ruste seg mot og overvinne kriser. Noen av tiltakene for å overvinne en krise i SMB nevnes å være samarbeid, allianser, innovasjon og infrastruktur (Papaioikonomo, Segarra & Li, 2011). I realiteten er det som nevnt ovenfor et større fokus på å overleve krisen, enn å omfavne den å gjøre det om til en mulighet, noe som også kommer tydelig frem i studien til Nesse og Karlsen (2020) hvor mindre enn 35% av lederne i undersøkelsen svarte at de satset på drift og innovasjon. Til tross for kjennetegnet ved SMB om korte beslutningslinjer og stor endringsvilje sees deres lave andel av ressurser og høye kostnader i en krisesituasjon som en klar begrensning mot utvikling av nye tilbud eller involvering i nye markeder for å overvinne krisen (Eggers, 2020). Overlevelse er et

aspekt for kriseledelsen, mens blomstre er et strategisk aspekt (Vargo & Seville, 2011). Dette viser til at utfallet av en krise ikke trenger å handle kun om overlevelse. Boin og van Eeten (2013) mener at de virksomhetene som klarer å holde et høyt prestasjonsnivå også når virksomheten er under press er mer motstandsdyktige. Et felles kjennetegn når man skal vurdere en virksomhets motstandskraft er å vurdere deres reaksjon når hendelsen som inntreffer faller utenfor det systemet er designet for å tåle, og det deles vanligvis inn i to kategorier; 1) fokuserer på gjenoppretting av ordre og 2) fokuserer på at organisasjonen kommer styrket ut av hendelsen (Boin & van Eeten, 2013).

Styrken til SMB i kriser er nettopp deres fleksibilitet og evne til å reagere raskt på skiftende miljø (Vargo & Seville, 2011), og ikke minst deres nære relasjoner til kunder (Eggers, 2020). SMBs drivkraft og vilje til å kjempe for virksomheten blir trukket fram som en stor styrke (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014; Papaoikonomi et al., 2011), noe som også støttes av Kottika, Özsoy, Rydén, Theodorakis, Kaminakis, Kottikas og Stathakopoulos (2020) som fant at gründere sin innstilling til en lysere fremtid kan gjøre at virksomheten er mer effektiv når det gjelder konkurranse og det å betjene kundenes behov. Alesh et al. (2001) konkluderte med at den viktigste variabelen i overlevelse er i hvilken grad eierne gjenkjenner og tilpasser seg situasjonen etter hendelsen. Hvor de som fortsetter å drive på samme måte som tidligere, under de samme forutsetningene og med hensikt å komme tilbake til tidligere forhold, har alle kortene imot seg. For å unngå å gå i denne fellen er det viktig at interessentene i virksomheten deler lederens visjoner og drivkraft ved å benytte de overnevnte styrkene SMB innehar. Ansattes vilje til å yte ekstra og et fall i kundelojalitet under en krise er noen av de uttalte utfordringene i en krisesituasjon (Papaoikonomo et al., 2011). Her vil lederen være sentral og Kottika et al. (2020) viser til hvordan gründere som utnytter de unike egenskapene sine kan skape motivasjon og innflytelse på de ansatte til å sammen oppnå virksomhetens mål.

2.3 Lederrollen i SMB

Lederrollen har en sentral plass i SMB, noe som blir ekstra synlig under en krisesituasjon da det foreligger forventninger om at lederen skal innta rollen som kriseleder samtidig som at de operative oppgavene blir ivaretatt. Kottika et al. (2020) vektla lederens ferdigheter, egenskaper, strategisk tenking og taktikker for å oppnå mer motstandsdyktige virksomheter. Hvis vi skal vurdere forventninger til ledelsen opp mot type krise kan det bli et definisjonsspørsmål om Covid-19 for SMB kan klassifiseres som en ekstrem kontekst. Hannah et al. (2009) poengterer at for at en hendelse kan defineres som ekstrem må det; 1) ha

potensialet for psykologiske, fysiske eller materielle konsekvenser for virksomhetens ansatte, 2) konsekvensene blir ansett som uutholdelige og 3) er av slik karakter at de kan overstige virksomhetens kapasitet til å forhindre at hendelsen finner sted. Basert på kriteriene kan Covid-19 kategoriseres som en ekstrem hendelse, noe som legger desto større press på ledelsens håndtering av situasjonen. Lederen kan sies å være den viktigste aktøren når det kommer til SMB sin overvinnelse i et konkurrerende samfunn da det er lederen som setter de strategiske målene (Franco & Matos, 2015). Hvilken leder og hvilken type lederstil som er den beste for en virksomhet vil variere og avhenge av mange variabler. Franco og Matos (2015) påpeker at det ikke er én riktig lederstil, men at dette kan avhenge av faktorer som for eksempel miljø, dynamikk og geografisk region. Det er likevel gjort undersøkelser som har vist at uavhengig av hvilken type lederstil som anvendes har en sterk lederstil større påvirkning på ytelse enn hva en svak lederstil har (O'Regan et al., 2005). Synlig og tydelig ledelse er med andre ord viktig, og spesielt i en situasjon preget av usikkerhet og store endringer, som i en krise. Lederen i en SMB har altså posisjonen til å påvirke alle faktorer i sin virksomhet, herunder som tidligere nevnt innstillingen til de ansatte, innovasjonsevne og kreativitet. Et element som forsterker viktigheten av at SMB-lederen klarer å overføre sine verdier til merkevaren til virksomheten (Centeno, Vazques-Carrasco, Hart & Dinnie, 2019). Dette gjør at lederen påvirker ikke bare det interne, men også det eksterne i virksomheten. Lederen har naturligvis stor påvirkning på i hvilken grad en virksomhet har en strategisk orientering og Wang, Walker og Redmond (2007) viste til hvordan lederens motivasjon og deres fokus på profitt og vekst også bidrar til større fokus på strategisk planlegging. Til tross for at lederen i en SMB kan ha god argumentasjon for at det er lite tid og lite ressurser til å planlegge for kriser, viser det seg at en leder må tenke på hva som vil koste mest. Hva er kostnaden med å investere i planlegging kontra de skadene som en krise kan føre til på grunn av mangelfull planlegging (Spillan & Hough, 2003). Alesh et al. (2001) fant i sin studie at lederens erfaring og opplevd kompetanse var veiledende krefter i de tidligere stadiene etter gjenoppretting, og at de var begrenset av et personlig og sosialt bilde av hva de kunne gjøre. De som lyktes med gjenopprettingen, var de som tok et positivt grep om virksomhetens potensial. Dette viser til det Vargo og Seville (2011) mener om viktigheten av at lederen klarer å skape en følelse av håp, og lederens evne til å inspirere mennesker under en krise. For å kunne overleve på lang sikt er lederen i en virksomhet nødt til å kunne tenke strategisk selv om virksomheten står midt i en krise (Vargo & Seville, 2011). Dette støttes også av Kottika et al. (2020), men hvor de også presiserer viktigheten av at lederen har en forståelse for hvordan deres ferdigheter og personlige egenskaper vil påvirke persepsjon og evnen til å håndtere en

krisesituasjon. Det anses derfor som en styrke å forstå egne egenskaper, samt evnen til å bruke disse til å inspirere og få de ansatte til å jobbe effektivt og samlet om et felles mål. Felles forståelse blant de ansatte og en åpen kommunikasjon er derfor viktig at lederen etterstreber (Brettel, Rottenberger & Denice, 2013). For å klare dette og å bedre sjansene for en samlet krisehåndtering, blir etablering av miljø basert på tillit sentralt (Curado & Vieira, 2019). I en krisesituasjon oppstår det uventede hendelser og presset på lederen vil øke, men også de ansatte blir påvirket i slike situasjoner. Branicki, Sullivan-Taylor og Livschitz (2018) fant i sin undersøkelse at ledere opplevde å være under daglig press og at dette ofte var knyttet til tid. De ansatte opplevde at ved ulike hendelser fikk de flere roller og ansvaret var dynamisk. Dette kan vise til de typiske trekkene ved SMB ved at de er få ansatte og har lite ressurser, og på den måten øker presset og rollene til alle medlemmene i virksomheten under en krise.

2.3.1 Informasjonshåndtering, kommunikasjon og beslutningsprosess i en krise

Lederens oppgave i SMB handler ikke bare om daglig ledelse og operative oppgaver, men også om å være en informasjonsspreder (Erichsen et al., 2018; Jin, 2010) og beslutningstaker (O'Regan & Lehmann, 2008; Vargo & Seville, 2011). Kommunikasjon er et nøkkelbegrep relatert til krise og kan defineres som; «*en kontinuerlig prosess der man meddeler eller utveksler informasjon mellom mennesker*» (Erichsen et al., 2018, s.82), og dette er spesielt viktig i en kaotisk situasjon hvor informasjonsbehovet er stort. Kommunikasjon har altså en helt sentral plass i krisehåndtering, og Jin (2010) mente at virksomheter må ha kjennskap til de ulike mestringsstrategiene til sitt publikum for å kunne skreddersy rett kommunikasjonstype i en krise. Noe som også støttes av Spillan (2003) som anbefalte å sette søkelys på valg av kommunikasjonsmekanismer i virksomheten i en krisesituasjon. Tidsaspektet og informasjonsbehovet er kritiske elementer i enhver krise, og det å gjøre kommunikasjonssystemet mest mulig effektiv vil være en stor fordel når det først oppstår kriser. Dette fordi kommunikasjonen både under og etter en krise kan ha en påvirkning for utfallet.

Lederen har en viktig oppgave ovenfor sine ansatte, spesielt i en krise hvor det kan oppstå frustrasjon og forvirring. Den store usikkerheten som følge av en krise kan skape stress og psykologiske trusler for medlemmene i virksomheten. Tilpassing av informasjon er derfor viktig for å hjelpe medlemmene med å håndtere denne trusselen (Coombs, 2007). Al-Dabbagh (2020) fant i sin undersøkelse at det å ta beslutninger og gjøre dette relativt raskt er viktig

fordi en krise som Covid-19 kan true målene og verdiene til virksomheten, men også for å unngå å skape frykt hos de ansatte på grunn av lite informasjon. I en krisesituasjon er ikke personer passive til den informasjonen som kommer fra media eller virksomheten. Heller oppstår det en situasjon der enkeltpersonene aktivt deltar i mestringsstrategier for å lage seg en forklaring av krisen. Dette kan skje ved at de forsøker å endre tankegangen sin for å unngå eller redusere stress som kan oppstå (Jin, 2010). En annen utfordring er å forstå hva slags informasjon kommunikasjonen skal inneholde, noe som igjen bidrar til utfordringer for beslutningstaking internt. I motsetning til store virksomheter som ofte har ressurser til analyser og markedsundersøkelser før de foretar en beslutning har ofte ikke SMB denne informasjonsflyten. Al-Dabbagh (2020) legger press på at beslutningstakere må våge å fatte en beslutning, da det er bedre å ta en beslutning knyttet til krisen enn å ignorere krisen. Med dette mente han at beslutningstakerens intelligens og erfaring vil være helt avgjørende i suksessen av beslutningen. Lederens kognitive begrensning gjør at perfekt kunnskap er uoppnåelig og lederens begrensede rasjonalitet bidrar til at beslutninger ofte tas basert på magesfølelse og intuisjon (Erichsen et al., 2018; Mittal et al., 2018). En krise gjør beslutningsprosessen en god del annerledes enn hva den er i de vanlige “dag til dag” avgjørelsene. Dette på grunn av knappheten på tid og samtidig unngå å ta for raske beslutninger som baseres på tilfeldighet og improvisasjon (Al-Dabbagh, 2020).

2.4 Strategi i SMB

Vrcota og Rehor (2016, s.56) forklarer strategisk ledelse som noe som «formulerer prinsippene for hele organisasjonens funksjon og definerer de langsiktige prioriteringene, retningen og områdene som lederne skal håndtere. Ved hjelp av strategier bestemmer de måten bedriftsmålene oppnås på». Lederen i en virksomhet spiller en av de viktigste rollene i strategiprosessen, og litteraturen viser hvordan det kan være vanskelig å utforme en strategi uten innvirkning fra ledelsen (O'Regan et al., 2005). Spesielt i en krisesituasjon kan strategisk ledelse være avgjørende for overlevelse av en krise og økning av konkurranseevnen til virksomheten (Vrchota & Rehor, 2016). Og av den grunn er ledelsens fokus og forståelse av de strategiske fordelene en faktor som påvirker suksessen til virksomheten (Karami, Analoui & Kakabadse, 2006). Rubach og McGee (2011) fant i sin undersøkelse at virksomheter som ikke hadde en definert strategi eller hvor strategien var forvirrende, gjorde det dårligere enn de virksomhetene som hadde en klar strategi. I litteraturen om strategi i SMB trekkes

virksomhetenes sårbarhet frem, og spesielt relatert til ressursmangel i form av økonomi- og informasjonsressurser, og Skorvagova og Pasztorova (2014) mente at det var spesielt viktig at SMB klarer å endre sin strategi til et stadig skiftende samfunn. Samtidig trekkes SMB sin fleksibilitet frem som en styrke og noe som gir dem en strategisk fordel ved at de kan reagere raskt når det oppstår en endring (Vargo & Seville, 2011). Strategi kan ikke sees på som en isolert eller avgrenset oppgave, da bedriftens håndtering av krisen er avhengig av lederens evne til å håndtere og tenke strategisk under en krisesituasjon (Vargo og Seville, 2011). Dette viser til hvordan strategi må sees i sammenheng med noe større, og Vargo og Seville (2011) la vekt på hvordan krisehåndtering og strategisk planlegging bør samles, noe de mente var et viktig ledd for å skape mer motstandsdyktige virksomheter. Teorien viser altså til hvor viktig det er at SMB tenker strategisk, men er det egentlig slik at SMB har en strategi?

Selv om strategisk planlegging er noe som tydelig kan føre til økt ytelse i virksomheter er likevel SMB kjent for å ikke ha denne planleggingen (Wang et al., 2007). Ates og Bititci (2011) mener at ledere i SMB mangler evnen til å tenke langsiktig og se strategiske endringer blant annet fordi de er for fokuserte på det som er her og nå. I undersøkelsen gjennomført av Vrchota og Rehor (2016) var det kun 1 av 4 av totalt 183 virksomheter som faktisk hadde en skriftlig strategi, og der det var formulerte strategier var fokuset ofte rettet mot kortsiktige mål. De mente at lederen for en SMB må utarbeide en skriftlig strategi og forme en visjon om fremtidig utvikling av virksomheten. I tillegg til at lederen må formulere en strategi må lederen også kunne implementere den i virksomheten og ha muligheten til å gjøre endringer i strategien. Ved å planlegge og jobbe med en strategi åpnes det et mer langsiktig perspektiv som gjør at virksomheten kan se muligheter og være forberedte på kriser som kan komme (Vrchota & Rehor, 2016). Et aspekt knyttet til strategisk tenkning er kommunikasjon. Hvilket fokus SMB har på den strategiske kommunikasjonen kan ha mye å si for hvordan virksomheten blir oppfattet og hvordan de oppfatter seg selv. Det er derfor viktig at virksomheter reflekterer over hvordan de kommuniserer og kan styrke virksomhetens omdømme og image (Nielsen & Thomsen, 2009). Wang et al. (2007) fant at ledere som fokuserer på profitt og vekst har større sjanse for å også fokusere på den strategiske planleggingen, mens vi motsatt finner ledere som fokuserer på det personlige og deres egne ønsker som ofte har lavere grad av strategisk planlegging i SMB. Karami et al. (2006) undersøkte andre ulike aspekter ved ledelse og hvordan disse påvirket den strategiske orienteringen i virksomheten. De fant at unge ledere har større sannsynlighet til å etablere og følge en mer risikofylt strategi enn de som er eldre. Når det gjelder erfaringen til ledere fant

de at ledere som har en tidligere erfaring som leder har større sannsynlighet til å utarbeide en formell strategiplan enn de som ikke har denne erfaringen. Ikke overraskende viste også undersøkelsen at de lederne som har utdanning knyttet til ledelse viste større sannsynlighet for å utarbeide en formell strategisk orientering, men utdanningen viste ingen påvirkning på virksomhetens ytelse. Wang et al. (2007) fant hvordan årsaken til lavt fokus på strategisk planlegging i SMB ikke alltid handler om økonomi. De legger frem hvor viktig lederens motivasjonsfaktor påvirker virksomhetens grad av strategisk planlegging. For eksempel fant de at det er ledere som faktisk ikke har som fokus at de ønsker å vokse, de er fornøyde med der de er nå.

2.5 Kultur i SMB

Et av punktene for å forberede seg på håndteringen av kriser er nettopp det å forstå og anerkjenne kulturen i virksomheten (Bowers et al., 2017). I SMB er kulturen viktig, og Singh et al. (2008) mener at det til og med kan være viktigere enn i større virksomheter fordi disse ofte kan ha flere og ulike typer kulturer, mens SMB ofte bare har en. Et problem som kan oppstå i virksomheter er om virksomheten faktisk vet hva kulturen er og om kulturen støtter strategien til virksomheten (Jardioi et al., 2019). Interessant knyttet til dette kartla Choueke og Armstrong (2000) at informantene i deres studie hadde en klar formening om kulturen og det unike ved kulturen i akkurat deres virksomhet. Likevel kom det frem at det var vanskelig å finne en klar forståelse for selve begrepet "bedriftskultur". Dette viser ytterligere til kompleksiteten i det å forklare hva kultur er. I teorien finnes det mange ulike typer av kulturer (Brettel, Chomik & Flatten, 2015). En av disse er det Curado og Vieira (2019) kaller for tillitskultur og er en variant de mener kan oppstå enklere i SMB på grunn av virksomhetens struktur og natur. Videre mente de at en slik kultur kan skape større engasjement for virksomheten blant de ansatte. En virksomhet er sammensatt av mange ulike deler som påvirker hverandre, og teorien viser til at strategi er noe som har en sammenheng med, og som bør knyttes til kulturen. Med SMB sin flate struktur og fleksibilitet kan ledere benytte dette for å bedre koble sammen strategien, konteksten og den kulturelle innstillingen i virksomheten (Gonzales-Loureiro, Sousa & Pinto, 2017). Videre fant Anning-Dorson (2020) at fleksibiliteten og sammenhengen mellom ledelse og kultur har en påvirkning på oppnåelsen av konkurransefortrinn gjennom det de kalte markedsfleksibilitet. En utfordring knyttet til dette er at lederen må forstå kulturen og de verdiene og normene som er etablert for at

kulturen skal kunne bidra til at virksomheten når de strategiske målene (Singh et al., 2008). Når det gjelder god håndtering av kriseplanlegging viser Vargo og Seville (2011) at også her er kulturen viktig. Det å kunne verdsette planlegging, men samtidig oppmuntre til kreativitet og innovative ideer er viktig for en virksomhets suksess under en krise. SMB kan ha en fordel i motsetning til større virksomheter på bakgrunn av at verdien i virksomheten er mer lik og at dette dermed kan gjøre det enklere å skape en god delingskultur (Ghobadian & O'Regan, 2002). Noe som kan ha en positiv og forsterkende effekt når det kommer til endringer og håndtering av krisesituasjoner i virksomheter. Arbeidet med organisasjonskulturen ligger i hovedsak hos lederen, og det er viktig at lederen forstår hvordan kultur påvirker endringer og ikke minst implementering av endringer. Ved å ha forståelse for hvilke forventinger og verdier som foreligger blant de ansatte vil det være enklere å utarbeide en strategi for hvordan endringer skal implementeres mest mulig effektivt (Graham, 2014). Ates og Bititci (2011) gjennomførte en undersøkelse av SMB og endringsprosessen i SMB. De fant at virksomhetene ikke ser endring og kulturhåndtering som en kombinert prosess, men to separate. Noe de mente var feil og at virksomheter må integrere disse sammen. I likhet med flere funn knyttet til krisehåndtering fant Ates og Bititci (2011) at SMB ofte fokuserer på implementering av en endring og ikke i vektlegger planlegging, forberedelse og forankringen til endringen. Fokuset ved en endring var mer mot de operasjonelle aspektene enn fokus på de organisatoriske og menneskelige aspektene ved endring.

2.6 Sammenheng mellom kultur, ledelse og strategi i kontekst av en krise

Vi har til nå gitt en oversikt over litteraturen knyttet til ledelse, strategi og kultur mer eller mindre isolert. Dette delkapittelet gir en kort oversikt over sammenhengen mellom begrepene, samt en kort oppsummering av begrepene i kontekst av en krise. Det er også basert på dette rammeverket at analysen vil bygges. Inndelingen er som følger:

1. Sammenheng mellom ledelse, strategi og kultur i SMB
2. Sammenheng mellom krise og lederrollen
3. Sammenheng mellom krise og strategi
4. Sammenheng mellom krise og organisasjonskultur
5. Oppsummering: Krisens påvirkning på kultur, strategi og ledelse

2.6.1 Ledelse, strategi og kultur i SMB

Lederen, i kraft av sin rolle er den som har i oppgave å både utarbeide og iverksette strategi i ens virksomhet (Erichsen et al., 2018; Franco & Matos, 2015). Hensikten til strategien er å både legge en kurs for de kortsiktige, men også de langsiktige målene til virksomheten. For at målene skal nås er det viktig at strategien også er kjent for de ansatte, og lederen har et ansvar knyttet til de ansattes innstilling til arbeidsplassen (Centeno et al., 2019). Teorien viser at få SMB har utformet en formell strategi og at fokuset for virksomheten ofte er kortsiktig (Erichsen et al., 2018). Dette fokuset på kortsiktighet kan ha en sammenheng med at lederen i SMB har en mer operativ stilling. Det som likevel gjør den langsiktige tenkningen viktig er at denne bidrar til større forutsigbarhet og det er derfor viktig at lederen klarer å utforme og ikke minst implementere strategi i virksomheten (Vrochota & Rehor, 2016). Kun et nedfelt strategidokument gir liten verdi, og det er her kulturen også kommer inn i bildet.

Undersøkelser viser at tillit er en viktig faktor i SMB (Curado & Vieira, 2019), dette påvirker både tillitten til strategien som lederen setter, men også hvordan kulturen blir påvirket. Det at lederen har en klar tanke om kulturen og hvordan dette kan bidra til å oppnå de strategiske målene er derfor nødvendig (Singh et al., 2008). Tillit i kulturen kan hjelpe lederen med å samle interessenter og spesielt ansatte sammen mot et felles strategisk mål. Kulturarbeid er også en langsiktig prosess, og spesielt SMB er mer kritisk for påvirkning av en enkelt person, enn hva man ser i større organisasjoner. Gonzales-Loureiro et al. (2017) viste til hvordan kulturen er en støttende del av det å implementere en strategi i virksomheten, og hvordan ulikheter i kulturen påvirker strategi og respons på eventuelle utfordringer. Dette gjelder begge veier, noe som betyr at kulturen også kan virke hemmende for strategiarbeid, spesielt hvis det har blitt utviklet ett sett med normer som jobber imot de langsiktige endringene og målene lederen ønsker å sette. Anning-Dorson (2020) viser i sin artikkel viktigheten av å bruke kultur og ledelse sammen for å styrke fleksibilitet og markedsfortrinn. Ghobadian og O'Regan (2002) mener det er en sterk sammenheng mellom strategi og kultur. Og på grunn av denne sterke sammenhengen må virksomheter systematisk vurdere hvordan kulturen i virksomheten er på linje med strategien som virksomheten ønsker.

2.6.2 Krise og lederrollen

Som Nesse og Karlsen (2020) sa; “Det er viktig at ledere oppfatter situasjonen og konsekvensene av den og de omfattende smitteverntiltakene ved å ta rollen som kriseledere” (Nesse & Karlsen, 2020, s.12). Å lede under en krise handler med andre ord ikke kun om ledelse, men også om å innta rollen som kriseleder. Ofte oppstår det et behov for endringer under en krisesituasjon. I slike situasjoner er det viktig at ledelsen forstår viktigheten ved å både ha oppmerksomheten rettet mot de harde operasjonelle aspektene, men samtidig ikke glemme de myke aspektene som for eksempel mennesker og kultur (Ates & Bititci, 2011). Nesse og Karlsen (2020) poengterte potensialet til utvikling og innovasjon gjennom krisen og trakk frem 3 muligheter; 1) Tilstedeværelse på nye måter, 2) anvendelse av teknologi og 3) utvikling av tohendighet (Nesse & Karlsen, 2020, s. 2). Tohendighet handler om å drifte og innovere samtidig, og vil kunne bidra til både konkurransekraft og motstandsdyktighet.

Selv om det er viktig at ledere har en positiv holdning og klarer å redusere kostnader for å overleve en krise, er det også viktig å fokusere på fordelene som kan komme ved en krise, og ikke kun de økonomiske kampene (Kottika et al., 2020). En virksomhet som har en strategisk ledelse er bedre rustet mot en krise ved at lederen har et mer åpent blikk og er bedre forberedt på en krise, en strategisk tankegang som kan hjelpe ledere til å håndtere en krise mer effektivt (Vrchota & Rehor, 2016).

2.6.3 Krise og strategi

Et viktig element ved strategi sett opp mot krise er altså i hvilken grad virksomheten gir plass til krisearbeid i sitt strategiarbeid. Krisehåndteringsplaner er et eksempel på dette, og det er en klar tendens til at dette ikke er vanlig i SMB. En studie gjennomført av Johansen, Aggerholm og Frandsen (2011) fant en klar sammenheng mellom virksomheters størrelse og kriseplan. Jo større virksomhet – jo større sannsynlighet for at det foreligger en kriseplan, noe som var spesielt synlig i private virksomheter. Strategi inneholder et stort spekter, og selv om det er viktig i en krisesituasjon å analysere miljø- og situasjonsfaktorer er det også viktig å ikke glemme mikrofundamentene som er i strategien. Med dette menes blant annet personlige egenskapene og ferdighetene til lederen (Kottika et al., 2020). Teorien viser at svært mange SMB ikke har en formell strategi (Wang et al., 2007) og at fokuset til SMB ofte er på de kortsiktige målene (Ates & Bititci, 2011; Singh et al., 2008). Et strategisk tiltak som har vært utbredt under Covid-19 har vært nedbemanning i form av oppsigelser eller permitteringer.

Mens nedbemanning gjerne sees på som et strategisk tiltak (Gandolfi, 2009) kan det også oppleves som en nødvendig handling for å kutte kostnader og en måte å raskt ordne opp i organisasjonen på (Iversen, Nesheim & Mollestad, 2009). En studie gjennomført av Iversen et al. (2009) viste at de gjenværende ansatte i en slik situasjon ofte opplever å få høyere arbeidsintensitet og sine arbeidsoppgaver endret, et element som også tas med videre i denne studien.

2.6.4 Krise og kultur

Når kultur skal diskuteres opp mot kriser er det to perspektiver som er relevant å ta hensyn til; 1) kulturen utenfor organisasjonen og 2) den interne organisasjonskulturen. Dette fordi organisasjonskulturen ikke er en lukket enhet, og de eksterne forholdene vil kunne påvirke de interne. Samfunn hvor reguleringer og beskjeder fra myndighetene respekteres har en tendens til å takle pandemier bedre (Spicer, 2020), og nordmenn har siden mars 2020 opplevd innngripende retningslinjer som har påvirket dagliglivet både hjemme og på jobb. En studie gjennomført i mars-april 2020 viste at nordmenn hadde stor tillit til myndighetene og støttet de nye smittevernstiltakene som ble iverksatt (Helsingen, Refsum, Gjørsten, Løberg, Bretthauer, Kalager & Emilsson, 2020). Den generelle kulturen i et samfunn med oppfattelser og normer vil også påvirke organisasjonskulturen, eksempelvis hvis det er stor frykt i den generelle kulturen kan dette tas med inn i organisasjonskulturen. Tillit til sin leder og internt mellom kollegene er et element som vil ha sterk faktor i en SMB i krisesituasjon. Det at de ansatte får følelsen av håp under en krise, at lederen oppfordrer til kreativitet og innovative ideer kan hjelpe virksomheten til økt motstandsdyktighet i krisen (Vargo & Seville, 2011). En måte å gjøre dette på er ved at lederen har en positiv innstilling til tross for usikkerheter, dette kan øke den innovative kulturen i virksomheten (Kottika et al., 2020). Det finnes også andre måter å utnytte fordelene ved SMB når det kommer til kultur i en krise. Det at SMB har et fåtall ansatte gjør at virksomheten ofte har mer like verdier som igjen kan være med på å skape en delingskultur (Ghobadian & O'Regan, 2002), og muligheten for å skape en inkluderende kultur (Branicki et al., 2018) kan gjøre virksomheten mer motstandsdyktig i en krisesituasjon. Lederen kan bruke kulturen til sin fordel ved at hvis lederen har fokus og forstår kulturen i virksomheten kan det være enklere å gjøre endringer og få med seg de ansatte (Graham, 2014).

2.7 Oppsummering

Vi har ikke funnet en modell eller litteratur som gir en oversikt eller en forklaring over hvordan kultur, strategi og ledelse henger sammen i en krisesituasjon, spesielt ikke når det kommer til SMB. Likevel kan vi lese ut av teorien at ledelse, strategi og kultur henger tett sammen og er på mange måter avhengig av hverandre. I en krisesituasjon ser vi i litteraturen at disse blir enda viktigere og sammenhengen mellom de kan ha store konsekvenser for utfallet. For eksempel vil det i en krisesituasjon hvor virksomheten har utarbeidet en god strategi, men hvor kulturen ikke står i stil til strategien være vanskelig å få et godt utfall da virksomheten er avhengig av at alle drar i samme retning. Spesielt i krisesituasjoner kan de ansatte være preget av stress, uro og frykt grunnet usikkerheten rundt krisen og lederens kommunikasjon og informasjonsdeling vil være essensiell.

3 Metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler i korte trekk om hvordan vi tilnærmer oss og bidrar til kunnskap om virkeligheten (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Den virkeligheten vi skal undersøke er svaret på vår problemstilling. Det er derfor problemstillingen som styrer valgene vi gjør i forhold til metode (Mehmetoglu, 2004). For å kunne gjøre dette troverdig er det blant annet viktig med systematikk og grundighet (Johannessen et al., 2016). Dette kapittelet skal systematisk forklare og begrunne våre valg i utarbeidelse av denne studien. Det er organisert ved at vi først gir et kort innblikk i vårt vitenskapelig ståsted. Deretter går vi dypere inn i valg av metode, forskningsdesign, gjennomføring av datainnsamling, intervju og analyse av datamateriale. Før vi avslutter kapittelet med en diskusjon om studiens kvalitet og de etiske aspektene ved gjennomføringen av en slik studie.

3.1 Vitenskapelig ståsted

Denne studien er en samfunnsvitenskapelig studie, med kjerne i det samfunnsvitenskapelige faget: økonomi og ledelse. Samfunnsvitenskapen handler om mennesker og samfunnet i en kontekst, der det også handler om å se ting i lys av hverandre og å gi et helhetlig perspektiv. Dermed vil samfunnsvitenskapelig forskning være basert på systematisk forskning om emner som omfatter kunnskap, teorier og metoder som utvikles i tilknytning til denne forskningen (Grønmo, 2016, s. 18). Ofte blir positivisme og interpretivisme omtalt i de samfunnsvitenskapelige forskningsprosessene (Grønmo, 2016; Mehmetoglu, 2004). På bakgrunn av at vår studie ønsker å finne ut hvordan virksomheter og medlemmene i den opplever og håndterer en global krise er det hovedsakelig handlingen i den gitte settingen som vi ønsker å besvare, og vi befinner oss da i et interpretivisme paradigme. Vi skiller mellom to perspektiver; det naturlige fenomenet og det sosiale fenomenet, hvorav vår studie befinner seg i kategorien av det sosiale fenomenet som har til hensikt å forklare fenomener i samfunnet. Innen dette perspektivet skilles det igjen mellom to hoved paradigmer; kvalitativ og kvantitativ metode (Grønmo, 2016).

3.2 Valg av metode

Kort fortalt er forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode at kvalitativ metode har begrenset antall enheter, fokus på opplevelser og fortolkninger (Jacobsen, 2015) og benyttes ofte i undersøkelser der forskere ønsker å forstå den sosiale sammenhengen (Mehmetoglu, 2004). Kvantitativ metode består av et mye større antall enheter, ønske om å standardisere informasjon (Jacobsen, 2015) og fokuset er på å generalisere og operasjonalisere funn (Mehmetoglu, 2004). Det er riktignok en overdreven forenkling i skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metode, og de forsøkes ofte å settes i hver sin bås. Begge metodene har til hensikt å kartlegge nye fenomener i samfunnet vi lever i, og til tross for at det er klare ulikheter mellom metodene er det også mange likheter. Eksempelvis hvilken rolle forskeren har i tolkning av resultater basert på egen teoretisk forankring og persepsjon av samfunnet. I denne studien ble det teoretiske grunnlaget kombinert med problemstillingen og forskningsspørsmålene utslagsgivende for metodisk paradigme, og vi anså det som usikkert hvilke funn som ville kunne forekomme, noe som gjorde at kravet til fleksibilitet ble vektlagt høyt. Med denne studien ønsker vi å se på hvordan virksomheten og menneskene i den opplever og håndterer en krise. Det må sies at verdien i en kvantitativ metode er stor, men basert på problemstillingen argumenteres det for at det vil være mest riktig å starte med en kvalitativ metode for å forsøke å komme til kjernen i de sosiale sammenhengene (Mehmetoglu, 2004). Dette valget tas på bakgrunn av ønske om en dypere innsikt i sosial kontekst, og behovet blir derfor å ha nærhet til informanter. Hvis denne studien skulle gått over en lengre tidsperiode, ville det vært interessant å gjennomføre en kvantitativ studie i etterkant av den kvalitative. Dette støttes av at disse to metodene ofte bør sees som komplementære da de kan støtte hverandre ved at kvantitative forskningsresultater ofte er bygget på kvalitative teorieresultater og kvalitative studier bør testes ut av kvantitative studier (Mehmetoglu, 2004). Samfunnsvitenskapelig metode danner grunnlaget for samspillet mellom empiri og teori (Grønmo, 2016, s. 50). Det skilles ofte mellom en deduktiv og en induktiv tilnærming. Kort sagt handler deduktiv tilnærming om å gå fra teori til empiri, mens induktiv handler om å gå fra empiri til teori. Vårt forskningsspørsmål ønsker å få nye innspill og oppdage nye mønstre, vi har dermed valgt en induktiv tilnærming hvor vi vil benytte empirien i vår forskning for å knytte det mot teoretiske perspektiver. Dette vil si at vi ønsker å finne generelle mønstre som kan kobles til begreper eller teorier (Johannessen et al., 2016).

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesignet bestemmes på bakgrunn av problemstilling og det overordnede målet med studien og derfor blir selve forskningsdesignet svært viktig. Problemstillingen vår har ikke blitt forsket mye på tidligere da den blant annet inneholder flere elementer knyttet til forskningskonteksten som er av spesiell karakter. I tillegg er det svært sjeldent/aldri at virksomheter har sett seg nødt til å ta så store avgjørelser som å stenge grunnet en pandemi og denne hendelsen kan ha unike påvirkninger på flere av de variablene vi skal ta for oss. På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte oss av en eksplorativ tilnærming. En eksplorativ problemstilling gjør at vi som forskere må være åpne og følsomme for ulike nyanser og kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2015). Vårt forskningsdesign vil dermed være kvalitativt, induktivt og eksplorativt.

3.4 Datainnsamling

Valg av metode for datainnsamling vil ha påvirkning på gyldigheten og påliteligheten til studien (Jacobsen, 2015). Som innsamlingsmetode valgte vi å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer. Begrunnelsen for valget er at vi ønsker å få svar på enkeltpersoners meninger, opplevelser og tanker. Ved undersøkelser av sosiale fenomener er det høyt nivå av kompleksitet og ved å gjennomføre intervjuer er det enklere å få fram kompleksiteten i tillegg til at det åpner opp rom for at informanten kan forklare hendelser som har oppstått (Johannessen et al., 2016). Jacobsen (2015) viser til tre forutsetninger for at individuelle intervjuer egner seg best: 1) relativt få enheter undersøkes, 2) forsker er interessert i enkeltindividets svar og 3) forskeren ønsker å få tak i informantens fortolkning og mening om et spesielt fenomen. Vår interesse og ønske med datainnsamlingen passer godt innenfor alle disse forutsetningene. For å dokumentere og kunne gå tilbake til datamaterialet valgte vi å benytte lydopptak ved alle intervjuene.

3.4.1 Intervju og intervjuguide

Et intervju kan ha ulik grad av struktur. På bakgrunn av at vi har en eksplorativ tilnærming ble det viktig at vi fokuserte på åpenhet i intervjuet og muligheten for å komme med nye vinklinger. Vi bestemte oss derfor å benytte semistrukturert intervju. I et slikt intervju er det

åpne spørsmål som er inndelt i temaer med noen forhåndsbestemte spørsmål (Mehmetoglu, 2004). Temaene valgte vi på bakgrunn av problemstillingen og knyttet det til teorien vi på forhånd hadde gjennomgått. For å ikke vike for langt utenfor vårt forskningstema valgte vi å legge til en del underspørsmål som kunne brukes for å passe på at vi fikk svar på det vi ønsket. Dette er også med tanke på at vi i analysen av dataene ønsker å sammenligne resultatene og dette ville blitt vanskelig hvis hver av intervjuene hadde fått helt forskjellige vinklinger, noe som hadde vært større sannsynlighet hvis vi hadde benyttet ustrukturert intervjuguide. På den andre siden var vi også opptatt av at informantene hadde mulighet til å avvike noe fra oppfølgingsspørsmålene, da vi også var interessert i å finne ut om det var noe helt nytt som dukket opp og som var ulikt fra våre forventninger og de andre intervjuobjektene.

Intervjuguide

I intervjuguiden valgte vi altså å lage ulike kategorier for å enklere sammenligne funnene og diskutere disse opp mot hverandre i analysen. Intervjuguiden til lederne (vedlegg 1) ble spisset litt annerledes enn intervjuguiden til de ansatte (vedlegg 2), dette blant annet på bakgrunn av at vi ønsket mer utdypende informasjon fra lederen for eksempel knyttet til strategiarbeidet i virksomheten. Første del av intervjuguiden består av bakgrunnsinformasjon, dette valgte vi å ta med for å se om det er variabler som kan påvirke informantens svar. For eksempel kan det være en forskjell på opplevelsen av kulturen i virksomheten mellom en som jobber heltid og en som jobber deltid. Det kan også skape spesielle aspekter mellom de ulike virksomhetene hvis noen er mye større og har større omsetning enn andre. Videre utarbeidet vi spørsmålene basert på:

- **Strategi:** Spørsmål under denne kategorien ble utformet for å få tak på virksomhetens kompetanse og bruk av strategi og beredskapsplaner. Teorien knyttet til dette er at flere mener at SMB har lite kjennskap til eller ikke utarbeidet en formell strategi eller plan for krisehåndtering (Herbane, 2010; Rubach & Mcgee, 2011; Spillan & Hough, 2003; Vrchota & Rehor, 2016).
- **Kundeorientering:** Vi hadde også noen få spørsmål knyttet til kundeorientering for å se om dette kunne ha påvirket virksomheten eller menneskene som jobber der under en krise. Teorien viser hvordan lederens innstilling kan påvirke effektiviteten til

virksomheten både når det gjelder konkurranse, men også det å betjene kundenes behov (Kottika et al., 2020). Papaoikonomi et al. (2011) fant at en krise kan føre til skader i lojaliteten til kunder under en krise. Likevel kan SMB sin størrelse ha en positiv påvirkning på kunder ved at de har en nær relasjon (Eggers, 2020).

- **Ledelse:** Lederen har en sentral plass og et stort ansvar knyttet til overlevelse av kriser (Kottika et al., 2020; Vargo & Seville, 2011; Vrcota & Rehor, 2016) og er en sentral del av vår oppgave. Her ønsket vi å få et bredt spekter av svar både fra lederen og de ansatte. Fokuset var blant annet på opplevelse og endringer av ledelse, i tillegg til at vi ønsket å få vite mer om kommunikasjonsmetodene som ble benyttet. Det å ha god kunnskap om kommunikasjon og ulike kommunikasjonskanaler er viktig spesielt i en krisesituasjon (Jin, 2010; Spillan, 2003).
- **Kultur:** Under kategorien kultur ønsket vi å få et innblikk av informantenes opplevelse av virksomhetens kultur. I SMB finnes det ofte kun en type kultur (Singh et al., 2008). Og det vises til at tillit er spesielt viktig og dette knyttes ofte til kulturen (Curado & Vieira, 2019). I tillegg ønsket vi et innblikk i virksomhetens endringsvilje og hvordan disse kunne være med på å skape utfordringer eller muligheter for virksomheten. Teorien viser at endringer i SMB kan være vanskelig på grunn av dårlig forarbeid og lite planlegging (Ates & Bititci, 2011).
- **Muligheter og utfordringer:** Teorien viser til at det oppstår både utfordringer, men også muligheter i krisesituasjoner (Vargo & Seville, 2011; Vrchota & Rehor, 2016). Vi ønsket å finne ut om våre informanter opplevde og så uforutsette utfordringer eller muligheter i denne krisen. I tillegg ville vi undersøke om de opplevde at de tok lærdom av krisen og om de kunne se ting de burde håndtert annerledes. Teorien viser til at svært få tar lærdom av krise (Herbane, 2010)
- **Beslutninger:** I intervjuguiden benyttet til ledere la vi også til et spørsmål angående beslutningen om å holde åpent/stenge. Dette valgte vi å gjøre for å undersøke om dette valget kan ha påvirket eller blitt påvirket av andre relevante variabler. Beslutningstaking under en krise kan være veldig krevende for lederen (Al-Dabbagh, 2020).

Avslutningsvis valgte vi å sette inn et åpent spørsmål hvis det var noe annet knyttet til vårt tema som informantene ønsket å tilføye. Dette gjøres for å forsikre oss om at ingenting er oversett og at informantene føler at de har fått sagt alt de ønsker (Jacobsen, 2015).

3.5 Gjennomførelse av intervju

For å komme i kontakt med informantene benyttet vi i første omgang telefon til førstelinjen eller daglig leder for å få kontakt. Under telefonsamtalen ble det informert om studien og dens formål samt kortfattet informasjon fra informasjonsskrivet (vedlegg 3). Informantene som ønsket å delta mottok deretter informasjonsskrivet per e-post med detaljert informasjon om hensikten med oppgaven, hva det innebærer å delta, hensyn knyttet til personvern og informasjon om at de når som helst kunne trekke tilbake samtykket. Ved gjennomføring av intervjuer ønsket vi aller helst å møte informantene fysisk, dette for å enklere fange opp kroppsspråk og andre elementer som kan skjule seg ved å gjennomføre intervjuer digitalt. Likevel var vi opptatt av at ingen måtte føle seg presset til å møte fysisk, spesielt ikke når vi står ovenfor en pandemi. Vi intervjuet lederen og en ansatt i 6 virksomheter og 11 av 12 informanter ønsket å stille opp til fysisk intervju, mens ett intervju ble gjennomført via teams. Det er ikke den optimale metoden for å få med seg ikke-verbale reaksjoner, men likevel hadde både intervjuer og informant på kamera slik at vi kunne fange opp noe av kroppsspråket. For å få innsikt i informantenes opplevelse og mening var vi avhengige av at informantene følte seg frie til å kunne si hva de ville uten å bli påvirket eller redd for hva andre rundt kunne tenke. Elementer i omgivelsene, tidsaspekt og kjemi med forskeren er faktorer som kan påvirke resultatene, og i hvor stor grad forskeren klarer å få informanten til å åpne seg (Tjora, 2017). Hensikten med dybdeintervjuer er å skape en situasjon hvor samtalen mellom forsker og informant foregår som en delvis fri samtale rundt et eller flere spesifikke temaer, og i kjernen av målet ligger ofte informantens holdninger, erfaringer og meninger (Tjora, 2017). Vi var på bakgrunn av dette nøye med å gi informantene valget om hvor de ønsket å bli intervjuet og fleksible i forhold til om de ønsket å ha intervjuet i arbeidstiden, før eller etter. Innledningsvis under hvert intervju oppsummerte vi igjen kort om informasjonsskrivet og innhentet samtykke til å kunne benytte lydopptak.

3.6 Utvalg

For å kunne belyse problemstillingen må forskeren velge og finne de informantene som kan gi den nødvendige informasjonen (Mehmetoglu, 2004). Studien vår har ikke til hensikt å generalisere, men heller å utvikle hypoteser for videre forskning. Utvalgsprosessen var også derfor et svært viktig punkt i prosessen. Målgruppen vår er ledere og ansatte i små virksomheter innen detaljbransjen, både selvstendige og de som er en del av en kjede. Her måtte vi også finne vårt utvalg da vi ikke har mulighet til å intervju alle ansatte og lederen i virksomhetene. I kvalitativ metode er ikke hovedformålet å lage statistiske generaliseringer, men heller å studere og få kunnskap om dette fenomenet og dens kontekst. Strategisk utvelgelse er derfor en ofte benyttet metode for å gjøre et utvalg i kvalitativ metode (Johannessen et al., 2016). Det anses som en anerkjent utfordring å få tak i riktig utvalg som inkluderer informanter som innehar relevant informasjon, og det var heller ikke et unntak for oss. Vår problemstilling har allerede noen klare avgrensninger som organisasjonsstørrelse og bransje. Dette i seg selv har lagt klare føringer for utvalget allerede før vi startet. Videre var det viktig for oss at vi brukte bedrifter hvor vi hadde tilgang på både leder og ansatt i en og samme bedrift. På bakgrunn av de overnevnte avgrensningene valgte vi å følge en strategisk utvelgelse, med kvoteutvelgelse som metode. Kvoteutvelgelse er hensiktsmessig når vi har en studie som har til hensikt å utvikle en typologi, altså et sett av typer som står i et bestemt forhold til hverandre (Grønmo, 2016, s. 114). Det foreligger ingen formelle krav for hvor stort dette må være, men vi hadde på forhånd satt opp at vi ønsket å intervju ca 6 virksomheter fordelt over 12 informanter. Bakgrunnen for dette er knyttet til tid – og ressurstilgjengeligheten vi har for denne studien. En uformell regel er at datainnsamling skal foregå helt til det ikke lenger oppdages nye funn (Grønmo, 2016). Dette var også noe vi måtte ta hensyn til, og begynte derfor med intervjuer så tidlig som mulig for å ha muligheten til å dra inn flere virksomheter ved behov.

Vi startet vårt arbeid ved å lage en liste over ulike små og mellomstore virksomheter i detaljbransjen hvor vi ønsket både virksomheter som valgte å holde åpent og virksomheter som valgte å stenge i perioden mellom 12. mars og 27. april. Det finnes svært mange SMB innen detaljbransjen og på grunn av tidspress valgte vi å forholde oss til virksomheter som var i nærheten av vår bosisuasjon slik at vi hadde mulighet til å møte informantene fysisk. En klar konsekvens av dette var at vi ikke fikk informasjon fra ulike deler av landet, og på grunn av de lokale restriksjonene ville dette også økt kompleksiteten i studien. Vi mener at det ville

vært av interesse og brukt et større utvalg, både i størrelse og i geografisk omfang, men på bakgrunn av at vi var usikre på hva vi ville finne konkluderte vi med at det viktigste var å starte med en eksplorativ tilnærming hvor direkte kontakt ble vektlagt. De sentrale kjennetegnene til informantene består derfor av at de jobber i en virksomhet som er kategorisert som små og mellomstore, og at de er innenfor detaljbransjen. Når vi skulle rekruttere informanter var vi avhengige av å få intervjuer daglig leder i tillegg til en ansatt. Dette gjorde vi ved å få direkte kontakt med daglig leder og deretter hjelp av denne personen til å komme i kontakt med en ansatt. På denne måten kan man si at vi også benyttet oss av snøballmetoden. Snøballmetoden foregår ved at forskeren forhører seg med personer om hvem de bør kontakte og som har informasjon om temaet (Johannessen et al., 2016). Vi benyttet dette ved at daglig leder ga oss informasjon om hvilke av de ansatte som kunne være aktuelle til å være med på denne undersøkelsen. Siden vi blant annet hadde spørsmål om kulturen i en virksomhet var det viktig at det ikke var en ansatt som kun var vikar eller sjeldent til stede på jobben da dette kunne føre til at vi ikke fikk den informasjonen vi var ute etter.

3.7 Dataanalyse

Ved å benytte kvalitativ metode ønsker vi å få en helhetlig forståelse. Dette vil blant annet si at vi ønsker å se på den større konteksten rundt variablene vi finner i vår undersøkelse. For å gjøre dette må forskere ofte studere på flernivå, der forskeren ser de ansatte i en virksomhet, men også virksomheten i seg selv (Grønmo, 2016). For vår problemstilling er dette viktig da vi ved hjelp av ledere og ansattes meninger, tanker og erfaringer ønsker å finne ut hvordan en hendelse/fenomen har påvirket virksomheten som en helhet.

Når forskere gjennomfører en kvalitativ analyse er som regel ikke dette noe som skjer på ett spesielt tidspunkt. Under datainnsamlingen vil også analysen foregå, og vi fikk nye tanker og syn rundt vår problemstilling. Analyser og datainnsamling foregår derfor parallelt, og på grunn av dette må forskere være åpne for å gjøre endringer på intervjuet og være bevisste på at det kan komme nye og uforutsette forhold (Grønmo, 2016). Etter innsamlingen av data transkriberte vi alle dybdeintervjuene. I transkriberingen var vi nøye på å få med oss eventuelle pauser eller annet tydelig kroppsspråk som vi husker fra intervjuet, dette gjorde vi nettopp fordi skriftspråk og muntlig dialog er veldig forskjellig og en forsker kan tape relevant informasjon ved å ikke inkludere disse elementene (Mehmetoglu, 2004).

Etter transkriberingen sitter vi igjen med ren tekst av våre data. I kvalitative data er det ingen standardisert analyseteknikk, men det finnes ulike metoder (Grønmo, 2016). En vanlig metode å benytte er knyttet til kategorisering av data (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2016; Mehmetoglu, 2004). Det finnes ulike måter å foreta kategoriseringen og vi har valgt å benytte det Jacobsen (2015) beskriver som innholdsanalyse. Her er fokus på å først opprette kategorier, deretter tilordne enhetene som passer til de ulike kategoriene og til slutt sammenligne de ulike enhetene.

Vi valgte først å ta utgangspunkt i kategoriene benyttet i teori og intervjuguide og delte derfor inn i ledelse, strategi og kultur. Ofte vil det her bli alt for brede kategorier (Johannessen et al., 2016), noe som også var tilfelle for oss. Vi måtte derfor utvide og systematisere det nøyere for å finne mønster. Neste steg var derfor å kode materialet. Hensikten med kodingen av datamaterialet var å redusere materialet og dra ut viktige utsnitt og finne essensen i materialet, samt finne detaljer i undersøkelsen som er spesielle for vår problemstilling (Mehmetoglu, 2004). Kodene er i hovedsak å finne de nøkkelordene og utdragene som beskriver den større sammenhengen i teksten (Grønmo, 2016). Vi gikk gjennom materialet flere ganger for å kunne lage kategorier av de ulike kodene. Dette er det som ofte kalles for den systematiske kodingen (Grønmo, 2016). Når vi hadde en mer spesifikk kategorisering av dataene valgte vi for ordensskyld å sette disse inn i et diagram. Dette er et hjelpemiddel som gjør at forskeren kan synliggjøre sammenhengene enklere (Johannessen et al., 2016). Vi satt da igjen med en mer detaljert kategorisering, og tildelingen av data på tvers av de ulike enhetene ble satt inn i de respektive kategoriene. Til slutt så vi nærmere på sammenhengene mellom dataene. Her benyttet vi direkte sitater og understreket sammenhenger og ulikheter, noe som er helt sentralt for kvalitativ metode (Jacobsen, 2015).

3.8 Studiens kvalitet

For å sikre kvaliteten og troverdigheten til en kvalitativ metode er det viktig at forskeren imøtekommer visse kriterier. I teorien er det ulike synspunkter for hvilke kriterier som er vanlig å benytte for kvalitativ metode. Vi velger i denne oppgaven å benytte oss av fire av de vanligste kriteriene som er troverdighet, overførbarhet, bekreftbarhet og pålitelighet (Guba & Lincoln, 1982; Mehmetoglu, 2004). Troverdighet og overførbarhet handler om validiteten til undersøkelsen og om å påse at forskningen og dens prosess, verktøy som er benyttet og data som er innhentet er benyttet hensiktsmessig knyttet til forskningsspørsmålene (Leung, 2015). Ingen forskning er fullstendig uten feil (Sechrest & Sidani, 1995) og en gjennomgang av disse

fire forutsetningene skal vise til kvaliteten, men også være ærlig opp mot hva som kan svekke oppgaven. Undersøkelsen innehar en høyere kvalitet desto bedre kriteriene er oppfylt (Grønmo, 2016).

3.8.1 Troverdighet

I korte trekk handler troverdighetskriteriet om den interne validiteten og om at forskeren må ha tillit til at han/hun har funnet sannheten til det som studeres. Det skal ikke være forfatterens oppfatning, men det som faktisk kommer frem fra det innhentede datamaterialet (Mehmetoglu, 2004). En måte å se på dette kriteriet er ved å stille seg spørsmålet om fremgangsmåten og funnet til prosjektet faktisk gjenspeiler virkeligheten og formålet med studien (Johannessen et al., 2016). Vi har vært to personer under denne studien noe som kan øke troverdigheten ved at vi kan diskutere om begge har forstått analysen og tolkningen på samme måte, i tillegg til at vi har diskutert studien med fagpersoner. Likevel er det en svakhet at vi under intervjuene kun var en forsker til stede, dette grunnet tidspress og situasjonen med Covid-19 og unødvendige reiser. Dette er en svakhet ved at ikke begge kunne fange opp de ikke-verbale tegnene under intervjuene. Likevel vil lydopptak og transkriberingen gi råmateriale som begge kunne lese for å få et helhetsblikk av samtalen, samtidig som at det ble beskrevet faktorer som omgivelse og kroppsspråk under intervjuene. Dette gjør også at vi kan sammenligne våre tolkninger (Guba & Lincoln, 1982). Vi hadde intervju med både daglig leder og en ansatt ved en virksomhet, dette kan øke troverdigheten knyttet til virksomhetens påvirkning av konteksten ved å få saken fra flere sider. Hadde vi intervjuet enda flere fra samme virksomhet kunne dette ha økt troverdigheten ytterligere, dette fikk vi ikke gjennomført grunnet tidspress.

3.8.2 Overførbarhet

I kvalitativ studie er det ikke generalisering som er hovedmålet, men det er viktig at forskningsresultatene også kan benyttes i andre kontekster eller situasjoner. Det viser til den eksterne validiteten og det er dette overførbarhet handler om, nettopp å kunne benytte funn og resultater til å si noe om en annen liknende situasjon (Mehmetoglu, 2004). Vår forskningskontekst er pandemien Covid-19 og er det som vi kan beskrive som en sjelden og ekstrem hendelse. For å oppfylle forutsetningen om overførbarhet har vi under introduksjon i studien gitt en kort og detaljert forklaring rundt konteksten i denne studien. Dette gjøres for at

også andre kan forstå konteksten og vurdere hvor anvendelig konklusjonen eventuelt er for lignende situasjoner (Mehmetoglu, 2004).

3.8.3 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om at forskeren skal ha en objektiv rolle i undersøkelsen. I tillegg bør forskeren få bekreftelse fra sine informanter at det som er funnet og tolkningene til forskeren stemmer (Mehmetoglu, 2004). En påvirkning på bekræftbarhet er forskerens måte å fremvise og avdekke egne antagelser, om forskeren har formulert studien på en spesiell måte, eller om det er andre skjevheter og fordommer rundt en kontekst (Guba & Lincoln, 1982). For å bevare bekræftbarhet har vi i oppgaven, etter beste evne, vært kritiske til og vist til skjevhetene, tidligere erfaringer og lignende som kan påvirke våre tolkninger av analysen. Vi har i tillegg et eget avsnitt av vår etiske betraktning. Et tiltak for å øke bekræftbarhet i forskningsstudier er å be om bekreftelse på rådata fra informanter (Mehmetoghlu, 2004). Vi ønsket å benytte oss av dette tiltaket ved å gi alle informantene mulighet til å lese gjennom transkriberingen for bekreftelse, noe dessverre ingen av informantene ønsket å gjøre.

3.8.4 Pålitelighet

Kriteriet om at forskningen skal være pålitelig kan forklares ved at leseren av forskningen må kunne stole på resultatene som fremkommer. En metode for å oppnå pålitelighet er ved å gi detaljerte beskrivelser av hvordan forskeren har tatt ulike valg gjennom hele forskningsprosessen, med da spesiell vekt på dataanalysen (Johannessen et al., 2016; Mehmetoglu, 2004). For å styrke denne forutsetningen kan leseren i vår oppgave lese en detaljert beskrivelse av hele forskningsprosessen, samt våre egne tanker om eventuelle feil og mangler. Også under dette kriteriet har det vært positivt at vi er to forskere om samme undersøkelse da vi kan diskutere våre oppfatninger av resultater og tolkninger. En svakhet er at semistrukturerte intervjuer kan gjøre at informantene kan misforstå spørsmålene.

3.9 Eget ståsted og forskerens rolle

I en undersøkelse er det viktig at vi også viser til forskerens ståsted knyttet til tematikken rundt problemstillingen og det som undersøkes. Det å reflektere rundt verdiene og i hvor stor grad vi kan ha påvirket det som studeres er viktig (Ringdal, 2013). Derfor vil vi kort

informere om våre verdier, fordommer og tanker rundt temaet. Vi hadde en forutinntatt antakelse om at bedriftene vi snakket med opplevde Covid-19 krisen som overveldende og at de hadde et bevisst forhold til krisehåndtering. Vi var på samme måte som alle andre berørt av krisen både i forbindelse med undervisning, jobbsammenheng og familiære situasjoner. I takt med at det ble tydeligere at konteksten for studien vår skulle være Covid-19 spilte også mediebildet inn som en tydelig aktør. Frykt og urolighet relatert til smittespredning ble et element som vi var varsomme ovenfor når vi inviterte informanter inn til intervju. Det er også verdt å nevne at ingen av oss har tidligere gjennomført en så omfattende studie som en masteroppgave, og vår rolle som forsker kan derfor sies å være ganske ny. En studie starter ofte med nysgjerrighet rundt et tema og snevrer seg inn etter hvert som forskeren går dypere inn i teorien (Mehmetoglu, 2004). Ofte vil forskeren sitte igjen med en tanke og forventning om hvordan dette vil forespeile seg, men at kursen for forskningsprosjektet kan endre seg og må justeres er ikke uvanlig (Tjora, 2017). Vi ønsker å presisere dette fordi det er høyst aktuelt for oss blant annet ved at vi hadde i starten av forskerperioden en tanke om at vi ville finne interessante funn knyttet til ledelse, strategi og kultur opp mot beslutninger om å stenge virksomheten eller holde åpent i krisen. Vi hadde en eksplorativ tilnærming og det viste seg at denne vinklingen ga ingen interessante funn, men at det var mange andre elementer som var mer interessante. Dermed måtte vi forkaste den opprinnelige vinklingen og se på hvilke resultater som ga ny og interessant innsikt til fagfeltet. Dette er både en svakhet, men kanskje mer en styrke ved at veien fra start til slutt ikke er en rett strek, men mange utstikkere som vi lærer av.

Mellom forsker og informanter

Jacobsen (2015) beskriver tre krav som forklarer utgangspunktet for forskningsetikken i Norge. Dette er kravet om at forsker har innhentet og informert om samtykke, kravet på privatliv for informanten og kravet om at informantene blir riktig gjengitt. For å oppfylle kravet om informert samtykke utarbeidet vi informasjonsskrivet som både ble informert om ved første kontakt, deretter sendt slik at de kunne lese det og til slutt gjengitt før intervjuet. I informasjonsskrivet hadde vi også lagt inn samtykkeskjema hvor informanten signerte på at han/hun hadde lest og forstått, samt gitt tillatelse til lydopptak. Likevel kan det her oppstå et dilemma ved at informanten faktisk ikke har forstått informasjonen, noe vi ikke klarer å være hundre prosent sikre på.

Et annet viktig prinsipp knyttet til dette er informantens rett til når som helst å kunne trekke seg fra undersøkelsen (Johannessen et al., 2016). For å ivareta dette avsluttet vi alltid

intervjuene med å informere nok en gang om at de når som helst har retten til å trekke seg fra oppgaven og henviste til kontaktinformasjonen som finnes i informasjonsskrivet.

Det neste kravet omhandler privatliv. Vi opplever ikke at vår undersøkelse går direkte på privatlivet til informantene, men likevel er undersøkelsen basert på å innhente tanker, meninger og opplevelser fra informanten. Og selv om vi kanskje ikke ser på akkurat denne undersøkelsen som privat, kan andre ha en annen oppfatning av hva som er privat (Jacobsen, 2015). En annen type fare for privatlivet er gjenkjenning av personer i oppgaven. Vår oppgave har et relativt lite antall informanter og faren for å gjenkjenne informanter er der. Spesielt kan dette gjelde hvis lederen av en av virksomhetene våre leser oppgaven og klarer å identifisere sitater som kommer fra en ansatt. Som for eksempel stiller vi spørsmål om hvordan den ansatte opplever lederen, og her kan det komme ubehagelige utsagn som ikke de ansatte ønsker at lederen ser. Et tiltak for å begrense dette er å ikke benytte personlige opplysninger som kjønn og alder (Jacobsen, 2015). Dette har vi unngått ved å nevne kun om informanten er daglig leder eller ansatt. På grunn av valget om å benytte lydopptak og innhente navn og grunnleggende bakgrunnsopplysninger for bruk i utarbeidelsen av oppgaven, sendte vi søknad og fikk godkjenning fra NSD (Vedlegg 4).

Det siste kravet går på å gjengi resultatene i sin fullhet og i riktig sammenheng. Det vil ikke være mulig å gjengi nøyaktig resultater i sin fullstendighet da vi måtte ha gjengitt fulle rå-utskrifter, men dette er noe som skal etterstrebes (Jacobsen, 2015). Dette er noe vi har diskutert gjennom analysen og forsøkt å etterstrebe.

Et ekstraordinært dilemma for vår oppgave var også konteksten i seg selv. Det at vi under innhenting av data stod ovenfor en pandemi kan også skape etiske dilemma. Blant annet måtte vi ta hensyn til og forsikre oss om informantenes trygghet knyttet til fysiske intervjuer. For å ivareta dette lot vi informanten selv velge om de ønsket fysisk eller digitalt intervju, i tillegg til at de kunne velge den fysiske plasseringen.

4 Resultat og diskusjon

I dette kapittelet vil vi gi en oversikt over resultatene i vår undersøkelse og ved benyttelse av teori vil vi synliggjøre hvordan den praktiske håndteringen av Covid-19 har vært i SMB. I analysen av datamaterialet ble det benyttet koding for å kartlegge likheter og ulikheter i svarene fra informantene. Kodingen ble gjennomført i flere omganger og fokuset var å konkretisere begrepene så mye som mulig. Dette førte til at vi fikk fire hovedbegreper med fire tilhørende underbegreper. Tabell 4.1 gir en oversikt over resultatet av kodingen, og som vist kom det frem en rekke begreper som passer til alle de øvrige variablene, men som også kan stå alene. Kodingen kartla behovet for en utvidelse av våre opprinnelige variabler og “Håndtering av krisen” ble etablert som en ekstra hovedkategori.

Ledelse	Karieserfaring Emosjonelle uttrykk Oppfattelse av ledelsen Kommunikasjon
Strategi	Beredskapsplan Konkurransesyn Strategidokument Kjennskap til strategi
Kultur	Organisasjonskultur Endringsvilje Tillit til lederen Grad av endring under krisen
Håndtering av krisen	Krisehåndtering Muligheter Utfordringer Lærdom

Tabell 4.1 Begreper

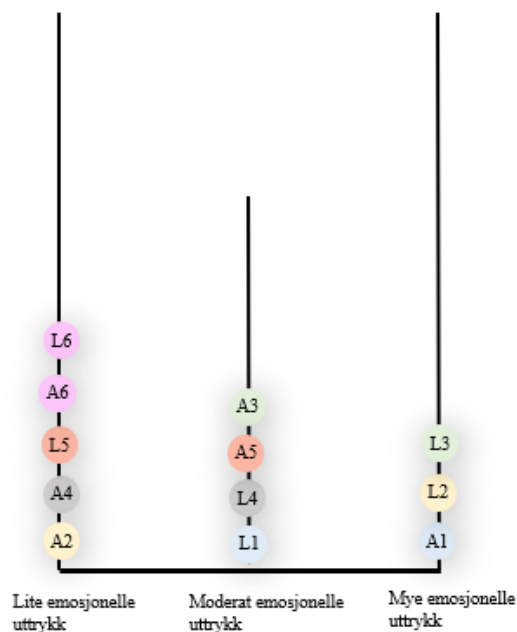
Neste steg i analysen var å plassere informantene fra denne studien inn i hvert begrep og tilhørende underkategorier. Med hensikt i å visualisere og finne sammenhenger har vi utarbeidet en figur for hvert av begrepene med en tredelt kategorisering. Vi vil poengtere at dette kun er for å visualisere hovedspørsmålene knyttet til det enkelte begrepet, og til tross for at figurene kan visualisere et statisk bilde vil det være nyanser i svarene som ligger til grunn

for diskusjon. For å unngå utstrakt bruk av sitater vil det i dette kapittelet være noen som blir sitert direkte, mens andre refereres til i vedlegg 5.

4.1 Krise og lederrollen

Lederens rolle under en krise har en betydelig plass i både håndtering av krisen, men også hvordan de ansatte opplever krisen. Spørsmålene i denne studien har i liten grad fokusert direkte på ledelsen, men heller tatt for seg en rekke spørsmål som indirekte handler om ledelsens tilstedeværelse og krisehåndtering. I denne delen av analysen vil vi synliggjøre de funnene som er gjort relatert til lederrollen i en krise, og kapittelet er delt opp i følgende underkategorier: 1) emosjonelle uttrykk, 2) kriseerfaring, 3) oppfattelse av ledelsen og 4) kommunikasjon.

4.1.1 Emosjonelle uttrykk



Figur 4.1 Emosjonelle uttrykk

Emosjonelle uttrykk som begrep ble opprettet under arbeidet med kodingen og gjenspeiler informantenes beskrivelse av egne følelser som frykt, engstelse, nysgjerrighet og sorg. I figur 4.1 har de emosjonelle uttrykkene blitt samlet under ett og viser til om de har hatt tendenser til moderat uttrykk, svært lite eller mye. Både ansatte og leder er inkludert i figuren og som vi ser er det variasjoner i svarene. Det er flere viktige elementer ved dette, deriblant det faktum at vi i undersøkelsesøyeblikket var i en pågående krise hvor informantene hadde levd med restriksjoner i 7 måneder. Vi ba dem om å beskrive deres første reaksjoner av krisen, og det er

forventet at tidselementet har påvirket svarene i noe grad. Et annet viktig element er at mange av informantene også i stor grad blandet mellom deres rolle i det private og deres rolle på arbeidsplassen. Krisens omfang har bidratt til at den påvirker både privat og arbeidsliv, noe som helt tydelig kom fram under intervjuene.

En nylig utgitt studie knyttet til Covid-19 pandemien viser til at flere ledere først reagerte med benektelse (Nesse & Karlsen, 2020). Våre resultater viser at det ikke kan isoleres til ledere, da også ansatte bekrefter dette. Det var blant annet flere informanter som forklarte at de ikke trodde det var en stor krise, at media overdrev og at situasjonen ville gå fort over igjen. I en krisesituasjon har vi tendenser til å sammenligne med situasjoner vi kjenner til eller har vært i tidligere. Det er derfor ikke så overraskende at flere informanter sammenlignet Covid-19 med svineinfluensaen og fugleinfluensaen. Begge disse situasjonene fikk også mye medieoppmerksomhet, og utsagn som sitatene nedenfor var beskrivelser av informantenes første opplevelse av Covid-19 krisen:

«jeg tenkte at det var litt som fugleinfluensa, at det kommer også går det» (A4)

«... jeg tenkte litt på svineinfluensa, ikke sant, nå skal alle vaksineres ...» (A2)

12. mars trekkes likevel frem som et tydelig skifte i bevisstheten da regjeringens pressemelding med tilhørende strenge restriksjoner for mange opplevdes som et sjokk, og følgende sitater viser til hvordan informantene reagerte når krise var et faktum også i Norge:

«Men når Erna først stengte ned, da tenkte jeg «hva skjer nå?» (L6)

«Hva gjør vi nå?» (L4)

«Må vi stenge, må vi permittere, må vi si opp? Det er jo 1000 tanker rundt den første uken» (L2)

«Det startet jo med litt redsel. Hvordan blir dette her, hva gjør vi. Hvordan går det med de ansatte, økonomi og har vi en arbeidsplass. Det var jo den første tanken» (L5)

Frykt og usikkerhet for virksomheten og fremtiden var noe som ble trukket frem av lederne relatert til den første perioden etter 12. mars, et element som er typisk som første reaksjon i kriser (Nesheim, 2016). Blant de ansatte derimot så vi at de i enda større grad trakk inn bekymringer relatert til privatlivet ved for eksempel å forklare:

«Jeg er ikke redd for meg selv..., men jeg vil jo ikke gi det videre til besteforeldre eller andre» (A5)

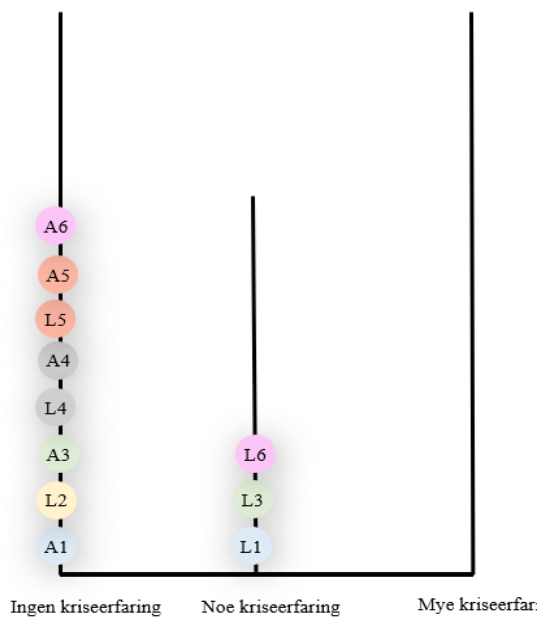
Det kan være en stor emosjonell belastning for både ansatte og ledere under en krise, og ofte kan enkeltpersoner forsøke å aktivt lage mestringsstrategier for å få en forståelse av krisen. Man vil blant annet kunne redusere stressnivået sitt ved å endre tankegangen (Jin, 2010). En leder fokuserte spesielt mye på at tiltakene og restriksjonene fra myndighetene var grunnlovsstridige. Dette resulterte i at krisen i seg selv ikke ble ansett som den største utfordringen, men heller tiltakene som kom som følge av krisen. Dette ved å forklare:

«De endringene som de holder på..., mange av de er grunnlovsstridige og helt aldeles på kanten. Så jeg mener at vi har et stort problem i hele prosessen rundt det her» (L6)

Istedenfor å fokusere på hva de kunne gjøre eller hvordan de kunne endre seg ble ansvaret for situasjonen og fokuset flyttet over til myndighetene og hvor feil vedkommende mente at den nasjonale håndteringen var. De emosjonelle uttrykkene som kom frem under intervjuene bekrefter i stor grad eksisterende kriseteori som sier at krisens første fase kjennetegnes av høy grad av usikkerhet (Nesheim, 2016) og liten grad av informasjon (Al-Dabbagh, 2020).

Lederne ble tvunget til å handle i blinde. Hvordan skulle de forholde seg til denne situasjonen og hva ble deres neste trekk? Studier har vist at ledere som har opplevd en krise er mer positive til kriseberedskap og beredskapsplaner (Smith & Kline, 2010), samtidig som at andre studier viser til at tidligere kriseerfaringer ikke nødvendigvis betyr at lederen vil prioritere å ha en beredskapsplan. Vi ønsket derfor å kartlegge om noen av våre informanter hadde tidligere kriseerfaring og hvorvidt de mente at de hadde opparbeidet seg kunnskap som var nyttig i den krisen de nå stod ovenfor. Dette bringer oss videre til underkapittelet;
kriseerfaring

4.1.2 Kriseerfaring



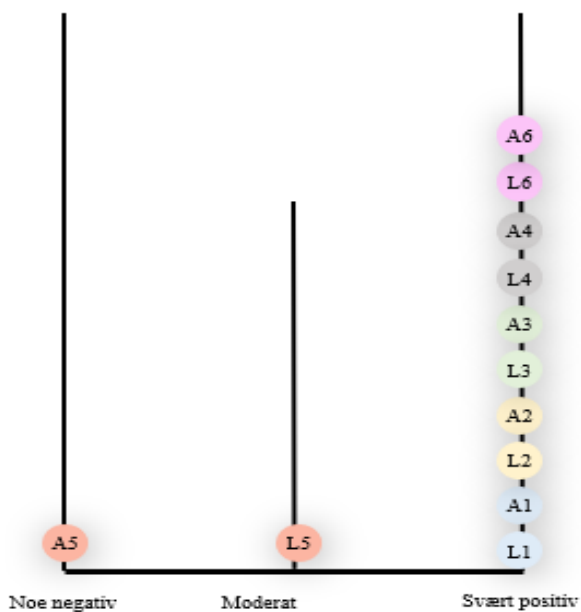
Figur 4.2 *Kriseerfaring*

Kriseerfaring var et tydelig begrep allerede før analysen og i arbeidet med kodingen var det i all hovedsak et spørsmål som dekket dette begrepet. Ettersom vi fulgte en semistrukturert intervjuguide fulgte vi opp med oppfølgingsspørsmål til alle informantene da de veldig raskt svarte nei på spørsmålet om de hadde noen tidligere kriseerfaring. Som figur 4.2 fremstiller var det kun L1, L3 og L6 som knyttet tidligere kriseerfaring opp mot håndtering av Covid-19. Disse nyansene oppsto etter oppfølgingsspørsmål, da alle først svarte konsekvent nei på dette spørsmålet om tidligere kriseerfaring. Det er interessant at flere ser sammenhenger mellom erfaring fra personlige kriser og deres rolle som kriseleder. Informant L1 mener blant annet at det å ha opplevd en personlig krise har gjort at vedkommende håndterte Covid-19 krisen på en rolig måte (sitat nr. 1). Også en informant viser til hvordan personlig krise har vært med på å gjøre situasjonen roligere og at det har resultert i mer trygghet rundt egen beslutningsevne:

«Ja, jeg vil nok si at jeg lærte mye om meg selv gjennom den skilsmissen, og har blitt tryggere i mine beslutninger. Blitt tryggere i meg selv, og mer målbevisst over hva man skal tenke på. Og det føler jeg nok har vært litt gjeldende i denne krisen også, og at vi tok noen valg som gjorde at vi kom dit vi kom» (L6)

Oppsummert har informantene i denne studien ingen organisatorisk kriseerfaring, og de beskriver alle et første møte med krisen som en periode fylt med usikkerhet. Hvordan har så dette påvirket deres lederatferd og deres ansatte. Neste del av denne analysen er derfor underkategorien: oppfattelse av ledelsen.

4.1.3 Oppfattelse av ledelsen



Figur 4.3 Oppfattelse av ledelsen

I analysearbeidet og kodingen av resultatene er begrepet «oppfattelsen av ledelsen» satt sammen av flere spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Lederen er viktig i krisesituasjonen (Vargo & Seville, 2011) og vi ønsket derfor å kartlegge hvordan informantene opplevde denne personen/rollen under krisen. Vi spurte også lederne hvordan de selv opplevde sin rolle som leder under krisen. Figur 4.3 viser at alle med unntak av to beskriver lederen og rollen i svært positive ordlag, både relatert til krisen og i øvrige beskrivelser. Under oppfølgingsspørsmål kom det likevel frem at flere ansatte opplevde en atferdsendring hos lederen under krisen. Kottika et al. (2020) fant at lederens innstilling til det å overvinne en krise, og det å se en lysere fremtid er viktig. Dette vises også gjennom informant A3 som henviser til lederens evne til å ikke gjøre ting verre enn det er:

«Når jeg ser på det nå da, i dag har det jo gått veldig bra. Har klart å holde ut ja, og så ... det at h*n ikke hauser opp og gjort det verre enn det var» (A3)

Noen av informantene nevner at de opplever lederen som stresset i starten når krisen kom og at det kunne være vanskelig å nå frem til lederen i noen situasjoner:

«Hu ble kanskje litt mer stressa. Det blir jo kanskje mye for en leder, at folk må permitteres og alt blir borte. Hun ble kanskje litt i sin egen boble.» (A5)

“Men kanskje mere stressa, haha., litt stressa liksom og kanskje ikke like hva skal jeg si, litt vanskeligere å nå fram til da.” (A2)

Lederen har et stort ansvar overfor de ansatte under en krise, og det er dermed naturlig at lederen forsøker å skjule indre stress, noe L5 også beskriver i intervjuet:

«... indre stress, men håper ikke det synes godt ut» (L5)

Lederens forståelse av egne ferdigheter og deres personlige egenskaper er noe Kottika et al. (2020) anser som en viktig egenskap når det kommer til overvinnelse av en krise. Det er likevel viktig å merke seg at til tross for at flere av lederne i studien oppga å være stresset, noe som ble bekreftet av de ansatte, vektla de samme ansatte lederne gode egenskaper.

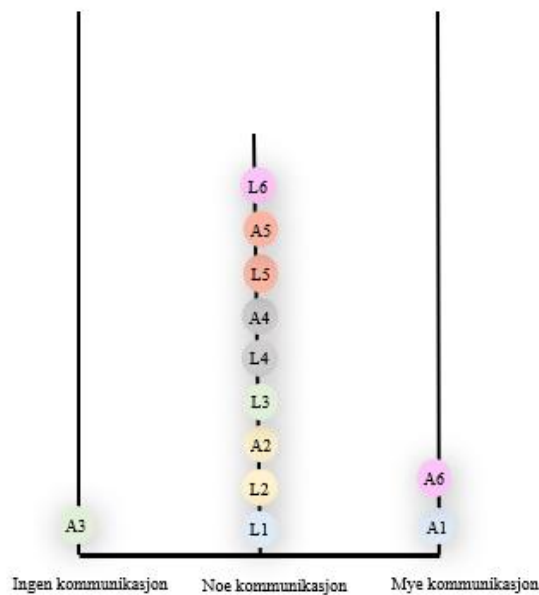
Håndtering av en krise handler om mer enn bare de operative tiltakene, og de mellommenneskelige relasjonene og hensynet til individet kommer sterkt frem. Utsagn fra en informant viser til hvordan negative aspekter blir mindre relevante når en leder også fokuserer på de mellommenneskelige relasjonene. Denne informanten beskrev lederen sin som tydelig stresset, men beskriver samtidig lederen sin i følgende ordlyd:

«Jeg har ikke vært borti en leder som har brydd seg så mye ... Hun tar vare på deg og vil at du skal ha det bra på jobb» (A5)

Her vil vi likevel diskutere og nevne at det kan være flere årsaker til at de ansatte legger vekt på det positive straks etter å ha sagt noe som kan oppleves som negativt. Det å skulle si noe negativt om sin leder i en virksomhet hvor du jobber særdeles tett kan være ubehagelig og de ansatte kan ha følt en trang til å forsvare sin leder. Det er også viktig å nevne at det var lederen som bestemte hvilken ansatt som fikk delta i denne studien, en svakhet som bidrar til at vi ikke kan si at den enkeltes ansattes opplevelse støttes av de øvrige ansatte.

Forventningene til lederen under en krise er stor, og kommunikasjon blir ansett som en av de aller viktigste funksjonene under krisearbeid (Spillan, 2003). At lederen klarer å kommunisere forventninger med de ansatte, men også at de klarer å kommunisere ut håp og visjon er viktig for hvordan de ansatte tolker og opplever krisen. Dette bringer oss videre til neste underkapittel; kommunikasjon

4.1.4 Kommunikasjon



Figur 4.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon og informasjonsformidling er sentralt under en krise, og å ha en effektiv metode for kommunikasjon kan være en stor fordel både under og etter en krise. Dette kan også være en avgjørende faktor for utfallet til virksomheten (Spillan, 2003).

Figur 4.4 viser en framstilling av i hvor stor grad de ansatte opplevde kommunikasjon med lederen, og hvor mye kommunikasjon lederen oppfattet at han/hun hadde med de ansatte under krisen. Til tross for at majoriteten av informantene sier at det har vært noe kommunikasjon under krisen, viser variasjonen i resultatene til at ingen av virksomhetene hadde en klar plan for kommunikasjon. Det kommer frem fra flere informanter at informasjonen fra lederen når krisen oppstod var uklar og bar preg av at de manglet en formell kanal.

«... det ble litt sånn info til to og to eller de som kom på jobb de første dagene etterpå ... det ble til at du tok det med de som var på jobb» (A2)

I motsetning til store virksomheter har SMB mindre ressurser (Eggers, 2020; Mittal et al., 2018) noe som ofte er synlig også i de verktøyene de har til rådighet. Dette var også tydelig blant våre informanter at mangelen på en digital plattform for kommunikasjon skapte utfordringer, for eksempel forklares dette ved:

«... Det skulle vært en annen kanal for kommunikasjon. Jeg hadde folk som kom innom og lurte på «hva skjer»?» (L6)

De av informantene som var en del av en større kjede hadde tilgang på intranett, men dette belaget seg på at de ansatte var til stede på jobb, noe som ble ekstra utfordrende når alle i denne studien valgte å permittere. Fra resultatene kan vi se at kommunikasjonsformidlingen under permitteringen var en utfordring og spesielt viste virksomhet 6 at kommunikasjonen under permitteringen var helt fraværende, noe også leder bekreftet:

«Det ble vel glemt. Jeg måtte jobbe ganske mye, og var ikke flink nok til å kommunisere med de som var hjemme» (L6)

Her er det viktig å nevne at den ansatte i virksomhet 6 også var den eneste av de ansatte som ikke ble permittert, noe som også gjorde at vedkommende opplevde kommunikasjonen som god. Jin (2010) oppdaget at enkeltpersoner ofte prøver å lage en forklaring for seg selv når det oppstår en krisesituasjon. Dette er for å redusere stressnivået som oppstår. Dette kan vi også finne i våre resultater hvor L3 mente at myndighetene var forberedt på dette (sitat nr. 2), og en annen virksomhet så på hvordan dette ikke var den verste perioden hvor de måtte holde stengt, og på den måten kunne situasjonen vært mye verre om den hadde truffet på et annet tidspunkt. I en krise som Covid-19 handler ikke bare kommunikasjonen om hva som kommer fra ledelsen, men også i stor grad om hvilken kommunikasjon som kommer fra myndighetene og media. Krisen har båret preg av hyppige endringer i kommunikasjonen, og det har vært et stort fokus på alle de negative aspektene ved krisen. Dødstall, psykiske plager, ensomhet og isolasjon er begreper som har blitt hyppig brukt, men også samhold og dugnad har blitt brukt for å skape en følelse av fellesskap i krisen. At personer ikke klarer å forholde seg passive til nyhetsbildet i en krise (Jin, 2010) var et element vi hadde med oss inn i studien. Spesielt på bakgrunn av at Covid-19 har blitt viet stor plass i mediebildet og var et element som påvirket både privatliv og arbeidsplass. Flere informanter uttrykte at mengden informasjon var krevende å forholde seg til, og spesielt de hyppige restriksjonene fra myndighetene, noe en informant spesielt uttrykte slik:

«Det var veldig mye forskjellig informasjon fra myndighetene, ledelsen og så videre. Det endte med at jeg gikk vel bare rundt å kårna litt en liten periode» (A5)

Fokuset fra lederne i denne studien lå i stor grad på de praktiske delene av hvordan de skulle håndtere nye rutiner og restriksjoner, mens det i liten grad var dialoger rundt hvordan de opplevde og følte for situasjonen. En informant beskriver blant annet hvordan ledelsen burde ha inkludert de ansatte i krisehåndteringsplanene for å redusere usikkerhet og frykt:

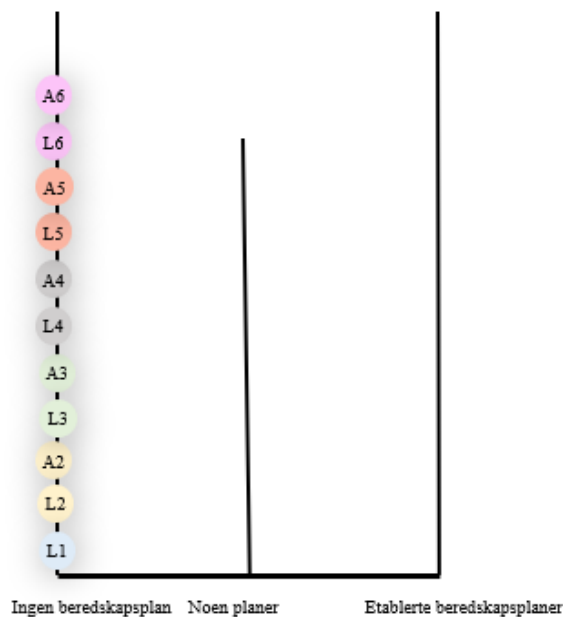
«jeg mener egentlig at når man tar en slik beslutning burde man hatt et møte rundt det, og informert om planene om hva som kommer til å skje» (A6)

Ledere i SMB handler ofte basert på deres operative stilling og studier har vist at strategi i SMB ofte er lite anvendt (Wang et al., 2007) eller fullstendig fraværende. Det viser seg likevel at strategisk tenking fører til økt ytelse (Wang et al., 2007) og i en krisesituasjon kan strategi være en suksessfaktor (Vargo & Seville, 2011). Dette tar oss videre til neste delkapittel i analysen, nettopp strategi.

4.2 Krise og strategi

Styrken i å ha en strategi og evnen til å tenke langsiktig kan være den faktoren som skiller virksomheter som overlever fra de som klarer å skape fordeler i en krisesituasjon. Samtidig har strategi liten verdi hvis den er uklar og lederen ikke evner å implementere den på en god måte, noe som kan bidra til at disse virksomhetene gjør det dårligere enn de som utnytter strategien sin (Ruback & McGee, 2011). På bakgrunn av at SMB er kjent for å handle operativt og ikke se verdien i strategisk tenking, ønsker vi å kartlegge hvordan virksomhetene i vårt utvalg stilte seg til strategi og beredskapsplanlegging, både hva de hadde utarbeidet før krisen var et faktum og hvordan de stilte seg til de samme spørsmålene sett i lys av at de var i en pågående krise. I denne delen av analysen vil vi belyse de funnene som er gjort relatert til strategi i en krise og kapitlet er delt opp i følgende underkategorier: 1) beredskapsplan, 2) konkurransehensyn, 3) strategidokument og 4) kjennskap til strategi

4.2.1 Beredskapsplan



Figur 4.5 Beredskapsplan

Beredskapsplanlegging er uten tvil viktig, men det er også noe som i større grad blir benyttet av større organisasjoner enn SMB (Herbane, 2010; Spillan, 2003; Spillan & Hough, 2003), noe Vargo og Seville (2011) forklarte med at SMB ofte vurderer kriser som usannsynlige. Resultatene i denne studien (se også figur 4.5) viser at ingen av virksomhetene hadde en etablert kriseplan, men noen av de ansatte var usikre og utelukket ikke at lederen kanskje hadde en plan som ikke var blitt formidlet videre (sitat nr. 3 og 4). Til tross for at vi forklarte hva vi mente med en beredskapsplan kan resultatene vise til at informantene kanskje hadde en annen mening rundt dette begrepet. Selv om de svarte nei på spørsmålet om de hadde en beredskapsplan var det variasjoner i svarene. Det var blant annet tre informanter som la vekt på at den beredskapsplanen de hadde var knyttet til brann og redning:

«Nei, det har vi ikke. Eneste beredskapsplanen vi har er i forhold til hvis det skal bli brann.» (A4)

«Nei, altså den beredskapsplanen vi har er jo i tilfelle brann her.» (L4)

«Det har vi ikke. Annet enn det man skal ha, og forhold til brann og redning. Men ut over dette har vi ingen beredskapsplan.» (A6)

Intervjuene viste en klar retning som bekrefter tidligere studier om at kriser ikke blir vurdert som sannsynlige i SMB (Vargo & Seville, 2011), noe som gjerne har sammenheng med de omgivelsene butikkene opererer i hvor det historisk sett har vært lav grad av uro og

usikkerhet. Svarene kan også knyttes mot teorien om at SMB ofte har en falsk trygghet knyttet til forsikringer, noe som gjør at de ikke tror de trenger å tenke risiko (Herbert & Humphreys, 1994; Spillan, 2003). Også en informant viste til at de hadde en beredskapsplan i forhold til et giftig material de må forholde seg til, men mente at en beredskapsplan mot en pandemi er helt utenkelig. Det at SMB har en tanke om at en plan mot pandemi er umulig å tenke seg kan tyde på resultatene som Spillan og Hough (2003) og Vargo og Seville (2011) fant i sin undersøkelse om at SMB ikke tror kriser vil ramme eller ødelegge virksomheten.

«I en sånn forretning som dette her er det veldig få faremomenter. Altså du kan gå på døra å brette beinet ditt, men det er jo på en måte, hvis det skulle skjer noe med våre kunder. Da har vi jo en strategi for det da. Hvem jeg skal varsle, hvis det skjer noe med de ansatte. Da har vi varslingsplaner. Vi har nærmeste pårørende liksom. I forbindelse med fluor har vi samlet godkjenning fra myndigheter.» (L1)

Så til tross for at lederne vi snakket med sto midt i en krise, vurderte de det som utenkelig å kunne ha en beredskapsplan som dekket en pandemi, og ikke minst at det var tilnærmet umulig å kunne forutse en slik situasjon. Dette bekrefter etablerte teorier om at SMB ikke har beredskapsplaner, men også Erichsen et al. (2018) sine studier som peker i retning av at operative SMB ledere ikke tenker strategisk eller langsiktig. Ikke fordi de ikke evner til å gjøre det, men fordi det daglige arbeidet handler om her og nå, i dag og i morgen. Dette beskrives blant annet av informant L3 som fokuserer på å «holde hjulene i gang»:

«I forhold til situasjonen, nei det hadde vi ikke. Men du kan si at det er å få alle til å komme hit og føle seg trygge, ta hensyn i forhold til de råd og sånn som blir gitt. Men samtidig gjøre maksimalt for å holde bedriften levende. Holde hjulene i gang.» (L3)

Smith og Kline (2010) fant at virksomheter blir mer positive til kriseberedskap etter å ha opplevd en krise, men selv om de opplever dette som positivt viser Spillan og Hough (2003) at det likevel ikke har en påvirkning på den faktiske fremtidige kriseplanleggingen. Dette mener også Herbane (2010) som fant at virksomheter som hadde opplevd en krise ikke utarbeidet planer for håndtering av kriser i etterkant. Dette bekreftes også av våre funn. Vi stilte spørsmålet, burde man hatt en beredskapsplan:

«Ja, ja, det trur jeg. Det burde være en del av HMS, egentlig. I tilfelle, selvfølgelig går man å veldig tenker på mye. Sånn hva hvis. Sånn som nå for eksempel i korona. Hva skjer hvis alle blir syke, hva gjør vi da. Selvefølgelig da må vi stenge. Så enkelt er det jo

egentlig, men det er jo sjeldent man skriver ting ned egentlig. Det kan jo skje andre ting å.» (L4)

På svar på om informantene så for seg at de kom til å utvikle en beredskapsplan viste det seg at de egentlig ikke hadde troen på det. Og en informant forteller:

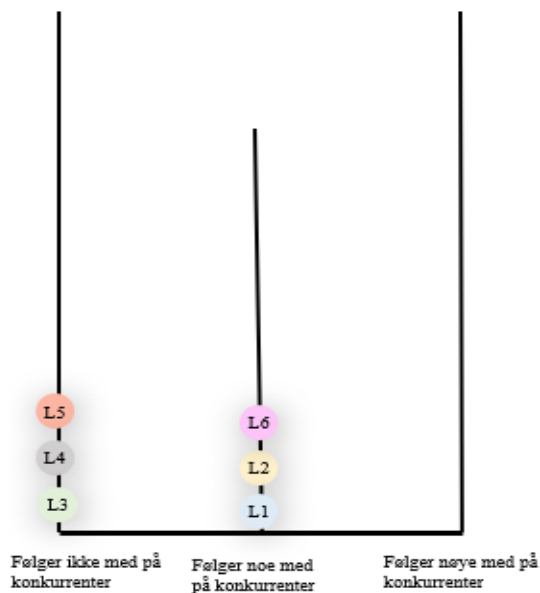
«Nei, egentlig ikke. Annet enn at jeg kommer til å stille spørsmål til min leder. Kjeden burde hatt kjørerregler.» (A6)

Det er også interessant at noen av informantene, også i lys av hva de vet nå som krisen er etablert, fortsatt ikke ser verdien i en beredskapsplan. Vi spurte en av informantene om de så verdien av å ha beredskapsplan hvor svaret var:

«Nei, jeg ser ikke det nei» (L1)

Spillan og Hough (2003) fant i sin studie at SMB ofte forklarer årsaken til at de ikke har beredskapsplan med at de ikke har tid og ressurser. Intervjuene i denne studien pekte derimot i retning av en manglende tro på nytteverdi i beredskapsplaner og generelt lav kunnskap om slike planer, som den største årsaken til at de ikke bruker ressurser på å utarbeide en plan. Oppsummert var det enstydig at beredskapsplaner og kriseberedskap var et ukjent og ubrukt begrep i vårt utvalg. Det ble også tydelig at ledelsen har store utfordringer med å forestille seg en akutt situasjon som kan ramme butikken, og at det i liten, til ingen grad eksisterer tiltak knyttet til kriseberedskap. Ingen virksomheter er immune mot konkurranse, men SMB kan i større grad være konkurranseutsatt fra store aktører, og vi ønsker derfor å kartlegge hvordan utvalget vårt forholdt seg til konkurrenter i området.

4.2.2 Konkurranseshensyn



Figur 4.6 Konkurranseshensyn

Figur 4.6 representerer ledernes holdning til konkurrentene, og hvor mye de la vekt på hva konkurrenter gjorde. Spørsmål relatert til konkurrenter ble kun stilt til lederne og som figur 4.6 viser er resultatet delt i to. Det som derimot går igjen er at alle lederne først oppga å ikke forholde seg til konkurransesituasjon, da de heller ville fokusere på egen bedrift:

«Vi er ikke der at vi følger med på konkurrentene.» (L1)

Dette støttes også gjennom det Parnell et al. (2012) sier om at SMB har en unik måte å differensiere seg og skape egne nisjemarkeder. Dette kan være med på å forklare årsaken til at konkurrenter ikke i så stor grad har påvirket konkurranseshensynet til virksomhetene, og en informant forklarer dette ved:

«Nei, vi har aldri gjort det på samme måte som konkurrentene. Vi har prøvd å finne vår plass i markedet. Vi har skapt oss en nisje der ved å ha den profilen vi har». (L3)

Til tross for at lederne gav inntrykk av å ikke bry seg om konkurrentene kom det frem videre gjennom intervjuene og i oppfølgingsspørsmål at de i realiteten hadde et bevisst forhold til hva konkurrentene i markedet foretok seg. Blant annet sa samme informant som referert til ovenfor (L3) at deres konkurrenter var store aktører, og disse ville åpenbart ikke stenge. Konkurransesituasjonen hadde dermed en påvirkning på beslutningen om å holde åpent. Og informant (L1) fortalte senere i intervjuet at deres største konkurrent ikke valgte å stenge og at det sånn sett ikke var et alternativ for deres virksomhet heller. I en krisesituasjon som Covid-19 hvor omgivelsene og fremtiden er preget av så stor usikkerhet kombinert med mangelen på

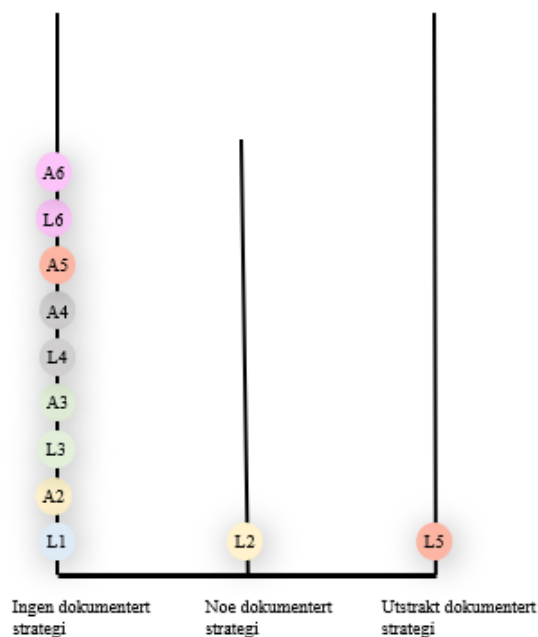
en etablert strategi kan det å kopiere hva andre gjør oppleves som den eneste utveien, og dermed kan konkurransesituasjonen påvirke beslutningsprosessen. Det er også interessant hvordan det kan oppstå en flokkmentalitet, hvor mange gjør det samme uten egentlig å ha vurdert andre beslutninger. En informant oppga blant annet at beslutningen om permitteringer kom som følge av at «*alle andre gjorde det*» (L6), mens flere ledere viste til kopiering av konkurrentenes åpningstider. En leder oppgir å observere at deres største konkurrent valgte å holde åpent, mens de selv stengte. Noe som gjorde at lederen ble usikker på om de også burde ha valgt samme strategi.

Brunett (1988) viser til at en mulighet i en krise er å skape nye konkurransefortrinn. I vår sammenheng viser flere informanter til at de ikke ser så stor konkurranse, og at det er mer fokus på å gjøre likt. Det er mulig at resultatene kan være kontekstpreget da det var en generell dagnadsånd og stor usikkerhet om hva som var riktig og galt å gjøre.

«For det er liksom sånn hvis en velger å stenge så er det ingen som gnir seg i henda da skal jeg prøve å.. så jeg tror det er en bransjebit tror jeg har vært rimelig lik hvert fall slik som jeg har opplevd det da.» (L2)

Vårt utvalg av bedrifter befinner seg innen detaljhandel og har flere konkurrenter i sin nærmeste omgivelse, også i form av netthandel som fikk en stor økning under pandemien. Herbane (2010) fant at virksomheter er opptatt av å beskytte og benytte de fordelene som de har i markedet akkurat nå, og at de derfor ikke er så opptatt av å se på konkurrentene og deres krisehåndtering, noe som denne studien også kan bekrefte. Dette bringer oss videre til strategi og hvilken plass strategi har i SMB relatert til en krise. Oppsummert vet vi at utvalget vårt ikke hadde noen form for beredskapsplaner, og deres konkurransehensyn baserte seg i stor grad på kopiering av tilgjengelighet, og differensiering gjennom fagkunnskap. Er det så slik at de samme bedriftene fatter beslutninger basert på magefølelse, eller foreligger det en strategisk forankring i bunn?

4.2.3 Strategidokument

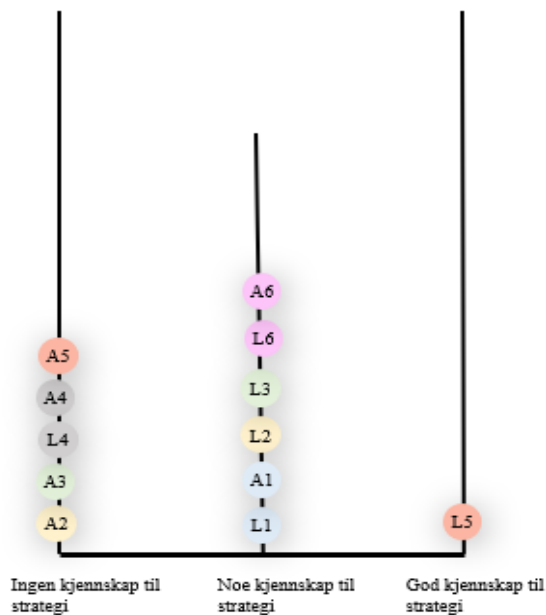


Figur 4.7 *Strategidokument*

Det første vi ønsket å kartlegge var om lederne eller de ansatte var kjent med virksomhetens strategi og om det forelå noen form for nedfelta strategiske planer. Strategi som samlebegrep er viktig, og har som hensikt å fungere som et rammeverk for å nå de målene som er satt og gjøre de rustet mot kommende utfordringer. Strategi har blitt viet stor plass i litteraturen, og det er en felles enighet om at strategi bidrar til å løfte blikket og å gi et mer langsiktig perspektiv (Vrchoa & Rehor, 2016). Informantene ble spurt om de hadde en etablert strategi i sin virksomhet og svarene viste tydelig at de hadde liten eller ingen kjennskap til om det forelå en slik strategi. Som figur 4.7 illustrerer svarte nesten alle informantene at de ikke hadde en strategi eller at de ikke visste om det foreligger en strategi. Dette samsvarer med Vrchoa & Rehor (2016) sin undersøkelse hvor kun 1 av 4 hadde en skriftlig strategi og Wang et al. (2007) som fant at SMB ikke er kjent for å ha strategisk planlegging. Derimot var det tydelig at de bedriftene som var en del av en kjede hadde kjennskap til at det forelå overordnede strategiplaner for kjeden, men likevel liten innsikt i hva dette innebar for butikken. L5 som skiller seg ut i matrisen er også en del av en stor kjede, og veldig mye av det strategiske arbeidet kommer fra sentralt hold. Likevel har vedkommende valgt å ha fokus på strategi for hvordan butikken skal prestere for å nå oppsatte mål. Informanten oppgir også å revidere denne strategien jevnlig. Det er likevel viktig å presisere at strategien kun setter søkelys på prestasjon blant de ansatte og med økt bunnlinje som mål (sitat nr. 5).

Funnene i denne studien støtter dermed eksisterende teori om at SMB ofte ikke har en strategi, det som da er interessant er hva som er årsaken til at strategisk arbeid blir nedprioritert. Potensielle sammenhenger kan være knapphet i ressurser relatert til kunnskap om strategi og dens mulige nytteverdi eller tidsaspektet. Det kan derimot også være relatert til lederens fokus omkring opprettholdelse av status quo.

4.2.4 Kjennskap til strategi



Figur 4.8 *Kjennskap til strategi*

Til tross for at nesten alle informantene i denne studien svarte at de ikke hadde et formelt strategidokument er det interessant at noen informanter svarte «ja» på spørsmålet om de hadde en strategi. Vi oppdaget underveis i intervjuet at det ikke var en formell nedskrevet strategi, men heller en forespeiling av deres tolkning av strategi. Her viser figur 4.8 at det er større variasjon i svarene enn under spørsmålet om formelt strategidokument. Når informantene snakket om strategi ble det blant annet trukket frem hvordan de ønsket at de skulle fremstå mot kunder. Typisk ble det nevnt elementer som tett kunderelasjon og opplevelse i butikken. Informant L1 ga inntrykk av å ha en markedsstrategi, og det kom tydelig fram hva som var hans visjon, dette gjør det ekstra interessant. Nettopp fordi han ga tydelige signaler på at de hadde en bevisst strategi, men det forelå ingen dokumenter for dette, og det var ei heller kjent for de øvrige ansatte. Hans strategi befant seg derimot i hans eget indre, og han handlet i tråd med denne strategien i form av beslutninger og hvordan han

ønsker å fremstille bedriften med fokus på fagkompetanse og høy pris, hvor han mente at de skilte seg ut fra konkurrentene og at det dermed var deres markedsstrategi:

«Nei, den eneste strategien vi har er vel markedsstrategi. Vi legger opp til hvordan vi ønsker at vi skal bli mottatt ute i markedet. Vi skal ikke være en billig butikk eller en rabattbutikk. Det skal være ordentlig faghandel, så i den forbindelsen har vi en strategi.» (L1)

På den andre siden finner vi en virksomhet som har fokus på tallfestede mål som skal nås

«Vi har en type strategi hvor vi jobber veldig målrettet i forhold til det med tall, og hvordan vi skal klare å komme opp til de målene vi har satt oss. Vi jobber veldig målrettet og har en klar strategi for hvordan vi skal møte kunden fra første stund og hvordan vi følger de opp til siste slutt. Vi er veldig bevisst på at de ansatte skal forstå hvordan de påvirker de målene vi setter oss.» (L5)

En annen leder (L2) viser til de samme signalene som (L1) og (L5), i form av at strategi ikke er noe som blir dokumentert eller systematisert, men heller fungerer som en slags veiviser for hvor de skal

«vi har liksom e klar formening om hvor vi vil og hvordan vi skal fremstå og sånne ting» (L2)

Det som typisk viser seg i resultatene er hvordan kunnskap, visjoner og målsettinger blir en slags uskrevne norm som hovedsakelig ligger hos lederen. Det kan anses som en klar utfordring at de øvrige ansatte ikke har kjennskap til denne visjonen eller strategien, men samtidig er det ikke sikkert at det har en reel påvirkning på trivsel, lojalitet eller engasjement for den enkelte ansatte. Det er også interessant at kunnskapen om strategi virket lav hos flere av virksomhetene. Dette ble spesielt synlig hos en av virksomhetene da de koblet virksomhetens strategi opp mot informasjon innsendt til Brønnøysundregisteret:

«Aldri sett før, hehe. Vi har jo sånne pekepunkter i forhold til det organisasjonsnummeret som er registrert i brønnøysundregisteret så står det jo hva vi skal gjøre. Og så foruten om det så er det på en måte salg av møbler og interiørartikler, men foruten det så har jeg ikke peiling» (A4)

«ehh, nei. Formålet. Altså inni bedriftsplan så står det liksom veldig generelt da. Eller i det hele tatt vår plan. Nei, jeg tror ikke det er det du er ute etter forresten, nei» (L4)

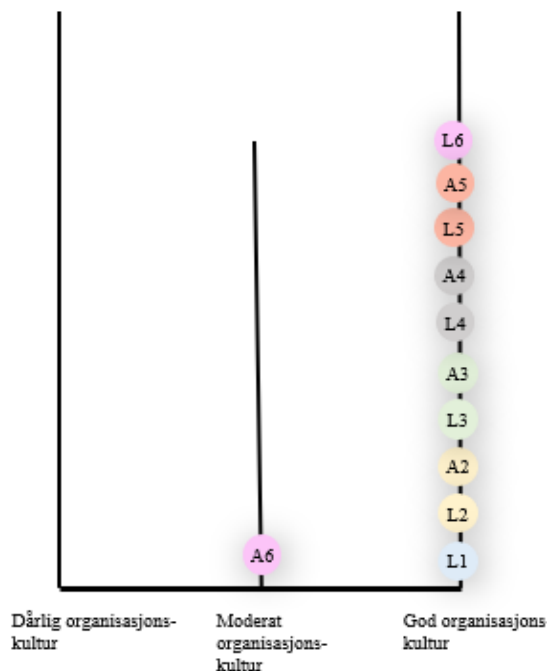
Resultatene av intervjuene viste at det var stor variasjon mellom butikkene, både i kunnskap om hva som menes med strategi, men også i anvendelse av det. Lederne hadde en klar formening om mål og hvordan virksomheten skulle fremstå for kunder, men det var i liten grad satt i gang handling mot måloppnåelse og i enda mindre grad nedfelt for deling til de øvrige ansatte. Dette åpner opp spørsmålet om strategiarbeidet kan sees på som en del av organisasjonskulturen, noe som bringer oss videre til neste kapittel; krise og kultur

4.3 Krise og kultur

Krise er en stor påkjenning for virksomheter og deres organisasjonskultur.

Organisasjonskulturen kan bidra til å komme styrket ut av en krise, men i negativ forstand kan den også virke som en katalysator og bidra til å øke omfanget av krisen. Det var derfor naturlig å se på hvordan organisasjonskulturen i utvalget vårt blir beskrevet og hvordan kulturen har blitt påvirket av Covid-19 krisen. Kodingen av dataene førte til at vi satt igjen med fire underbegrep relatert til krise og kultur: 1) organisasjonskultur, 2) endringsvilje, 3) grad av endring i kulturen under krisen og 4) tillit til lederen.

4.3.1 Organisasjonskultur



Figur 4.9 Organisasjonskultur

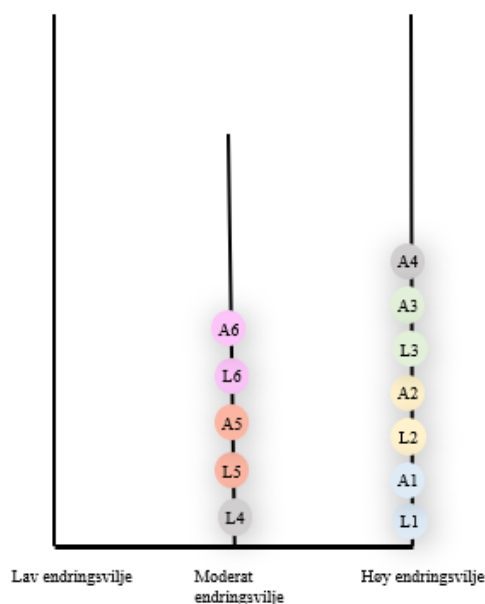
Det kan være vanskelig å sette ord på hva slags kultur virksomheten har (Jardioi et al., 2019).

En av våre informanter uttrykte dette spesielt:

«Det kan jeg egentlig ikke. Jeg har ikke reflektert over det, og ikke slik at jeg klarer å sette ord på det. Det er vanskelig.» (A6)

Organisasjonskulturen i en virksomhet er noe som er vanskelig å definere, og selv om vi forventet at dette ville være krevende også for våre informanter ønsket vi å få et innblikk av deres forklaring av kulturen. Dette blant annet for å kunne kartlegge om informantene opplevde noen endringer i organisasjonskulturen under krisen, og for å kunne se på påvirkningen kulturen har i virksomheten. Figur 4.9 fremstiller en samlet forestilling av informantenes egne beskrivelser av organisasjonskulturen, og ikke spesifikt eller isolert til under krisen. SMB er ofte kjennetegnet med en flat struktur og skaper en tettere relasjon og gjensidighet i virksomheten (Skorvagova & Pasztorova, 2014). Dette kommer frem i resultatene våre ved at beskrivelsene gir et inntrykk av åpenhet, tett samarbeid, vennegjeng og sosiale arrangementer. Som figur 4.9 viser beskriver alle informantene organisasjonskulturen som positiv, der de også trekker inn vennskap og åpenhet (sitat nr. 6 og 7). Kulturen kan altså påvirke så mangt, og en av de aspektene vi skal studere nærmere er hvor lett det er å gjennomføre endringer. Den eksisterende organisasjonskulturen kan virke både som en hemmer eller en pådriver for endring, og dette fører oss videre til neste underkapittel: endringsvilje

4.3.2 Endringsvilje



Figur 4.10 Endringsvilje

I arbeidet med analysen og kodingen kom det frem sitater som var relatert til virksomhetenes endringsvilje og ikke minst evnen til å gjennomføre endringer, noe som resulterte i at «endringsvilje» ble et eget begrep. Med dette begrepet mener vi både virksomhetenes vilje til å gjennomføre endringer, men også virksomhetens evne til å se potensielle endringer som kan innføres. Figur 4.10 viser informantenes opplevelse av om virksomheten er endringsvillig. En av fordelene som nevnes med SMB er deres evne til å være fleksible (Eggers, 2020; Singh et al., 2008). Det å være fleksibel kan igjen skape muligheten til å endre seg raskt. Selv om det ikke har skjedd noen store endringer som en konsekvens av krisen i virksomhetene vi har studert mener vi det likevel er interessant å finne ut om virksomhetene opplever at det er stor endringsvilje. Mer konkret ønsket vi å se om endringsvilje og kultur kan knyttes sammen mot krisehåndtering, og hvordan dette eventuelt kan være en styrke mot å se muligheter i en krise. Ansattes vilje kan være en barriere i krisesituasjoner (Papoikanomo et al., 2011), men den kan også være en styrke gjennom vilje og pågangsmot (Kottika et al., 2020). Dette forsterker viktigheten av å forstå hvordan ansattes involvering og engasjement kan påvirke virksomhetens krisehåndtering:

«Vi snur oss fort.» (L1)

«Vi snur oss fort rundt, og det er en fordel at vi er så små at vi klarer å snu oss raskt.» (L6)

På den andre siden er det også informanter som opplever litt eller mye mer motstand med å innføre endringer:

«Du kan tenke på oss som et tankskip som skal snu deg, kontra en liten motorbåt. Vi har så lang åpningstid, 12 timer og fordi vi er så mange ansatte opplever jeg det som vanskelig å få kommunisert ut til alle ansatte og å følge opp hver ansatt.» (L5)

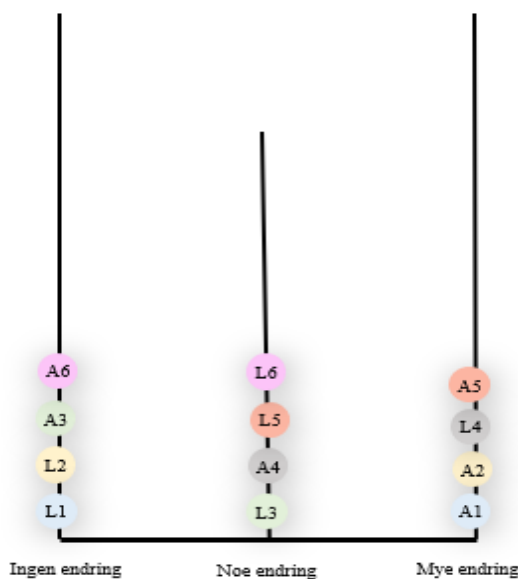
«Det er nok en liten kamp å gjennomføre endring ja. Alle endringer må kunne forsvares og forklares om hvorfor noe skal endres.» (A6)

Selv om L6 mener at virksomheten raskt klarer å endre seg ser lederen også problemer ved å gjennomføre endringer. Lederen ser at det er ulike forventninger blant de ansatte, noe som også dokumenteres av undersøkelsen gjennomført av Graham (2014), han påpeker viktigheten av å forstå de ansattes forventninger og verdier for å implementere endringer mest effektivt. Sitatet nedenfor viser til hvordan lederen L6 selv er bevisst de utfordringer som foreligger i

organisasjonskulturen relatert til endringsvilje og hvordan vedkommende vurderer fremleggelse av nye tiltak for best mulig respons:

«Nei, ulempene her er jo at man skal ikke komme her å komme her å mene noen ting. De godt voksne er litt vanskelige, mens de yngre er langt mer mottakelige for endring og forslag. Det synes jeg er veldig bra, da vet jeg hvem jeg skal spille ball med først. Ehhh... såh både ja og nei, jeg må legge fram ting riktig. Kan ikke bare fortelle de hva de skal gjøre, det går ikke.» (L6)

4.3.3 Grad av endring av kultur under krisen



Figur 4.11 Grad av endring av kultur under krisen

En organisasjonskultur skaper en følelse av fellesskap og tillit mellom de ansatte i virksomheten, og det vil kunne bidra til reduserte negative effekter for individene i en krisesituasjon. Det ville vært interessant å sett på hvordan kulturen hadde blitt påvirket av krisen over lengre tid, men siden studiens tidspunkt kom midt i en pågående krise kan vi kun forholde oss til vitneutsagn på eksisterende tidspunkt. Som figur 4.11 viser har vi større spredning i spørsmål relatert til endring i kulturen enn opplevelse av organisasjonskulturen, hvorav noe av det som er mest interessant er hvordan leder og ansatt beskriver krisens påvirkning på kulturen ulikt. Spredningen, og spesielt internt i en virksomhet viser at det ikke alltid er en overensstemmelse i tolkningen av kultur – noe som også bekrefter kompleksiteten av organisasjonskultur som begrep.

At lederen evner å inspirere og skape en følelse av håp under en krise er som nevnt viktig (Vargo & Seville, 2011). Tre av lederne viste til hvordan de forsøkte å skape god stemning og styrke opplevelsen av fellesskap ved å være positiv og skape rom for sosiale møter på jobb. At lederen ser og forstår de ansatte påvirker også kulturen i en krisesituasjon, og variasjonen i svarene kan skyldes at informantene selv tolker betydningen i en gitt situasjon. Samtidig ser vi tydelig at leder og ansatt beskriver endring i kulturen ulikt, og spesielt lederne har en tendens til å beskrive mindre endring enn den ansatte. Lederne fokuserte gjerne på hva de selv bidro med for at de ansatte skulle ha det bra, men interessant nok var dette relatert til hvordan lederens handlinger i form av kjøp av varer til de ansatte skulle bidra positivt til kulturen. De ansatte derimot trakk i større grad frem hvordan krisen hadde påvirket organisasjonskulturen og samholdet i positiv retning, og hvordan kollegene hadde fått en viktigere plass i hverandres privatliv:

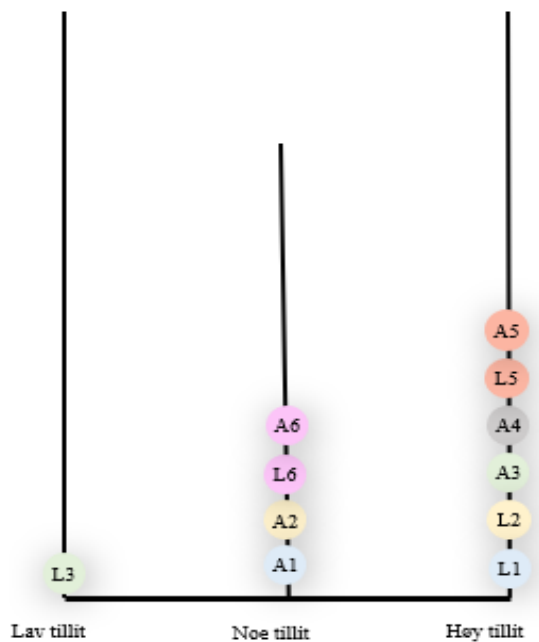
«Det har blitt enda mer samhold. Blitt mer ... Gått fra å være kolleger til å få tettere bånd. Vi er mer ærlig om vi trenger hjelp med noe.» (A1)

På den andre siden bærer svarene også preg av å bli gitt under en pågående krise hvor informantene stadig må forholde seg til nye retningslinjer, et usikkerhetsmoment som bidrar til økt stress internt i virksomheten:

«usikkerhet og at du ikke får gjort alt det du bør gjøre fordi du er mindre folk på jobb, for det er visse rutiner som må gjøres uansett. Så at det var litterann sånn ... ja, litt annen amper stemning det var det nok.» (A2)

«Du føler at du står på et punkt hele tiden at du ikke kommer deg videre. Da blir det litt dårlig stemning noen ganger kanskje. Når det begynte å gå nedover så måtte vi plutselig begynne å bruke masker og kanskje måtte vi stenge igjen. Det er litt sånn berg og dalbane kanskje.» (A5)

4.3.4 Tillit til lederen og involvering av ansatte



Figur 4.12 Tillit til lederen og involvering av ansatte

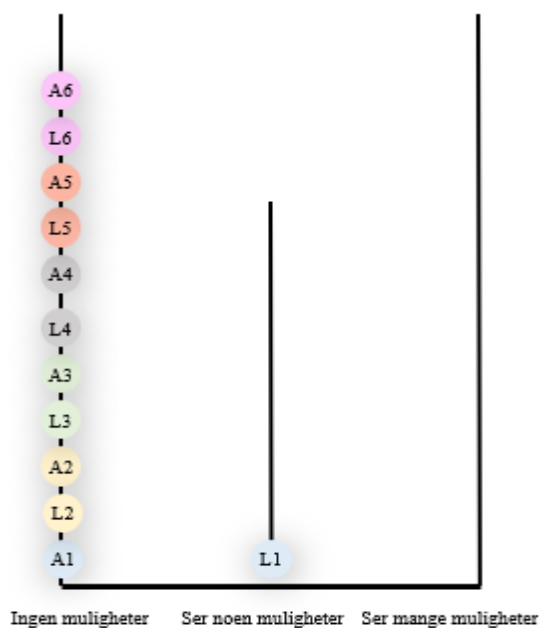
SMB kategoriseres blant annet av få ansatte, og tillit nevnes som en viktig faktor som ledelsen bør fokusere på å få inn i virksomhetens miljø (Curado & Vieira, 2019). Vi hadde ingen direkte spørsmål til informantene om de hadde tillit til sin leder, men ved koding og kategorisering var det flere informanter som gjorde dette interessant. De la vekt på at de mente lederen tok riktige beslutninger og ville gjerne forsvare lederen og gi sin forståelse for hvorfor ting kunne være vanskeligere under denne krisen (sitat nr. 8 og 9). Figur 4.12 viser at majoriteten av informantene beskriver høy tillit til lederen, noe som kan vise til at det er tendenser til det Brettel et al. (2015) beskrev som tillitskultur. En organisasjonskultur som er preget av høy grad av tillit har vist seg å være positivt for motstandskraften i virksomheten under en krise (Branicki et al., 2018). Tilliten kan også øke de ansattes tilknytning til virksomheten (Curado & Vieira, 2019), og bidrar til at de ansatte i større grad yter ekstra for sin arbeidsplass. Åpenhet og deling av ideer er noe som kommer frem fra alle informantene, og det er tydelig at virksomhetene i utvalget vårt har en flat struktur hvor de ansatte blir involvert i virksomheten. Alle begrepene vi har anvendt relatert til kultur har til hensikt å styrke de øvrige elementene i denne studien. Under kartleggingen av begrepene og de interne forholdene i utvalget relatert til kultur, kan informantenes beskrivelse av deres organisasjonskultur støtte eksisterende forskning som sier at SMB kjennetegnes av åpenhet, deltagelse og tillit. Men hvis det er slik at organisasjonskulturen er god og positiv, de ansatte

opplever ansvar og involvering og de har tillit til sin leder – kan vi da også se spor av dette i deres krisehåndtering?

4.4 Håndtering av krisen

En krise er ikke utelukkende noe negativt, da det også kan være en kilde til nye muligheter eller ny lærdom. Det var derfor interessant å se hvordan virksomhetene hadde forholdt seg til de uante konsekvensene som dukket opp som følge av krisen og ikke minst hvordan de tolket egen lærdom og krisehåndtering. I arbeidet med kodingen etter intervjuene endte vi opp med fire begreper relatert til krisen og krisehåndtering; 1) muligheter, 2) utfordringer, 3) lærdom og 4) krisehåndtering.

4.4.1 Muligheter



Figur 4.13 *Muligheter*

Det kommer tydelig frem i resultatene at fokuset er konsentrert mot overlevelse av krisen, mer enn forsøk på å dra nytte av potensielle muligheter som oppstår. Figur 4.13 viser at det var nesten ingen informanter som så noen muligheter under krisen. Ut ifra svarene til informantene var det ingen som nevnte det langsiktige fokuset, men fokuserte på de kortsiktige utfordringene relatert til krisen, dette støtter funnene av Ates og Bitici (2011) som sier at ledere i SMB i liten grad evner å se den strategiske langsiktige endringen i virksomheten, og heller fokuserer på de kortsiktige målene. Det er ikke overraskende at informantene våre ikke fokuserte på det langsiktige perspektivet midt i en pågående krise,

men det som derimot er mer interessant er hvordan de har valgt å se på en stor økning i etterspørsel, kundemengde og omsetning som noe tilfeldig og ikke har gjort noe for å bruke denne muligheten til å styrke egen merkevare. En gjenganger blant informantene var fokuset på renhold og skilting av regler og rutiner knyttet til avstand og antall personer inne i butikken samtidig, som igjen viser til at det handler om kortsiktig “brannslukking” istedenfor langsiktig tilpassing. Interessant fra vår undersøkelse er hvordan alle mente at de håndterte krisen på best mulig måte, men det er likevel ingen som har funnet noen store muligheter eller varige endringer for virksomheten:

«Nei, egentlig ikke. Jeg synes vi har gjort det vi kan jeg faktisk. Og jeg tror egentlig ikke vi kunne gjort så mye annerledes egentlig.» (A2)

Ved å se på både dette og flere av de andre utsagnene legger vi også merke til hvordan fokuset er på de spesifikke operative oppgavene, og ingen nevner noe om de langsiktige mulighetene eller konsekvensene. L1 var den eneste som nevnte en ny mulighet som kom som følge av krisen ved at de kunne øke kundetilfredsheten ved å tilby å kjøre varene hjem og at kundene kunne bestille “privat-shopping” for å handle. Begge disse tiltakene er sterkt relatert til konteksten, og det kan tyde på at virksomheten ikke ville inkludert dette i sitt tjenestetilbud hvis det ikke hadde vært for restriksjonene under Covid-19. Spillan og Hough (2003) fant at virksomheter kan skape fordeler og muligheter ved å ha en plan for krisehåndtering. Resultatene våre viser som tidligere forklart at virksomhetene ikke hadde en plan. Vi spurte likevel informantene våre om de oppdaget noen muligheter eller utfordringer som de ikke hadde forventet. Også her var svaret nei, og en av informantene mente at dette kanskje var bransjerelatert:

«Nei, faktisk ikke. Så det er mulig jeg jobber i en bransje hvor ikke det, nei egentlig ikke.» (A2)

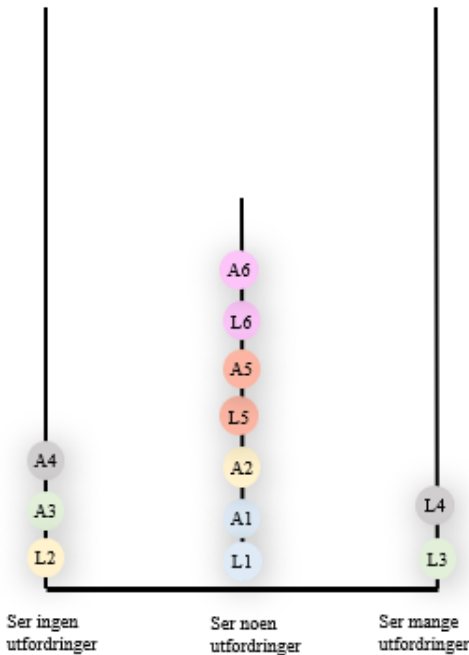
«Jeg vil ikke si at det åpna seg veldig mye muligheter akkurat den tiden her.» (L3)

Hvis vi ser hvordan det har gått med våre virksomheter etter den første nedstengning fra 12. mars til 26. april ser vi at flere har fått et stort oppsving i salg. Dette er kanskje muligheter som de ikke hadde sett ved at pandemien førte med seg at folk måtte være hjemme, de brukte mindre penger på reise, restaurant osv. (Lim et al., 2020). Dette gjorde at detaljhandelen fikk et oppsving, et utfall det ikke virker som informantene forventet. Det å se muligheter som for eksempel utvikling av nye tilbud eller nye markeder i en krisesituasjon vises å være vanskelig for SMB (Eggers, 2020). Selv om SMB har korte beslutningslinjer og stor endringsvilje er

kostnader og ressurser ofte en stopper for utvikling (Eggers, 2020; Mittal et al., 2018).

Likevel var det ikke ressurser og kostnader som kom frem som en utfordring i våre resultater, faktisk så var det ingen av våre informanter som nevnte problemer knyttet til dette.

4.4.2 utfordringer



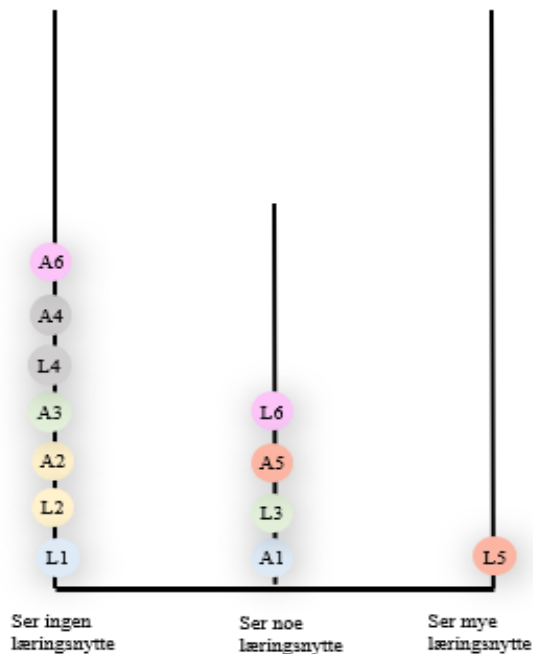
Figur 4.14 *Utfordringer*

Kriser blir gjerne forbundet med utfordringer, og dette kom også tydelig frem i intervjuene. Som figur 4.14 viser er det spredning i resultatene, men majoriteten uttrykte at det oppstod noen utfordringer i perioden. En gjenganger var utfordringer relatert til håndtering av kunder i henhold til smittevern, levering av varer og den frykten som oppsto som følge av Covid-19. Håndtering av kunder opplevdes som utfordrende på bakgrunn av flere faktorer, blant annet at antallet kunder var stort samtidig som at de hadde permittert store deler av personalet, at kunder ikke overholdt smittevernreglene og at kundene viste lite hensyn til lengre betjenings- og leveringstid (sitat nr. 10 og nr. 11)

NHO sin undersøkelse av Covid-19 fra 2021 viste at 15% av virksomhetene var redd for konkurs, mens 56% merket en lavere etterspørsel (Fiksdal, 2020). I våre resultater var det ingen av informantene som nevnte frykten for å gå konkurs, men flere la vekt på at det i starten av pandemien var stor nedgang i kunder. Likevel presiserte informantene at dette kun var tilfelle en liten periode før det etter hvert ble høyere omsetning og for noen ble 2020 et rekordår.

«Den største utfordringen er vell, ja, hva skal jeg si a. Det er egentlig usikkerheten de første ukene som har vært, det er den usikkerheten som er det største. Så fort det begynte å gå seg til etter kort tid så syns jeg ikke det har vært noe særlige utfordringer jeg» (L2)

4.4.3 Lærdom



Figur 4.15 Lærdom

På undersøkelsepunktet var bedriftene i en pågående krise som hadde vart i 9 måneder, og studier viser til at de som har opplevd en krise er mer positive til beredskapsplaner (Smith & Kline, 2010), men at de likevel ikke tar lærdom av krisen (Herbane, 2010). Vi ønsket derfor å kartlegge om noen i vårt utvalg opplevde å ha tatt lærdom og om dette ville ha nytte for videre krisearbeid. Som figur 4.15 viser mente nesten halvparten av informantene at de ikke hadde lært noe av krisen, mens de som oppga å sitte igjen med lærdom klarte ikke å sette ord på hva dette var:

«Jeg har vel egentlig det, men jeg kan ikke sette fingeren på noe spesielt jeg har lært av det. Nei, det veit jeg itte.» (A3)

Erfaringsbasert kompetanse som dette tilfellet gjør at det kan være vanskelig å reflektere over egen lærdom før det har gått litt tid, og det er derfor ikke så overraskende at ikke flere er bevisste på egen utvikling under krisen. Det var derimot noen refleksjoner rundt det private livet og krisen, og hvordan isolasjon har bidratt til å synliggjøre hvor viktig venner og familie

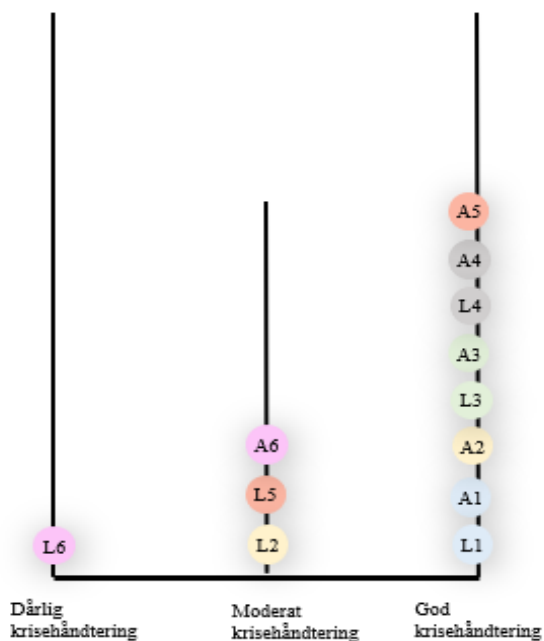
er. Det som er unikt med Covid-19 krisen er hvordan den ikke bare rammer virksomhetene, men også privatlivet i veldig stor grad:

«JA! Hvor viktig venner er. Kompiser og nærkontakten, hvor viktig det er i hverdagen.»(A5)

Som figur 4.15 viser var det en leder som skilte seg ut i forhold til bevissthet rundt egen lærdom av krisen, og viser til hvordan krisen hadde synliggjort viktigheten av god kommunikasjon både som leder og som medmenneske:

«Hvor viktig kommunikasjon er da. Hvor viktig det er å gi gode beskjeder, ehh... jeg føler litt på det selv på en måte. Hvor viktig det er å prate om ting, også det private. Ja man er ansatt, men man har også et personlig liv ved siden av, kanskje, ... hvor viktig det er å se hele mennesket på en måte, hvor viktig det å ha et godt system fra dag en.» (L5)

4.4.4 Opplevd krisehåndtering



Figur 4.16 Opplevd krisehåndtering

Teorien viser til at krisehåndtering blant annet handler om å begrense negative utfall av en krise (Spillan & Hough, 2003). Våre resultater viser til at både ledere og ansatte mente i stor grad at virksomheten håndterte krisen godt, og det fremkom stor enighet om at de ikke kunne gjort noe annerledes:

«Nei, egentlig ikke. Jeg føler at vi tok grep der vi trengte å ta grep.» (A4)

«Nei, jeg føler egentlig at vi har tenkt på dette underveis hele tiden.» (L4)

«Nei. For vi er jo her for kunden. Så vi får jo ikke gjort så mye meir enn at vi server kunden som tilfredsstillt Covid-19 reglene og det har jo gått greit. Så jeg tror ikke vi kunne gjort det på en annen måte.» (A3)

Som vi ser fra disse sitatene og den grafiske fremstillingen av resultatene i figur 4.16 mener de aller fleste at virksomheten håndterte krisen på en god måte. Det som er interessant sett opp mot diskusjonen om muligheter og utfordringer er at ingen faktisk så en mulighet, men likevel mener de har håndtert krisen bra. Dette kan kobles til det teorien sier om at SMB har en tendens til å fokusere på truslene (Vargo & Seville, 2011). På den andre siden viser undersøkelsen gjennomført av Lim et al. (2020) at det faktisk kan oppstå muligheter som er uforventede av krisen. Dette stemmer godt med våre resultater hvor flere nevner at virksomheten faktisk gikk bedre enn noen gang, og at de kanskje ikke hadde trengt å permittere:

«Jeg ville nok ha åpnet butikken før enn hva vi gjorde. Vi merket jo fort at vi selger jo ikke mindre varer, vi selger jo mer varer.» (A6)

L6 var en av de få informantene som mente at de kunne håndtert krisen på en bedre måte, det var likevel vanskelig å sette ord på akkurat hva de skulle gjort bortsett fra varebestilling:

«Hadde jeg visst det jeg vet i dag hadde vi selvsagt gjort noen andre valg mot varebestillinger. Vi kunne jo solgt det dobbelte, minst. Jeg kunne gjort mye annerledes.» (L6)

Informant L5 nevner igjen hvordan kommunikasjonen burde vært mye bedre ved å si:

«Jeg føler på en måte at kommunikasjon under nedstigninger kunne vært mye bedre, der tar jeg selvkritikk.» (L5)

Det å holde prestasjonsnivået høyt til tross for en krisesituasjon er en styrke i virksomheter (Boin & van Eeten, 2013). Våre resultater viser til at virksomhetene klarte dette, de har tilsynelatende klart å komme godt ut av krisen ved at de ikke har gått konkurs og at de klarer å holde høyt prestasjonsnivå til tross for situasjonen.

5 Diskusjon

Lederen har utvilsomt en betydelig rolle i SMB og under en krise, og dette gjelder også i studien vår. I analysen av lederens posisjon beskriver alle informantene lederen sin i svært positive ordlag og det er tydelig at de har tillit til lederen og dens beslutninger. Som Vargo og Seville (2011) påpekte er det viktig at lederen evner å skape en følelse av håp og inspirere under en krise, og rollen som kommunikator og informasjonsspreder vektlegges (Erichsen et al., 2018; Jin, 2010). Et av kjennetegnene til SMB er at de har en åpen kommunikasjon og flat struktur, noe som også var gjeldende blant våre informanter. Til tross for dette ble det tydelig at virksomhetene manglet kanaler og struktur for hvordan lederen kunne sikre kommunikasjon til de ansatte når de ikke var til stede på jobb. Kravene til god kommunikasjon har først blitt synlige under krisen, og spesielt i periodene hvor store deler av de ansatte ble permittert. Mangelen på informasjon fra sin leder, kombinert med et stort informasjonstrykk fra media bidro til å skape mer usikkerhet blant de ansatte. En leder i utvalget vårt etablerte en egen kommunikasjonskanal for å skape en felles arena, et punkt som også Brettel et al. (2013) poengterte som viktig for å oppnå en følelse av samhold i en krisesituasjon. Analysen viste videre at flere ledere antok at informasjonen fra myndighetene i form av pressemeldinger var tilstrekkelig informasjon til de ansatte, og at de dermed ikke anså det som nødvendig med ytterlig kommunikasjon fra ledelsen. Disse utsagnene forsterker inntrykket av at Covid-19 krisen oppleves som en så ekstraordinær hendelse at lederne har vanskeligheter med å forstå hvilken rolle de selv har, og ikke minst hva som forventes av dem som ledere i denne krisen. Det kan trekkes paralleller mellom disse holdningene og Kottika et al. (2020) som viste til hvordan egenskaper ved lederen påvirker håndteringen av en krisesituasjon. Til tross for at kommunikasjonen under krisen blir ansett som dårlig og til dels fullstendig fraværende har ikke dette hatt påvirkning på de ansattes oppfattelse av lederen, og flere ansatte uttrykte forståelse for at lederen hadde en krevende rolle under krisen. Her kan vi se hvordan kulturen kan ha en sterk påvirkning på virksomheten, ved at den sterke oppfattelsen av en god kultur har en påvirkning på de ansattes forståelse og følelse knyttet til sin leder.

Videre viste det seg at ingen i utvalget hadde organisatorisk kriseerfaring fra tidligere, men flere valgte å trekke inn personlig erfaringer som skilsmisse og dødsfall i nærmeste familie som en kriseerfaring hvor de hadde lært hva som var viktig i en krise. Det interessante her er hvordan enkelte ledere trekker frem at deres personlige kriser har gjort de tryggere i egne beslutninger og lært de viktigheten av kommunikasjon i en krise. De trekker klare paralleller

mellom erfaring fra personlige kriser og håndteringen av Covid-19, men samtidig har de ikke overført denne kunnskapen om til handling. Informanten som påpekte at kommunikasjon var viktig, sa at dette var noe som var blitt synlig under en personlig krise, men erkjenner samtidig at kommunikasjonen med de ansatte under Covid-19 var for dårlig. Informanten som nevnte trygghet i egne beslutningsevner sier samtidig at årsaken til at de valgte å permittere var fordi alle andre gjorde det, og at vedkommende gjerne skulle handlet annerledes. Dette viser til hvordan beslutninger ofte tas basert på magefølelse (Erichsen et al., 2018; Mittal et al., 2018), og spesielt i første fase av Covid-19 hvor informasjonsbehovet var så stort, og morgendagen så usikker. Organisatorisk kriseerfaring blant våre informanter var med andre ord fraværende, og det samme kan sies om både beredskapsplaner, strategi og kjennskap til strategi. Det kan være fristende å spørre seg om mangelen på kriseerfaring har sammenheng med mangelen på beredskapsplaner. Samtidig viser studier at til tross for at ledere har vært gjennom en krise tidligere, og de dermed blir mer positive til verdien av beredskapsplaner (Smith & Kline, 2010) har det ikke en reell påvirkning på neste krisehåndtering eller utarbeidelse av nye planer (Runyan, 2006; Spillan & Hough, 2003). Kanskje må vi heller snu på spørsmålet; kan det være på grunn av manglende strategi at de ikke evner å se verdien i en beredskapsplan? Spørsmålet er sammensatt og når vi spurte lederne om de på bakgrunn av det de vet nå ser verdien i en beredskapsplan svarte alle utenom en nei. En leder erkjente at det ville hatt en verdi, men h*n sa samtidig at de ikke kom til å bruke ressurser på å utarbeide dette. I likhet med teorien mente også våre informanter at en krise av et slikt omfang var urealistisk å skulle forberede seg på (Bowers et al., 2017) og at de i deres bransje egentlig ikke var utsatt for noen kriser (Spillan & Hough, 2003; Vargo & Seville, 2011). Informantene i utvalget vårt hadde på tidspunktet for datainnsamlingen klart seg godt gjennom krisen, men krisen var og er fortsatt ikke over. Er det deres tilfeldige overlevelse av krisen som har bidratt til at de ikke ser behovet for bedre forberedelser til en eventuell ny nedstengning, eller er det strukturen i SMB som er så operativ at alt fokuset handler om i dag og i morgen (Erichsen et al., 2018; Herbane, 2010) istedenfor forebyggende tiltak og vekst i fremtiden?

Dette er interessant fordi beredskapsplanlegging på samme måte som strategi handler om å tvinge seg til å se fremover i et langsiktig perspektiv. Mangelen på strategi i utvalget vårt bekrefter tidligere studier som sier at SMB ofte ikke evner å tenke langsiktig (Ates & Bititci, 2011; Wang et al., 2007), samtidig som at strategisk ledelse blir trukket frem som avgjørende for overlevelse av en krise (Vrchota & Rehor, 2016). Sett i lys av at virksomhetene på tidspunktet for datainnsamlingen selv mente at de hadde håndtert krisen svært godt kan det

være forståelig at de selv fortsatt mente at strategi og beredskapsplaner ikke var hensiktsmessig. Noe som også støtter studien til Wang et al. (2007) som fant ut at ledere i SMB ofte ikke har store ambisjoner om å vokse og dermed ikke trenger å tenke langsiktig. Et interessant element relatert til strategi er hvordan informantene i utvalget vårt oppgir å ikke bry seg om konkurrentene, dette til tross for at SMB i stor grad er utsatt for konkurranse fra større aktører i markedet og har mindre ressurser å anvende i en eventuell kamp om kundene. Selv om alle oppga å ikke ha et konkurranseperspektiv sier de samme informantene at konkurrentenes handlinger under krisen hadde påvirkning på deres egne beslutninger i forhold til valget om å holde åpent eller stenge og relatert til øvrige åpningstider. Sett fra et strategisk perspektiv oppgir lederne altså i denne studien å ikke ta hensyn til konkurrentene, samtidig som at de kopierer større aktørers tiltak. Dette viser til en form for konkurransehensyn, men uten en form for nedfelt strategi ligger det lite forankring i virksomheten om hvordan de skal forholde seg til konkurrentene. Disse funnene støtter teorien om at ledere i SMB hovedsakelig fokuserer på de kortsiktige operative målene (Erichsen et al., 2018; Vrchota & Rehor, 2016), noe også informantene i denne studien viste til når vi snakket om deres tanker rundt strategi. Et annet interessant element er hvordan noen av lederne i utvalget bekreftet at de hadde en strategi, men denne var ikke nedfelt noe sted og de ansatte var heller ikke kjent med hva som inngikk i denne strategien. Kan dette peke i retning av at strategi har liten effekt på prestasjon i SMB fordi de tilpasser seg underveis? Eller kanskje er det slik at organisasjonskulturen er den sterkeste formen for strategi i SMB, der kulturen har til hensikt å støtte opp de visjonene lederen har satt seg for virksomheten. Dette leder oss videre til kulturaspektet hvor hensikten var å kartlegge om det forelå noen ukjente variabler innen kultur som påvirket håndteringen av Covid-19. Overordnet uttrykte alle informantene at de hadde en flat, åpen og god organisasjonskultur. En kultur der de kunne ytre sine meninger, og hvor alle hadde en likeverdig stemme. Likevel var det ingen som klarte å definere hva som gjorde deres organisasjonskultur unik, eller hvordan deres normer påvirket atferd og dynamikk i arbeidssituasjon. Det som derimot skilte seg ut når vi snakket med noen av lederne om organisasjonskulturen var hvordan de ytret at enkelte ansatte hadde stor påvirkning på kulturen og endringsviljen internt, noe som gjorde at de var bevisst på egen kommunikasjon når de ønsket å innføre nye rutiner. Dette gir signaler om at enkelte ledere har et bevisst forhold til hva som påvirker de kulturelle aspektene internt, og hvordan nøkkelpersoner er viktige for å oppnå de målene som blir satt. Dette strider mot funnene til Ates og Bitici (2011) som viser til at SMB ofte hopper over planlegging og forankring rundt kommende endringer, og heller går rett til implementeringen. Det må likevel nevnes at dette kun gjaldt enkelte av

lederne i utvalget. Jardioi et al. (2019) trakk frem som en utfordring at ledere ofte ikke forstår hvordan kulturen er et støttende element for gjennomføring av strategi, noe som også kan være tilfellet i denne studien. Kultur i SMB skiller ut ved at det sjeldent oppstår subkulturer internt (Singh et al., 2008), og den ene kulturen blir derfor gjeldende for alle ansatte i virksomheten. Om kulturen oppleves som god eller ikke vil være en subjektiv tolkning som hver enkelt ansatt står for, og det kan derfor være ulike tolkninger av en og samme kultur internt. I den ene virksomheten i studien ble kulturen beskrevet som god og sterk, samtidig som at den var preget av mye fleip med seksuelle undertoner, noe som gjerne gikk på bekostning av de yngre ansatte. Dette viser samtidig til at hvis vi hadde snakket med alle de ansatte i hver virksomhet ville vi antageligvis opplevd større spredning i resultatene. Resultatene viser derimot signaler på at organisasjonskulturen er preget av høy tillit til lederen og hverandre, og samhold internt beskrives som sterkt, hvor skille mellom rollene som kolleger og venner er noe uklart. Informantene beskriver Covid-19 situasjonen som en periode hvor de ble enda tettere som både kolleger og venner, og hvordan alle var med på å dra lasset. Det beskrives nærmest en dugnadsånd hvor det tydelig kommer frem at de ansatte bryr seg om arbeidsplassen sin, noe som forsterker inntrykket av at det er en sterk tillitskultur i virksomhetene. Likevel var det også flere informanter som påpekte at krisen også førte med seg en del stress og urolighet. At kulturen påvirkes av en krise er det liten tvil om, men i hvilken grad den påvirkes er derimot uklart. Blant vårt utvalg viser det seg at alle informantene beskriver en endring i kulturen under krisen, og interessant nok ser det ut til at de informantene som beskriver en periode med høyt emosjonelle uttrykk som frykt, engstelse og frustrasjon også var de som beskrev størst grad av endring under krisen. Tillit kan også sees i endringsviljen internt i virksomhetene, men basert på utvalget viser endringsviljen liten sammenheng med evnene til å se muligheter i krisesituasjonen. De ansatte oppgir å ha en kultur hvor de fritt kan komme med ideer, samtidig som at de mener at virksomhetene deres ikke kunne gjort noe annerledes i krisehåndteringen. Lederne oppgir også å involvere de ansatte i flere av de organisatoriske avgjørelsene, men likevel er det ingen som ser noen muligheter i krisen. At det er lite fokus på innovasjon og utvikling av nye tilbud kan ha sammenheng med at kulturen i større grad fokuserer på å ha det bra på jobb, kontra å videreutvikle virksomheten, men det kan også ha en sammenheng med mangelen på strategi og langsiktige planer. Alle informantene oppgir å være sterkt kundeorientert og at de har en tett relasjon til kundene, og det kan tilsynelatende virke som at virksomhetene har en oppfatning av at kundene vil fortsette å komme så lenge de fortsetter å levere det de alltid har levert. Det er mange måter virksomheter kan skape nye muligheter på, Nesse og Karlsen

(2020) nevnte blant annet det å vise virksomheten på en ny måte eller ved å benytte ny teknologi. Under Covid-19 krisen var det noen få i utvalget vårt som gjorde endringer i tilbudet sitt for å imøtekomme kundenes behov på en annen måte, blant annet å tilby “privat shopping”. Dette tilbudet baserer seg på at kunder kan booke butikken utenom åpningstid og dermed kan unngå overfylte butikker som kan skape vanskeligheter for å overholde smittevern. Dette tilbudet var et såkalt hemmelig tilbud som kun ble gitt over telefon til enkelte kunder som uttrykte bekymring. Et annet eksempel var en virksomhet som etter Covid-19 utbruddet opplevde en stor økning i forespørsler via sosiale medier, men som istedenfor å omfavne muligheten, så på det som en utfordring. De valgte å skrive offentlig at forespørsler på sosiale medier ikke ville bli besvart, og at kundene måtte ta kontakt via epost eller telefon til butikken. Oppsummert viser altså resultatene at til tross for stor pågang i kunder og høy vareetterspørsel var det ingen av informantene som så noen muligheter som følge av krisen. Derimot opplevde nesten alle at det fulgte en rekke utfordringer. Lederne nevnte utfordringer knyttet til økt kundemasse samtidig som at de hadde permittert nesten alle ansatte. Permitteringene var en handling for å raskt kutte kostnader, noe som kan anses som et strategisk tiltak (Gandolfi, 2009; Iversen et al., 2009) i en situasjon som bar preg av mye usikkerhet. Studien til Iversen et al. (2009) viste at de gjenværende ansatte etter et slikt tiltak ofte opplever høyere arbeidsintensitet, noe informantene i denne studien også bekreftet at gjorde arbeidet mer krevende. Også varelevering ble en utfordring ved at pandemien skapte problemer hos leverandørene. Likevel viser resultatene at det de ansatte la vekt på var utfordringer relatert til kundebetjening under en pandemi. Flere informanter fortalte om problemer med å overholde smittevernreglene samtidig som de skulle yte god kundeservice. Dette førte til at det ble en uoverensstemmelse mellom det å skulle yte service samtidig som at retningslinjer skulle følges, noe som igjen resulterte i sinte kunder og økt belastning for de ansatte. Tatt i betraktning av at vi snakket med informantene i en pågående krise var det knyttet spenning til hvorvidt om de følte de hadde lært noe av krisen og hvordan de hadde håndtert den. Det å ta lærdom kan vi knytte opp mot både kultur og kommunikasjon, ved at informantene beskriver at de har en kultur preget av åpenhet og deling, men resultatene viser likevel til at de ikke har drøftet så mye rundt dette. Disse funnene forsterker viktigheten av at ledelsen setter fokus på utvikling av en delingskultur i virksomheten (Ghobadian & O’Regan, 2002), og kanskje må gi medlemmene i virksomheten en dytt for å oppnå læring i kulturen. Når det gjelder kommunikasjon og lærdom viser våre resultater at noen informanter i etterkant av første nedstengning ser hvor viktig kommunikasjon er og hvordan dette bidrar til håndteringen av krisen.

Avslutningsvis viser våre resultater at flertallet mener at de har en god krisehåndtering og at de har taklet krisen på best mulig måte. Virksomhetene har ikke hatt store brister og de har i etterkant av den første nedstengningen (12.mars til 26. april) sett at de fortsatt eksisterer, til tross for noen utfordringer på veien. Interessant er det hvordan Covid-19 kanskje ikke automatisk oppleves som en krise. Det virket som at det først etter definisjonen av en krise og beskrivelse av konteksten at informantene innstilte seg på at Covid-19 faktisk er en krise for virksomheten. Det er liten tvil om at Covid-19 er en krise, men det betyr ikke nødvendigvis at alle berørte tolker det slik. SMB er unike i den grad at de tilpasser seg situasjonen umiddelbart. Med få ansatte, korte beslutningsprosesser og lav tilgang på ressurser blir de tvunget til å handle raskt, noe de også gjør. Lederne tenker ut et tiltak som så iverksettes allerede samme dag. Har det ikke ønsket effekt, tilpasser de tiltaket ytterlig og tester igjen. Noen av våre informanter begrunner det med at de ikke har noe valg fordi det handler om livsverket deres, mens andre tilsynelatende handler basert på intuisjon. Ja, Covid-19 er teoretisk sett en krise, men for våre informanter – butikkeiere og ansatte i detaljhandel lokalisert i Innlandet Norge representerer Covid-19 ikke åpenbart en krise, men heller den nye tilpassede normalen.

Covid-19 er fortsatt en aktiv krise og det er derfor vanskelig å si noe om utfallet videre. Informantenes fokus var i hovedsak på utfordringer og ikke det å se muligheter. De kopierte i noen grad konkurrentene istedenfor å fokusere på seg selv og sitt tjenestetilbud. Disse elementene kan ha stor påvirkningen på fremtiden og det endelige utfallet av denne krisen.

6 Forskningsspørsmål og konklusjon

I starten av denne studien utarbeidet vi i tillegg til problemstillingen noen forskningsspørsmål som hadde til hensikt å utlyse konkrete aspekter ved variablene ledelse, strategi og kultur.

Dette for å kunne skape en konkret, men helhetlig forståelse rundt problemet vi ønsker å gi et svar på. Disse forskningsspørsmålene besvares hver for seg nedenfor, før vi til slutt konkluderer og svarer på problemstillingen.

6.1 Forskningsspørsmål

Hvordan har lederen ivaretatt sine ansatte og kommunikasjonen under Covid-19?

Ledernes evner til å beholde roen og sikre at deres ansatte blir godt ivaretatt under en krise er viktig, og kommunikasjon spiller en vesentlig rolle relatert til de ansattes opplevelse av virksomhetens krisehåndtering. Lederne i studien ble beskrevet som gode ledere, både på tilstedeværelse og hensyn til sine ansatte. Til tross for dette har de ikke klart å levere tilstrekkelig informasjon, verken før nedstengningen, under permitteringene eller i etterkant av gjenåpningen. Dårlig kommunikasjon og det massive trykket fra media bidro til å skape mer uroligheter blant de ansatte, men det har ikke påvirket de ansattes syn på sin leder. Derimot så viste de ansatte til at omstendighetene i krisen var så unike at de hadde forståelse for de negative sidene ved lederen under krisen. Ansvaret ble flyttet bort fra lederen og over til konteksten. Konteksten ble beskrevet som årsaken til utfordringene, og den som fikk skylden for at blant annet kommunikasjonen ikke fungerte tilstrekkelig. Det er likevel viktig å påpeke at konteksten ikke er årsaken til at utfordringene oppstår, men heller årsaken til at utfordringene blir belyst. Virksomhetens manglende struktur for kommunikasjon og lederens lave fokus på involvering av de ansatte i krisens første periode sees på som en av hovedårsakene til urolighet og usikkerhet blant de ansatte.

Har strategi vært retningsgivende under Covid-19?

Majoriteten av virksomhetene i denne studien hadde ingen strategi, verken for virksomheten generelt eller for håndtering av kriser. Strategi har dermed ikke vært retningsgivende for håndtering av Covid-19 krisen, og det kan se ut som at mangelen på strategi har ført til at heller ingen av virksomhetene har klart å tenke strategisk under krisen. Resultatene bekrefter

eksisterende teori om at SMB ofte ikke har en strategi, men samtidig viser vår studie at dette ikke er en avgjørende faktor for utfallet av en krise. Med dette menes at til tross for at de ikke hadde en strategisk tenkning som kunne ført til muligheter, kom de likevel overlevende ut av den første perioden av Covid-19. Det som derimot er spesielt med Covid-19 krisen er at omtrent alle virksomheter innen detaljbransjen var i samme situasjon, et element som gjorde at informantene ikke anså det som nødvendig å gjøre noe annet enn alle andre. Det forsterker igjen hvordan mangelen på strategi har en sammenheng med virksomhetens evne til å tenke langsiktig, og virksomheten kan bli fanget i en illusjon om at de ikke trenger å utvikle seg.

Har Covid-19 påvirket organisasjonskulturen?

Kulturen er det aspektet som var mest krevende å kartlegge, men resultatene viser at krisen hadde en påvirkning på organisasjonskulturen. De informantene som uttrykte at de hadde større grad av emosjonelle uttrykk var også de som bekreftet at kulturen endret seg mest. Endringen av kultur blir beskrevet av noen som en positiv ting, mens andre mener at krisen påvirket kulturen negativt. Beskrivelser av positive endringer var relatert til større hensyn for hverandre og at samholdet internt i virksomheten ble sterkere. De som beskrev en negativ endring uttrykte at krisen skapte mer uro og frustrasjon, og spesielt hvordan retningslinjer og hensynsløse kunder bidro til å forsterke denne uroligheten i teamet. Knyttet opp mot krisehåndtering og det å ta lærdom av kriser viser våre resultater at til tross for en beskrivelse av delingskultur, samhold og endringsvilje har ikke virksomhetene i perioden fra mars 2020 til januar 2021 klart å utvikle seg og det er lite initiativ til endringer og det å utforske muligheter. Covid-19 hadde en direkte påvirkning på organisasjonskulturen, men studien gjenspeiler kun få informanters subjektive tolkning av kulturen i et gitt øyeblikk, og det betyr at vi ikke vet om det har vært noen varige endringer som følge av krisen.

6.2 Konklusjon

Denne studien indikerer at SMB har manglende strategisk forankring og lite fokus på læring og utvikling i organisasjonskulturen. Dette fører til at virksomheten ikke evner å se eller gripe mulighetsrom når de står i en krise. Derimot blir krisehåndteringen preget av lederens intuisjon kombinert med kopiering av konkurrenters håndtering i en global krise. Lederens begrensede evne til å tenke langsiktig i en uvant situasjon preget av usikkerhet og uro gjør at det overordnede målet til virksomheten er å opprettholde vanlig prestasjonsnivå og overleve krisen. Alle muligheter for utvikling av nye tilbud eller etablering av flere kunderelasjoner gjennom andre kanaler blir tolket som utfordringer. Studien viser at lederen har en avgjørende rolle i SMB og virksomhetens krisehåndtering. Dette ved at lederen er sentral og påvirker i stor grad virksomhetens kultur, kommunikasjon, strategisk tenkning og håndtering av krisens utfordringer og muligheter. Teorien viser at strategi, ledelse og kultur i SMB har en påvirkning på håndteringen av en krise. Denne studien bekrefter dette ved at disse har en påvirkning hver for seg, men også til noen grad samlet. Strategi er den faktoren som skiller seg spesielt ut ved at den i stor grad er fraværende eller ikke kommunisert ut til de ansatte. Gjennom manglende strategisk forankring i virksomheten blir den heller ikke integrert i organisasjonskulturen. Dette har en påvirkning ved at tankesettet til medlemmene i virksomheten ikke er satt mot utvikling og muligheter, men heller opprettholdelse av status quo. Derimot finner studien at en krise i SMB kan ha sterk effekt på samholdet i organisasjonskulturen og hvis kulturen er preget av tillit kan lederen raskt innføre krisetiltak uten motstand. Informantene i studien mener selv at de har håndtert krisen på best mulig måte, men sett i lys av utfallet og etablert teori vises det til at de ikke har utnyttet og håndtert krisen så godt som de kunne. Gjennom etablerte kommunikasjonskanaler kunne de ytterlig redusert intern uro. Ved å ha fokus på læring og utvikling i organisasjonskulturen kunne de oppdaget nye muligheter, og ved å koble kulturen med kontinuerlig arbeid med strategi kunne de brukt krisen til å ikke bare overleve, men realisere langsiktige mål.

Oppsummert viser denne studien at strategi og langsiktige planer ikke bare er fraværende, men at de også oppleves som overflødige i SMB. Lederens posisjon og organisasjonskulturen er derimot elementer som oppleves positivt og som unikt i virksomheten. Lederen og den kulturelle samhandlingen henger tett sammen og i en krisesituasjon vises det til at det skjer endringer, men at dette også kan gjøre virksomheten sterkere. Her ved at det skapes et tettere samhold, men også når det gjelder utfallet knyttet til stress og usikkerhet blir dette

komplementert med en kultur som støtter sin leder og viser forståelse i en usikker situasjon. Manglende strategi kombinert med opplevd god krisehåndtering kan ha konsekvenser for virksomheten på en slik måte at det kan skape en virkelighet om at det ikke finnes noen andre måter å tenke på. Etablert teori om kultur og ledelse i krisesituasjoner peker i retning av at utvalget i denne studien, med deres sterke kultur og delaktig ledelse, har forutsetning for å skape mulighetsrom og utvikle nye ideer. Funnene i denne studien indikerer at lederens fokus på gjennomretting av normalen, manglende strategisk forankring og en etablert organisasjonskultur som fokuserer på trivsel, samhold og levering av det samme tilbudet som i går, ikke evner å utnytte de styrkene de innehar. Avslutningsvis kan vi konkludere med at ledelse, strategi og kultur samlet sett har påvirket virksomhetenes håndtering av Covid-19, og at kontekstens unike egenskaper kombinert med at alle deres konkurrenter var i samme situasjon, har bidratt til at virksomhetene ikke har måtte gjøre noe nytt for å overleve. Spesifikt i denne studien og med konteksten Covid-19 har sammenhengen mellom ledelse og kultur en sterk påvirkning på håndteringen av krisen, men mangel på strategi skaper fravær av utvikling og fremtidsmuligheter.

7 Avsluttende kommentarer

7.1 Teoretiske implikasjoner

Vår studie bidrar til å gi en dypere forståelse og større innsikt i krisehåndtering i SMB. Våre resultater støtter eksisterende teori når det gjelder SMB sine fordeler knyttet til kultur og den sterke tilliten (Curado & Vieira, 2019) og relasjonen (Litz & Stewart, 2000; Skorvagova & Pasztorova, 2014) som vises i SMB. Til tross for utlyste teoretiske svakheter ved SMB, som manglende ressurser (Eggers, 2020; Mittal et al., 2018), lite formelle planer for håndtering av kriser (Herbane, 2010; Spillan, 2003; Spillan & Hough, 2003) og deres lave fokus på strategisk arbeid (Vrchtota & Rehor, 2016), viser våre resultater at disse elementene ikke trenger å være svakheter knyttet til håndtering i en krisesituasjon. Studien vår gir et unikt bidrag ved å se på sammenhengen og påvirkningen av ledelse, strategi og kultur. Og resultatet viser at selv med manglende strategisk tenkning, men med stor tro på ledelsen og god kultur kan SMB overleve og være fornøyd med dette. Begrensningene ligger i å skape muligheter og komme ikke bare overlevende, men seirende ut av en krise.

7.2 Praktiske implikasjoner

Funnene i denne studien gir signaler om at SMB og spesielt ledelsen kan ha mye å hente ved å sette av mer tid til langsiktig planlegging. Samtidig så viser det tegn til at motstandskraften til SMB i stor grad er knyttet opp mot variablene kultur og ledelse, da samholdet og den tillitskulturen som oppstår får deltagere i kulturen til å yte ekstra under ekstraordinære omstendigheter. Våre funn bidrar til at ledere i SMB kan få større forståelse for mulighetsrommene som oppstår i en krise, samt det å utnytte eller etablere interne strukturer som veletablert kommunikasjonskanaler, samlet mål og delingskultur. Konteksten i studien er unik, men ledelse, strategi og kultur er relevant for alle SMB. Det vil derfor fortsatt være av interesse for SMB i andre bransjer og andre type kriser å ta til seg disse funnene for å skape større bevissthet rundt dette, også utenfor en krisesituasjon.

Denne studien oppfordrer ledere i SMB til å erkjenne deres egne visjoner og til å involvere deres ansatte i disse gjennom strategisk forankring. SMB sin unike styrke med deres korte beslutningslinjer, sterke endringsvilje og pågangsmot gjør at utforsking av muligheter er et uutnyttet potensial til motstandskraft i en krisesituasjon.

7.3 Styrker og svakheter ved studien

Som alltid vil det være styrker og svakheter ved alle studier, og denne er intet unntak. En klar styrke som også oppleves som et tveegget sverd er hvordan dette er den første studien i moderne tid som kombinerer strategi, ledelse og kultur i SMB i konteksten av en krise i Norge. Betegnelsen tveegget sverd kommer av at overnevnte styrke også er en svakhet i den grad at det har vært krevende å finne relevant teori som kobler sammen denne studiens sentrale begreper, noe som også har påvirket metodisk valg. Derimot gir studiens eksplorative tilnærming innsikt i kjernen av hvordan medlemmer i virksomheter opplever krisehåndtering, og deres beretninger omkring de fenomenene som oppstår internt i forbindelse med ledelse, strategi og kultur i en krise. Dette anses som en tydelig styrke da dette bidraget gir et unikt bilde av mulige sammenhenger for videre forskning. Gitt den innsikten vi sitter med i dag, kan det anses som en svakhet at det ikke ble benyttet kvantitativ metode da dette ville gitt et mer nyansert bilde for generalisering av en bransje i konteksten av en krise.

En styrke som utmerker seg i denne studien er hvordan undersøkelsestidspunktet traff midt i en pågående krise som også gir et tydelig bilde av hvordan SMB i detaljhandel opplever krisehåndteringen når de står midt i den. På den andre siden kan dette være en svakhet knyttet til at krisen ikke er over og at det derfor oppstår flere tidsperioder hvor SMB blir rammet og aspektene vi har sett på kan få annerledes påvirkning ettersom krisen varer.

7.4 Videre forskning

Noe vi fant overraskende og som kan være av interesse for videre forskning er hvorfor få SMB har utarbeidet en strategi eller kriseplan for virksomheten. Dette kan være et spennende tema for videre forskning basert på at etablert teori finner at årsaken ofte kommer av begrensede ressursers, mens våre funn viser i retning av at SMB ikke har kunnskapen eller oppmerksomheten rettet mot dette. Ved videre forskning bør det derfor undersøkes ytterligere hvilke elementer som typisk setter begrensninger for SMB sin utarbeidelse av strategier og kriseplaner. Hvis vi bygger videre på dette kan det også være interessant å forske videre på om SMB som har forankret en strategi skiller seg ut i krisehåndteringen mot de som ikke har en strategi.

I forbindelse med konteksten i denne oppgaven finnes det også interessante vinklinger for fremtidig forskning. Siden vår studie viser til sammenhengen mellom ledelse, strategi og

kultur midt under en krise, bør videre forskning se på hvordan disse resultatene kan ha endret seg når krisen er over. Mer konkret mot våre resultater er det interessant å undersøke om krisen kan ha hatt positiv effekt på organisasjonskulturen og samholdet internt etter en krise.

Litteraturliste

- Al-Dabbagh, Z. S. (2020). The Role of Decision-maker in Crisis Management: A qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as A Model). *Journal of Public Affairs*, 20(4). <https://doi.org/10.1002/pa.2186>
- Alesh, D. J., Holly, J. N., Mittler, E. & Nagy, R. (2001). *Organizations at Risk: What Happens When Small Businesses and Not-for-Profits Encounter Natural Disasters*. Fairfax, VA: Public Entity Risk Institute
- Anning-Dorson, T. (2020). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Ates, A. & Bititci, U. S. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
- Boin, A. & van Eeten, M. G. J. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 639–644. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.092>
- Bowers, M. R., Hall, J. R. & Srinivasan, M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551-563. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>
- Branicki, L.J., Sullivan-Taylor, B. & Livschitz, S.R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0396>
- Brettel, M., Chomik, C. & Flatten, T. (2015). How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4). <https://doi.org/10.1111/jsbm.12108>

- Brettel, M. & Rottenberger, J. D. (2013). Examining the Link between Entrepreneurial Orientation and Learning Processes in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of small business management*, 51(4), 471-490. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12002>
- Casado-Belmonte, P, Marín-Carrillo, G. M, Capobianco, M. & Terán-Yépez, E. (2020). What Is Going on with the Research into the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)? An Intellectual Structure Analysis into the State-of-the-Art (1990-2018). *Publications*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/publications8010011>
- Centeno, E., Cambra-Fierro, J., Vazquez-Carrasco, R., Hart, S.J. & Dinnie, K. (2019). The interplay between SME owner-managers and the brand-as-a-person. *Journal of Product & Brand Management*, 28(4), 555-572. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2017-1645>
- Choueke, R. & Armstrong, R. (2000). Culture: A missing perspective on small- and medium-sized enterprise development?. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6(4), 227-238. <https://doi.org/10.1108/13552550010355118>
- Christensen, T., Lærgreid, P. & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. *Public Administration Review*, 2(1). <https://doi.org/10.1111/puar.12558>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corp. Reput. Rev.* 10(3), 163-177. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Curado, C. & Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review*, 48(6), 1449-1468. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0094>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Elisenberg, S. (2020, 23 oktober). Høy vekst i detaljhandel. Hentet fra [Høy vekst i detaljhandelen - SSB](#)
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2.utg.). Fagbokforlaget Bergen

- Fiksdal, B. (2020, 20. august). *Slik påvirkes våre bransjer av koronakrisen*. Hentet 24. februar 2021 fra <https://www.nhosh.no/tall-og-fakta/bransjer-korona/bransjeneunderkorona/>
- Franco, M. & Matos, P. G. (2015). Leadership Styles in SMEs: A Mixed-Method Approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(2), 425-451. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0283-2>
- Gandolfi, F. (2009). Unravelling Downsizing – What do we know about the Phenomenon? *Review of International Comparative Management*, 10(3), 414-426. https://www.researchgate.net/publication/46567747_Unravelling_Downsizing_-_What_do_we_know_about_the_Phenomenon
- Ghobadian, A. & O'regan, N. (2002). The link between Culture, Strategy and Performance in Manufacturing SMEs. *Journal of General Management*, 28(1), 37-56. <https://doi.org/10.1177/030630700202800102>
- Gonzales-Loureiro, M., Sousa, M. J. & Pinto, H. (2017). Culture and innovation in SMEs: the intellectual structure of research for further inquiry. *European Planning Studies*, 25(11), 1-24. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1290052>
- Graham, J. (2014, april). *The Influence of National Culture on SME Management Practices*. Innlegg presentert ved Management Challenges in the 21st Century: 2014At: Vysoká škola manažmentu, Bratislava, Slovakia.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: fagbokforlaget
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30(4), 233-252. Hentet fra: https://www.jstor.org/stable/30219846?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Hannah, S.T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Caravetta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, 897–919. doi:10.1016/j.leaqua.2009.09.006
- Helsingen, L. M., Refsum, E., Gjørsten, D. K., Løberg, M., Bretthauer, M., Kalager, M. & Emilsson, L. (2020). The COVID-19 pandemic in Norway and Sweden – threats, trust, and impact on daily life: a comparative survey. *BMC Public Health*, 20. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09615-3>
- Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1), 43-64. <https://doi.org/10.1177/0266242609350804>

- Herbane, B. (2013). Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2).
<https://doi.org/10.1111/1468-5973.12006>
- Herbert, F. J., & Humphreys, N. J. (1994). Is Your Small Business Prepared for a Crisis?. *Journal of Small Business Strategy*, 5(2), 1-14. Hentet fra:
<https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/296>
- Iversen, C. B., Mollestad, E., & Nesheim, T. (2009) Nedbemanning I Dagbladet: Hvordan reagerer de ansatte? *Magma*, 7. <https://www.magma.no/nedbemanning-i-dagbladet-hvordan-reagerer-de-ansatte>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Jardioui, M., Garengo, P. & Alami, S. E. (2019). How organizational culture influences performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 217-235.
- Jin, Y. (2010). Making Sense Sensibly in Crisis Communication: How Publics' Crisis Appraisals Influence Their Negative Emotions, Coping Strategy Preferences, and Crisis Response Acceptance. *Communication Research*, 37(4), 522-552.
<https://doi.org/10.1177/0093650210368256>
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2011). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 370-379. <https://doi:10.1016/j.pubrev.2011.11.008>
- Karami, A., Analoui, F. & Kakabadse, N. K. (2006). The CEOs' characteristics and their strategy development in the UK SME sector. *Journal of Management Development* 25(4), 316-324. <https://doi.org/10.1108/02621710610655800>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi I organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kottika, E., Özsoy, A., Rydén, P., Theodorakis, I., Kaminakis, K., Kottikas, K. & Stathakopoulos, V. (2020). We Survived This: What Managers Could Learn from

- SMEs Who Successfully Navigated the Greek Economic Crisis. *Industrial Marketing Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021>
- Kurschus, R. J., Šarapovas, T. & Cvilikas, A. (2015). The Criteria to Identify Company's Crisis in SME Sector. *Engineering Economics*, 26(2).
<https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.8779>
- Leung, L. (2015). Validity, reliability and generalizability in qualitative research. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4(3), 324-327. DOI: DOI: [10.4103/2249-4863.161306](https://doi.org/10.4103/2249-4863.161306)
- Lim, D. S., Morse, E. A., & Yu, N. (2020). The Impact of The Global Crisis on The Growth of SMEs: A Resource System Perspective. *International Small Business Journal*, 38(6), 492-503. <https://doi.org/10.1177/0266242620950159>
- Litz, R. A., & Stewart, A. C. (2000). Where Everybody Knows Your Name: Extraorganizational Clan-Building as Small Firm Strategy for Home Field Advantage. *Journal of Small Business Strategy*, 11(1), 1-13. Hentet fra: <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/436>
- Mayr, S. & Lixl, D. (2019). Restructuring in SMEs – A multiple case study analysis. *Journal of Small Business Strategy*, 29(1), 85-98. Hentet fra: <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/1183>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: fagbokforlaget.
- Mittal, S., Khan, M. A., Romero, D. & Wuest, T. (2018). A critical review of smart manufacturing & Industry 4.0 maturity models: Implications for small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Manufacturing Systems*, 49, 194-214.
<https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.10.005>
- Nesheim, T. (2016). Kriseledelse og organisering. *Magma* 04, 35-44
<https://www.magma.no/kriseledelse-og-organisering>
- Nesse, S. & Karlsen, B. (2020). Å lede under press fra pandemien: utfordringer og muligheter for ledere nå og fremover. *Magma* 2, 12-14. <https://www.magma.no/a-lede-under-press-fra-pandemien-utfordringer-og-muligheter-for-ledere-na-og-fremover>
- NHO. (u.å.). Fakta om små og mellomstore bedrifter. Hentet fra: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

- Nielsen, A. E. & Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 176-189. <https://doi-org.ezproxy.inn.no/10.1108/13563280910953852>
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Sims, M. (2005). The link between leadership, strategy, and performance in manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 15(2), 45-57. Hentet fra: <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/32>
- O'Regan, N. & Lehmann, U. (2008). The impact of strategy, leadership and culture on organisational performance: A case study of an SME. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 2(4). <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2008.021790>
- Papaoikonomo, E., Segarra, P. & Li, X. (2011). Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies. *International Advances in Economic Research*, 18(1), 111-119. <https://doi.org/10.1007/s11294-011-9330-3>
- Parnell, J. A. (2014). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 221-233. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12060>
- Parnell, J. A., Lester, D. L., Long, Z. & Köseolgu, M. A. (2012). How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA. *Management Decision*, 50(4), 546-568. <https://doi.org/10.1108/00251741211220129>
- Regjeringen. (2020, 12. mars). Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Rubach, M. J., & McGee, J. E. (2001). The Competitive Behaviors of Small Retailers: Examining the Strategies of Local Merchants in Rural America. *Journal of Small Business Strategy*, 12(2), 65-81. Hentet fra: <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/480>

- Runyan, R. C. (2006). Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 14(1).
<https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00477.x>
- Schein, E. D. & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5. Utg.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Hentet fra: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Sechrest, L. & Sidani, S. (1995). Quantitative and qualitative methods: Is There an Alternative?. *Evaluation and program planning*, 18(1), 77-87.
[https://doi.org/10.1016/0149-7189\(94\)00051-X](https://doi.org/10.1016/0149-7189(94)00051-X)
- Singh, R. K., Garg, S. K. & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking An International Journal*, 15(5), 525-547.
<https://doi.org/10.1108/14635770810903132>
- Skorvagova, S. & Pasztorova, J. (2014). The global crisis and small-and medium-sized enterprises: threat or challenge? *European Scientific Journal, ESJ*, 10(7).
<https://doi.org/10.19044/esj.2014.v10n7p%25p>
- Smith, S. L & Kline, S. F. (2010). Crisis Preparedness and Meeting Planners' Perceptions. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11(1), 62-78.
<https://doi:10.1080/15470141003613032>
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of management studies* 57(8), 1737-1740. <https://doi:10.1111/joms.12625>
- Spillan, J. E. (2003). The Difference Between Survival and Disaster: Crisis Planning in Small Businesses. *Journal of Small Business Strategy*, 14(1), 20-31. Hentet fra:
<https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/516>
- Spillan, J. & Hough, M. (2003). Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal*, 21(3), 398-407.
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00046-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00046-X)
- SSB. (2021). Statistikk om koronakrisen. BNP for fastlands-Norge. Indeks, februar 2020=100. Hentet fra [Statistikk om koronakrisen - SSB](#)
- Taylor, M. & Kent, M. L. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, 33(2), 140-146. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.017>

- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Vargo, J. & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619-5635.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- Vrchota, J. & Rehor, P. (2016). Influence of strategies to determine the significance of the crisis by the managers of small and medium-sized enterprises. *Serbian Journal of Management*, 12(1). <https://doi.org/10.5937/sjm12-11138>
- Wang, C., Walker, E. A. & Redmond, J. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: the importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1). Hentet fra:
<https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=2453&context=ecuworks>

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide leder

Bakgrunns info

- Bransje
- Antall ansatte
- Årsomsetning 2019
- Holdt dere åpent i perioden 12. mars – 27.april, eller valgte dere å stenge?

Åpent	
Stengt	

2. Strategi

- Har virksomheten en etablert strategi?

Ja	
Nei	

→

Typer strategi	
<input type="checkbox"/>	Organisasjonsstrategi
<input type="checkbox"/>	Markedsstrategi
<input type="checkbox"/>	Krisestrategi

- Hvor ofte revideres denne strategien?
 - Hvor sentral har strategien vært under Covid-19?
- Har virksomheten en etablert beredskapsplan?

Hvis nei		Hvis ja
<input type="checkbox"/> Hvorfor ikke?	←	<input type="checkbox"/> Hvor ofte revideres denne?
<input type="checkbox"/> I lys av Covid-19 krisen; ser dere nytten av å ha en beredskapsplan?		<input type="checkbox"/> Har virksomheten hatt nytte av beredskapsplanen under krisen?
<input type="checkbox"/> Kommer virksomheten til å utarbeide en beredskapsplan?		<input type="checkbox"/> Vil virksomheten revidere denne på nytt i lys av ny kunnskap?

- Hadde virksomhetens konkurransesituasjon noen påvirkning på beslutninger under Covid-19?
 - Fulgte dere mer med på hva nærmeste konkurrenter gjorde enn tidligere?

- ii. Hadde konkurransesituasjonen noen påvirkning på beslutning om å stenge/holde åpent i perioden? (12.mars – 27. april)

3. Kundeorientering

- a. Hvordan vil du beskrive virksomhetens relasjon til deres kunder?
- b. Gjorde dere noe for å opprettholde kundekontakt under Covid-19?
 - i. Innførte dere nye tiltak for opprettholdelse av kundekontakt i krisen?

4. Lederstil

- a. Hvordan vil dine ansatte beskrive deg?
- b. Har du erfaring fra krisehåndtering fra tidligere?
 - i. Hvis ja: Har denne erfaringen vært viktig for deg under Covid-19?
- c. Hva var din første reaksjon på Covid-19?
 - Umiddelbare tanke? Panikk, frykt, handling?
- d. Hvordan kommuniserte du med dine ansatte under krisen?
 - i. Før?
 - ii. Under?
 - iii. Etter?
- e. Ble noen ansatte permittert?
 - i. Hvis ja: Hvor mange og hvorfor?
- f. Endret du din atferd som leder under krisen?
 - i. Hvis ja: på hvilken måte / og har dette vedvart?
- g. Hva var dine personlige tanker/bekymringer i perioden?

5. Kultur

- a. Hvordan vil du beskrive virksomhetens organisasjonskultur?
- b. Har dere fokus på kultur?
 - i. Hvis ja: Hva gjør dere for å opprettholde en god kultur?
 - ii. Hvis nei: Hvorfor ikke?
- c. Hvordan var stemningen i virksomheten under Covid-19? / Hvordan vil du beskrive Covid-19 sin påvirkning på organisasjonskulturen?
- d. Hvordan vil du beskrive virksomhetens endringsvilje? (endringskultur)

6. Muligheter og utfordringer – læring og innovasjon

- a. Hva var deres største utfordring under Covid-19?
- b. Åpnet det seg noen muligheter eller utfordringer dere ikke hadde forutsett?
- c. Har det skjedd noen endringer som følge av Covid-19?
 - i. Rutiner, strategi, kundegruppe, nye tjenester, nye produkter, utvidet nettverk, nye partnerskap?
- d. Har du lært noe av krisen?
 - i. Hva?
- e. Kunne dere håndtert krisen på en annen måte?
 - i. Hvis ja: hvordan da?

7. Beslutning

- a. Hvorfor valgte dere å holde åpent / stenge?

8. Annet

- a. Er det noe annet du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2 - Intervjuguide ansatt

1. Bakgrunns info

- a. Hvilken stilling har du i virksomheten?
- b. Hvor lenge har du jobbet her?

2. Strategi

- a. Vet du om virksomheten har en strategi?

Hvis nei

Tror du det foreligger en strategi?

Skulle du ønske at du ble involvert i virksomhetens strategi?

Ja	<input type="checkbox"/>
Nei	<input type="checkbox"/>

Hvis ja

Kjenner du til innholdet?

Hvor sentral mener du strategien har vært under covid-19?

Påvirker strategien din arbeidshverdag?

Trygghet/inkludering/involvering/
Usikkerhet/

- b. Hadde virksomheten en beredskapsplan?
 - i. Hvis ja: Ble du som ansatt involvert i denne? (eksempelvis ved revidering, eller beredskapsøvelser/risikovurdering)
- c. Mener du riktig beslutning ble tatt (holde åpent / stenge)
 - i. Utdyp hvorfor du mener dette var et riktig/feil valg.

3. Kundeorientering

- a. Hvordan vil du beskrive virksomhetens relasjon til deres kunder?
- b. Gjorde dere noe for å opprettholde kundekontakt under Covid-19?
 - i. Innførte dere nye tiltak for opprettholdelse av kundekontakt i krisen?

4. Lederstil

- a. Hvordan vil du beskrive din leder?
- b. Har du erfaring fra krisehåndtering fra tidligere?
 - i. Hvis ja: ble du involvert i den nåværende krisehåndteringen?
- c. Hva var din første reaksjon på Covid-19?

- «Umiddelbare tanke? Panikk, frykt, handling?
- d. Hvordan kommuniserte din leder med deg under krisen?
 - i. Før?
 - ii. Under?
 - iii. Etter?
 - e. Ble du permittert?
 - f. Endret din leder seg under krisen?
 - i. Hvis ja: på hvilken måte / og har dette vedvart?
 - g. Ble din rolle endret under krisen?
 - h. Hvordan vil du beskrive din situasjon som arbeidstaker under krisen?
 - i. Følte du deg ivaretatt, utstøtt, involvert, usikker, redsel, ect.

5. Kultur

- a. Hvordan vil du beskrive virksomhetens organisasjonskultur?
- b. Har dere fokus på kultur?
 - i. Hvis ja: Hva gjør dere for å opprettholde en god kultur?
 - ii. Hvis nei: Hvorfor ikke?
- c. Hvordan var stemningen i virksomheten under Covid-19? / Hvordan vil du beskrive Covid-19 sin påvirkning på organisasjonskulturen?
- d. Hvordan vil du beskrive virksomhetens endringsvilje? (endringskultur)

6. Muligheter og utfordringer – læring og innovasjon

- a. Hva var deres største utfordring under Covid-19?
- b. Åpnet det seg noen muligheter eller utfordringer dere ikke hadde forutsett?
- c. Har det skjedd noen endringer som følge av Covid-19?
 - i. Rutiner, strategi, kundegruppe, nye tjenester, nye produkter, utvidet nettverk, nye partnerskap?
- d. Har du lært noe av krisen?
 - i. Hva?
- e. Kunne dere håndtere krisen på en annen måte?
 - i. Hvis ja: hvordan da?
- f. Hadde du noen ideer for nye metoder eller måter å håndtere ting på?
 - i. Hvis ja: Informerte du ledelsen om dine ideer? Hvordan ble de mottatt?

7. Annet

- a. Er det noe annet du ønsker å tilføye?

Vedlegg 3 - Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet «En casestudie av Covid-19 sin påvirkning på de ikke finansielle variablene under krisehåndtering i små og mellomstore bedrifter» Innlandet, Norge

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge om de interne prosessene i virksomheter lokalisert i Innlandet førte til ulik krisehåndtering under Covid-19. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Studien er en avsluttende masteroppgave i Økonomi og ledelse, spesialisering markedsføringsledelse og har til hensikt å kartlegge hvilke interne elementer som bidro til krisehåndtering av Covid-19 i perioden 12. Mars – 27. April 2020. Med interne elementer menes det virksomhetens strategi, ledelse og kultur. Studien er en casestudie, og respondentene i studien vil være definert inn i to ulike grupper; 1) virksomheter som holdt åpent i perioden 12. Mars – 27.april og 2) virksomheter som valgte å stenge i perioden 12. Mars – 27. April. Målet med studien er med dette å utforske om noen av de definerte interne elementene hadde påvirkning på beslutningen om å holde åpent eller stenge og om elementene ble påvirket i stor grad av den globale pandemien.

Det er ikke planlagt at resultatene fra denne studien skal brukes videre i ytterligere studier eller undervisning.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget for studien er virksomheter innen detaljhandel med en årsumsetning opp til 50M lokalisert i Innlandet, Norge. Forespørsel om deltakelse til studien sendes ut til et tilfeldig utvalg av de virksomheter som oppfyller disse kravene. Fordi det er en casestudie med ulike definerte kriterium sendes det likt antall forespørsler til hver av disse gruppene. I hver virksomhet vil vi intervju både leder og en eller flere ansatte.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden for innsamling av data til studien er dybdeintervju hvor respondent og forsker avtaler tid og sted basert på hva som passer respondenten best. Forespeilet tidsbruk vil være fra 45- til 60 minutter, avhengig av hvor utfyllende svar som blir gitt. Det vil bli brukt opptak under intervjuene med henholdsvis forskers mobiltelefon, i tillegg kan det tas noen notater under intervjuet. Opptakene lagres ikke på enheten, men lagres direkte i skyen og kan kun lyttes på gjennom en sikret forskningsserver. Til opptak på telefon vil det brukes “Nettskjemadiktafon” appen, som er en tilpasset app for opptak og sending av lydfiler spesielt tilpasset forskningsprosjekter hvor hensikten er å ivareta sikkerhetsbehovene. Av sikkerhetsgrunner er det ikke mulig å avspille lydopptaket direkte fra telefonen. Opptaket krypteres på telefonen og mellomlagres der inntil nett er tilgjengelig (Wifi eller 3G/4G). Vi vil også legge til at vi vil stille de ansatte i hver virksomhet spørsmål knyttet til sine tanker om leder.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Innsamlet data vil kun være tilgjengelig for forskerne i studien, samt veileder. All innsamlet data vil slettes innen utgangen av april 2021. Vi vil ikke lagre personopplysninger som navn, alder eller kontaktinformasjon, og det vil basert på studiens hensikt kun lagres hvilken bransje respondenten er operativ. Etter endt datainnsamling og i videre bruk for analyse vil det ikke være mulig å identifiseres eller gjenkjennes, og det samme gjelder om studien skulle bli publisert. Ved publikasjoner av studiens vil det refereres til “små virksomheter i Innlandet, Norge”

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01. mai 2021. Alle opptak samt transkribering vil være slettet innen denne datoen.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen Innlandet ved student Marte Helen Nilsen, telefon. 98686949. Mail, marte.nilsen@inn.no. Gøril Janicke Utsi. Telefon: 45641553. Mail: gj.utsi@gmail.com. Og veileder Bjørn Tallak Bakken. Telefon: 90196149, Mail: bjorn.bakken@inn.no.

- Vårt personvernombud: Hans Petter Nyberg, kontorsted Elverum, hans.nyberg@inn.no, t. 62430023

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen Forskere: Marte Helen Nilsen og Gøril Janicke Utsi. Veileder: Bjørn Tallak Bakken

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «En casestudie av Covid-19 sin påvirkning på de ikke finansielle variablene under en krisehåndtering i små og mellomstore bedrifter» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg gir mitt samtykke til å delta i dette

intervjuet, at mine ansatte vil få spørsmål om meg som leder i denne situasjonen, og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 - Godkjenning NSD

NSD sin vurdering

 Skriv ut

Prosjekttittel

En casestudie av de ikke finansielle variabelenes påvirkning på katastrofehåndtering i SMBs i Innlandet Norge.

Referansenummer

736719

Registrert

29.09.2020 av Marte Helen Nilsen - marte.nilsen@inn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Bjørn Tallak Bakken, bjorn.bakken@inn.no, tlf: 62430512

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marte Helen Nilsen, marte.nilsen@inn.no, tlf: 98686949

Prosjektperiode

01.10.2020 - 31.05.2021

Status

20.10.2020 - Vurdert

Vurdering (2)

20.10.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 20.10.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.5.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD 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).

Nettskjema ved Universitetet i Oslo er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art. 28 og 29.

Før å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Håkon J. Tranvåg

Vedlegg 5 - Sitater referert til i teksten

Nr.	Informant	Sitat
1.	L1	«Det er nok sammenheng med min livserfaring og erfaringen fra min personlige krise at jeg har håndtert pandemien på en veldig rolig måte»
2.	L3	«De har jo hatt trening om dette på forhånd, de har jo snakket om dette på forhånd. Wold Economic forum har jo snakket om dette før det kom»
3.	A2	«Nei, det er jeg faktisk usikker på om dem hadde. Hvis det ikke har gått meg hus forbi da, for det har jo vært litt hektisk i disse tider med jah.»
4.	A3	«Det har jeg ikke hørt noe om. Men det kan jo hende hun har uten at hun sier det til alle.»
5.	L5	«Vi har en type strategi hvor vi jobber veldig målrettet i forhold til det med tall, og hvordan vi skal klare å komme opp til de målene vi har satt oss. Vi jobber veldig målrettet og har en klar strategi for hvordan vi skal møte kunden fra første stund og hvordan vi følger de opp til siste slutt. Vi er veldig bevisst på at de ansatte skal forstå hvordan de påvirker de målene vi setter oss.»
6.	A1	«Det har alltid vært, på en måte veldig åpent der. Alle kan si hva de mener.»
7.	L5	«altså her er det jo nesten som en stor vennegjeng, veldig sosial gjeng.»
8.	A1	«Han har på en måte at, det var ingen beslutning som var lett. At alle ble permittert, og du ser jo hvor mye hver eneste ansatt betyr da. OG hvor mye hele bedriften betyr for han»
9.	A5	«Det har vært litt utfordringer her og der, men alt har gått på skinner. Hun har tatt mye forhåndsregler, og det har egentlig vært veldig bra.»
10.	A5	«At ikke kundene klarer å holde seg til de reglene vi skal ha i butikken. Det er mange her som driter i hele pandemien. Jeg har hatt mange diskusjoner med kunder.»

11.	L6	“Å få varer. De største utfordringene var å la kunden forstå at det er en pandemi som påvirket ting.”
-----	----	---