

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE307E  
Kandidatnummer: 15

Navn: Miriam Sollie Iversen

---

## En undersøkelse av småbedriftslederes håndtering av eksterne kriser

---

Dato: 25.05.2021

Totalt antall sider: 71

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse .....	i
FORORD.....	ii
SAMMENDRAG .....	iii
LISTE OVER FIGURER OG TABELLER.....	iv
1.0 INTRODUKSJON .....	1
1.1 Bakgrunn .....	2
1.2 Formål og forskningsspørsmål .....	4
1.3 Leseguide .....	5
2.0 TEORI OG LITTERATUR.....	6
2.1 Små bedrifter .....	6
2.1.1 Den typiske småbedriften.....	6
2.1.2 Småbedriftens fordeler og ulemper .....	7
2.2. Endringsledelse .....	9
2.3 Kreativitet som konkurransefortrinn .....	11
2.4 Innovasjon i små bedrifter.....	13
2.5 Samarbeid som driver for vekst .....	14
2.6 Kriser.....	15
2.6.1. Krise som begrep.....	15
2.6.2 Ulike typer kriser.....	16
2.6.3 Kriseforløp og krisehåndtering.....	18
2.6.4 Leders rolle i kriser .....	23
3.0 FORSKNINGSMODELL .....	25
4.0 METODE .....	27
4.1 Forskningsdesign.....	27
4.2 Forskerens rolle .....	29
4.3 Dybdeintervjuer.....	30
4.4 Intervjuguide .....	30
4.5 Utvalg og rekruttering .....	32
4.6 Analyse av data .....	33
4.7 Forskningskvalitet .....	34
4.8 Mulige begrensninger og avvik.....	35
5.0 ANALYSE OG EMPIRISKE FUNN .....	37
5.1 Nøkkelinformasjon fra informanter .....	37
5.2 Analyse og empiriske funn Del 1 .....	44
5.3 Analyse og empiriske funn Del 2 .....	50
5.4 Revidert forskningsmodell .....	56
6.0 KONKLUSJON .....	58
6.1 Videre forskning.....	60
LITTERATURLISTE	
VEDLEGG 1 Intervjuguide	

## FORORD

*Denne avhandlingen er mitt avsluttende arbeid som student ved Nord Universitet og utgjør 30 studiepoeng. Etter fem år med studier kan jeg endelig kalle meg selv for Siviløkonom med «entreprenørskap og innovasjonsledelse» som spesialisering.*

*Disse fem årene har vært svært lærerike og jeg føler at jeg har utviklet meg stort, både profesjonelt, men også som menneske.*

*Å skrive masteroppgave når en selv eier en liten reiselivsbedrift som blir rammet av en stor ekstern krise har vært utfordrende og til tider en meget tøff psykisk påkjenning. Likevel sitter jeg igjen med følelsen av å ha lært mye dette siste semester, og jeg føler at valget av problemstilling ikke bare har gjort meg mer kunnskapsrik, men også mer stolt av å være en av mange småbedriftsledere i reiselivsbransjen i Norge.*

*Jeg ønsker å rette en spesiell takk til min samboer, kollega og klippe, Philipp, som har motivert og støttet meg gjennom hele arbeidet med masteroppgaven. Jeg vil også rette en stor takke til alle småbedriftslederne for deres deltakelse, samt min veileder, Hanne Stokvik, for tilbakemeldinger og gode innspill underveis i prosessen.*

Miriam Sollie Iversen

## SAMMENDRAG

Formålet med denne undersøkelsen har vært å avdekke hvordan småbedriftsledere i reiselivet har håndtert koronakrisen. Med utgangspunkt i fire småbedriftslederes opplevelser og erfaringer har jeg avdekket hvilke ulike tiltak som ble iverksatt for å håndtere koronakrisen, samt hvorvidt småbedriftslederne har benyttet bevisste eller ubevisste krisestrategier i dette arbeidet. Videre har jeg i avhandlingen hatt som formål å avdekke småbedriftsledernes største styrker og svakheter under koronakrisen, med utgangspunkt i egenskapene til småbedriftslederne og bedriftene deres.

Det finnes mye faglitteratur om entreprenører, ledere og små bedrifter. Likeledes finnes det også mye faglitteratur om kriser, kriseforløp og krisehåndtering. Likevel finnes det lite relevant faglitteratur om nettopp *krisehåndtering i små bedrifter*. Denne avhandlingen kan derfor være et viktig bidrag for småbedriftsledere, eller andre, som kan ha nytte av å få et dypere innblikk i hvordan småbedriftsledere og små bedrifter blir påvirket av eksterne kriser, og hvordan eksterne kriser i realiteten blir håndtert.

I avhandlingen har jeg avdekket at småbedriftsledere i reiselivsbransjen ikke har benyttet seg av bevisste krisestrategier for å håndtere koronakrisen. De har i stedet støttet seg på sine kreative evner og tilgjengelige personlige og bedriftsmessige ressurser, samt handlet raskt og iverksatt tiltak for å tilpasse seg den eksterne krisen. De tidligste tiltakene som ble blitt iverksatt ble ofte vært gjort på bakgrunn av de nasjonale smittevernreglene som følge av koronakrisen, og etter hvert som krisens alvorlighetsgrad og tidspresse ble lavere fikk bedriftslederne mer rom for å sette i gang tiltak mer tilpasset seg selv og bedriften.

Flere av egenskapene ved småbedriftslederne og deres bedrifter har hatt styrker og svakheter som har vært betydningsfulle for håndteringen av koronakrisen. Det er mange likhetstrekk blant styrkene og svakhetene, og disse faktorene har lagt forutsetninger for hvor godt småbedriftslederne har kunnet håndtere koronakrisen.

## LISTE OVER FIGURER OG TABELLER

Figur 1: Internal and external factors contributing to failure.....	s. 8
Figur 2: Beredskapssirkelen.....	s. 19
Figur 3: Handlingsrom for strategisk kriseledelse.....	s. 20
Figur 4: Småbedriftslederens krisehåndtering.....	s. 25
Figur 5: Småbedriftslederen krisehåndtering – revidert modell.....	s. 57
Tabell 1: Eight steps to transforming your organization.....	s. 10
Tabell 2: Eksempler på ulike typer kriser.....	s. 17
Tabell 3: Modifisert og forenklet Gonzales-Herrero og Pratt-modell.....	s. 18
Tabell 4: The scenario process in action.....	s. 22
Tabell 5: Sammendrag av forskningsprosessen.....	s. 29
Tabell 6: Intervjuguidens faser.....	s. 31
Tabell 7: Nøkkelinformasjon fra informanter.....	s. 38

## 1.0 INTRODUKSJON

Temaet for denne masteroppgaven er småbedriftslederes håndtering av eksterne kriser og oppgaven tar utgangspunkt i den verdensomspennende koronapandemien som startet i begynnelsen av år 2020. Som eier og driver av en liten overnattingsbedrift i reiselivsbransjen fikk jeg selv erfare den enorme påkjenningen og de omfattende utfordringene som fulgte etter hvert som koronakrisen utbredte, endret og forverret seg. I skrivende stund er krisen fortsatt pågående og restriksjonene for sommersesongen er fortsatt ikke oppklarte. Vi er inne i tredje bølge av viruset og de fleste bedrifter har måttet gjøre store endringer for å overleve og mange bedrifter går fortsatt en usikker fremtid i møte. Det er uvisst hvor lenge krisen vil vare og nå går vi imot den andre sommeren med pandemi – og sommeren er høysesong for de aller fleste reiselivsbedrifter.

Hensikten med oppgaven er å få en større forståelse av hvordan ledere av små reiselivsbedrifter har håndtert kronakrisen. Ved å intervjuere flere småbedriftsledere i reiselivsbransjen om deres reise, fra før koronakrisen, til der de er i dag, ønsker jeg å synliggjøre hvilke faktorer som har vært deres største styrker og svakheter. Det vil også være et mål å avdekke hvilke tiltak småbedriftslederne har gjort for å håndtere krisen og om de har benyttet bevisste krisestrategier i denne forbindelse. Oppgaven har ikke som formål å komme med en generaliserende konklusjon, men heller ta et dypdykk i enkelte småbedriftslederes egne opplevelser og håndtering av koronakrisen. På den måten håper jeg at denne oppgaven kan være et nyttig bidrag for andre småbedriftsledere i lignende kriser, da eksisterende faglitteraturen for det meste fokuserer på krisehåndtering i større bedrifter.

## **1.1 Bakgrunn**

Fredag 12. mars 2020 varslet den norske regjeringen de mest inngripende tiltak gjort i Norge siden andre verdenskrig. Aldri har slike inngripende tiltak vært satt i kraft i fredstid.

Beskjeden fra regjeringen var utvetydig: Norge skulle stenges ned (Regjeringen, Nr: 38/20, 2020).

SARS-Cov-2, bedre kjent som «koronaviruset» eller «covid-19», ble for første gang oppdaget i Kina i januar 2020 (Folkehelseinstituttet, 2021). Lite visste verdens befolkning på dette tidspunktet at viruset skulle utvikle seg til å bli en verdensomspennende pandemi med store dødstall og voldsomme konsekvenser for enkeltpersoner, og hele verdens befolkning for øvrig. 18. mars fulgte Norge etter mange andre land, og tiltakene fra 12. mars tredde i kraft. Hovedformålet med tiltakene var først og fremst å unngå overbelastning på helsetjenesten ettersom det var forventet at mange kom til å bli syke som følge av koronaviruset. Ved å beholde kontroll på smittespredningen håpet regjeringen at helsetjenesten skulle kunne opprettholde god nok kapasitet til å hjelpe alle som måtte trenge det. Skoler, barneskoler, høyskoler og universiteter stengte. Også frisører, tatovører, treningssentre og serveringssteder uten salg av mat var blant dem som måtte avslutte driften sin midlertidig. Alle arrangementer og tilbud (herunder kulturtilbud, idrettsarrangementer o.l.) fikk også forbud mot drift (Helsedirektoratet, 2020). Videre frarådet utenriksdepartementet sterkt alle utenlandsreiser som ikke var strengt nødvendige og nordmenn i utlandet ble bedt om å reise hjem (Regjeringen, 2020) Næringene som ble hardest rammet var reiseliv, transport og kultur.

Samtidig som frykten spredte seg i befolkningen forlangte næringslivet tilfredsstillende kompensasjonsordninger. Med påbud om å stenge ned all drift, stoppe all reisevirksomhet, samt unngå folkemengder, var det mange næringer som led, og fortsatt lider i skrivende stund, under de strenge smitteverntiltakene.

99 % av alle bedrifter i Norge er klassifisert som små (1-20 ansatte) eller mellomstore bedrifter (21-100 ansatte) (Norges Hovedorganisasjon, u.å.), og av Norges befolkning er det over én million som arbeider i bedrifter med færre en 50 ansatte (Departementene, 2019). Mange av disse innen reiselivsbransjen. I 2020 har antall hotellovernattinger falt med 29 prosent blant norske gjester og hele 79 % blant utenlandske gjester. Rapporteringstallene fra SSB vitner om et mørkt år for overnattingsbransjen (NHO Reiseliv, 2021).

Konsekvensene av den internasjonale krisen har medført har blitt enorme. Pandemien, som i starten var en helsekrise, har utviklet seg til å også bli en omfattende økonomisk krise. Ett år etter at Norge tok de første grepene mot korona står reiselivsbransjen forent og mener at de fortsatt blir glemte. Det uttrykkes sterkt at krisepakken og kompensasjonsordningene ikke er gode nok og bransjen lider stort. NHO Reiseliv publiserte i mars 2021 en oppdatert situasjonsanalyse for norsk reiseliv, basert på 580 reiselivsbedrifter, og denne viste at situasjonen for reiselivsbedriftene fortsatt var kritisk. 3 av 4 reiselivsbedrifter hadde permittert ansatte, nær 4 av 10 hadde permittert mer enn 75 prosent av staben sin, 1 av 4 hadde gjennomført oppsigelser og 3 av 10 hadde planer om oppsigelser (NHO Reiseliv, 2021). I undersøkelsen fremkommer det at den videreførte statlige kompensasjonsordningen, med kompensasjonsgrad på 85 prosent av faste kostnader, bare har dekket opp mot 20 prosent av de faste kostnadene for halvparten av bedriftene. Videre viser situasjonsanalysen at bare én av hundre bedrifter har fått dekket mer enn 75 prosent av kostnadene (NHO Reiseliv, 2021).

Ved å dybdeintervjue ledere i små bedrifter i den hardt rammede reiselivsbransjen i Nordland kan man få en dypere innsikt i deres opplevelse av krisen. Siden små bedrifter har langt færre muligheter til å påvirke omgivelsene ved en ekstern krise, vil denne avhandlingen bidra med viktig innsikt i småbedriftslederes håndtering av lignende eksterne kriser, men også verdifull innsikt i hvordan de håndterer fortsettelsen av den pågående krisen vi enda er midt oppe i.



## **1.2 Formål og forskningsspørsmål**

Dette har ledet til følgende tema for denne masteroppgaven:

*«En undersøkelse av småbedriftslederes håndtering av eksterne kriser»*

Ledere i små bedrifter (1-20 ansatte) skiller seg ut fra ledere i mellomstore og store bedrifter av flere årsaker. Den største forskjellen er mangelen på ressurser og omstillingsmuligheter. Det fins mye eksisterende litteratur om ledeses egenskaper, lederstiler, personlighetstyper og beslutningsstrategier, samt mye litteratur om kriser, krisestrategier og krisehåndtering, men heller lite om småbedriftslederes håndtering av eksterne kriser. I lys av dagens situasjon, med tanke på den verdensomspennende pandemien verden befinner seg midt oppe i, er følgende forskningsspørsmål valgt:

*«Hvilke tiltak har ledere i små reiselivsbedrifter i Nordland gjort for å håndtere koronakrisen, og har tiltakene blitt iverksatt med utgangspunkt i bevisste eller ubevisste krisestrategier?»*

Og

*«Hva har vært de største styrkene og svakhetene til småbedriftsledere i reiselivsbransjen under koronakrisen, med utgangspunkt i personlige og bedriftsmessige egenskaper?»*

Hensikten er å få en dypere innsikt i hvordan småbedriftsledere i den hardt rammede reiselivsnæringen håndterer koronakrisen. Tiltakene som småbedriftslederne har iverksatt for å håndtere koronakrisen skal identifiseres, og det skal avdekkes hvorvidt småbedriftslederne har benyttet bevisste eller ubevisste krisestrategier i denne forbindelse. Videre har avhandlingen som formål å avdekke styrker og svakheter hos småbedriftslederne og bedriftene som har hatt betydning ved håndteringen av koronasituasjonen.

### ***1.3 Leseguide***

I dette kapittelet vil jeg kort forklare oppgavens oppbygging.

Første del av avhandlingen vil bestå av forord, liste og figurer og modeller, samt leseguide. I kapittel 1 følger en introduksjon til avhandlingen med bakgrunn for valg av problemstilling samt formål og forskningsspørsmål.

I kapittel 2 vil jeg presentere litteratur som er relevant for avhandlingens tema. All litteratur som blir presentert her vil være av betydning ved dataanalysen. Vi vil se nærmere på små bedrifter og typiske fordeler og ulemper ved å være en liten bedrift. Videre vil jeg presentere litteratur om kreativitet, innovasjon og samarbeid. Avslutningsvis i kapittel 2 vil vi gå nærmere inn på kriselitteratur og blant annet se nærmere på krise som begrep, ulike typer kriser, kriseforløp og krisehåndtering, samt leders rolle i kriser.

I kapittel 3 vil jeg presentere forskningsmodellen som har vært utgangspunktet for besvarelsen. Forskningsmodellen «Småbedriftslederens krisehåndtering» er en selvlaget forskningsmodell og er laget på bakgrunn av presentert litteratur i kapittel 2 og skal være et verktøy for å besvare begge forskningsspørsmålene.

Kapittel 4 har som formål å forklare valg av metode og forskningsdesign. Jeg vil i dette kapitlet blant annet forklare oppbygging av intervjuguiden, samt fortelle om utvalget og rekrutteringen. Avslutningsvis følger en kort diskusjon om forskningskvalitet og mulige begrensninger og avvik ved avhandlingen.

Analysen og empiriske funn vil bli presentert i kapittel 5. I første del av dette kapittelet vil jeg kort fortelle om koronakrisen, sett i lys av presentert litteratur og småbedriftsledernes egne meninger og opplevelser. Videre vil jeg presentere nøkkelinformasjon om informantene, i tillegg til en kort oppsummering om hver småbedriftsleder og bedrift. Analysen og de empiriske funnene relatert til forskningsspørsmålene vil deretter presenteres i hvert sitt delkapittel. Avslutningsvis vil jeg presentere en revidert forskningsmodell med de viktigste funnene.

I kapittel 6 vil avhandlingens konklusjon presenteres, og kapitlet vil avsluttes med et kort forslag til videre forskning.

## **2.0 TEORI OG LITTERATUR**

I dette kapittelet vil relevante litteratur presenteres. Første delkapittel vil blant annet omhandle små bedrifter og deres egenskaper, begrensninger og muligheter. Påfølgende delkapittelet vil redegjøre for innovasjon og endring, samarbeid og kreativitet, og hvordan små bedrifter således er i særstilling. Avslutningsvis vil litteratur om 'kriser' presenteres. Herunder hvilke typer kriser som finnes, ulike strategier for å håndtere disse, samt leders rolle i kriser. All litteratur som presenteres vil være relevant for analysedelen og legger grunnlaget for hvordan datamaterialet vil vurderes og behandles.

### ***2.1 Små bedrifter***

I dette kapittelet vil det redegjøres for hva som defineres som små bedrift, hva som kjennetegner små bedrifter og hvordan de skiller seg ut fra store bedrifter, hvilke fordeler og ulemper det er å være en liten bedrift, i tillegg til hvordan små bedrifter ofte er mer tilpasningsdyktige enn store bedrifter.

#### ***2.1.1 Den typiske småbedriften***

For hundre år siden var «*stort*» stikkordet for å lykkes, sett fra et bedriftsøkonomisk perspektiv. Masseproduksjon, economies of scale (stordriftsfordeler) og spesialisering var viktige stikkord i denne forbindelse. Disse holdningene endret seg mot slutten av forrige århundre og Schumacher (1974 i Burns, 2007, s. 4) skrev i sin bok '*Small is beautiful*' at den intense fokuseringen på stordrift førte til miljøforurensning, umenneskelige arbeidsforhold og økonomisk ineffektivitet. I dagens internasjonale samfunn har vi sett en drastisk holdningsendring, og entreprenøren og småbedriftslederen blir sett opp til. Det er særlig motet og selvtilliten, samt evnen til å gjøre drømmen til virkelighet, som gjør at entreprenøren blir sett på som en *helt* (Burns, 2007).

En annen grunn til at små bedrifter har hatt en oppblomstring de siste tiårene er overgangen fra industriell produksjon til en enorm vekst i servicenæringen. Som liten bedrift er man i større grad i stand til å levere personlige og spesialtilpassede tjenester (Burns, 2007). De små bedriftene er en svært viktig hjørnestein i alle samfunn, og i dagens komplekse, høyteknologiske og globale verden er evnen til endring og nyskapning svært viktig, og de små bedriftene er i så måte uunnværlige.

Ifølge Statistisk sentralbyrå ligger Norges innbyggertall på rundt 5,39 millioner mennesker og landet er et av verdens rikeste målt i nasjonalprodukt per innbygger (Statistisk sentralbyrå,

u.å.). Av landets innbyggere er det over én million som arbeider i bedrifter med færre enn femti ansatte (Departementene, 2019), hvilket utgjør en betydelig andel av Norges befolkning. Norges Hovedorganisasjon (u.å.) definerer bedrifter med 1-20 ansatte som små og 21-100 som mellomstore, og til sammen utgjør disse bedriftene mer enn 99 prosent av alle Norges bedrifter, i tillegg til en verdiskapning nær 700 milliarder norske kroner. (Norges Hovedorganisasjon, u.å.).

Burns (2007) tar utgangspunkt i 'The Bolton Committee' sine tre kriterier for små bedrifter. Disse er *market influence*, *independence* og *personal influence*. Førstnevnte begrunnes i at en liten bedrift kun har en liten andel av markedet og er dermed ikke i stand til å påvirke eksterne forhold. *Independence* omhandler små bedrifters mulighet til å operere selvstendig, uten pålegg om kontroll fra andre enheter. På den måten kan man bevare sine essensielle prinsipper i driften. Sist nevnes *influence* som er kriterium. Dette er fordi lederen i en liten bedrift har langt større muligheter til å la sine personlige vurderinger og valg være avgjørende. Selv om disse tre kriteriene kan fungere som en passende beskrivelse på mange små bedrifter kritiseres de for å være for definerende og ekskluderende, særlig i dagens komplekse bedriftsmarked. Små bedrifter som operer i nisjer kan for eksempel oppleve å ha fullstendig monopol på markeder. Likevel er Burns' tre kriterier tatt med her da de viser en generell typologi som kan sies å passe de *fleste* små bedrifter, og kriteriene forklarer kort og enkelt egenskaper som skiller små bedrifter fra store bedrifter.

Små bedrifter skiller seg fra store bedrifter og en av hovedgrunnene til dette er selve ledelsen og hvordan beslutninger tas. En kan på ingen måte si at små bedrifter er *nedskalerte* store bedrifter. Små bedrifter er fundamentalt annerledes i sin oppbygging, og særlig når det gjelder leder og leders personlige innvirkning på driften. Lederens personlige karakteristikk og personlighet vil legge føringer for hvordan bedriften er, og i motsetning til store bedrifter, er små bedrifter langt mer relasjonsbaserte og kan i større grad anses for å være egne sosiale enheter (Burns, 2007).

### **2.1.2 Småbedriftens fordeler og ulemper**

Små bedrifter er sterkt avhengige av gode produkter eller tjenester, god merkevare, godt omdømme, tilgang til de riktige markedene og lojale kunder (Mills, 2019). Små bedrifter har sjeldent overflod av kunder og tap av noen få kunder kan få store konsekvenser for enkelte småbedrifter. Derfor er lojale kunder ekstra viktig for de små bedriftene (Burns, 2007).

Burns (2007) skriver at små bedrifter ofte har dårligere likviditet enn store bedrifter. Ifølge JPMorgan Chase Institute hadde små amerikanske bedrifter i gjennomsnitt nok kapital til å kun overleve i 27 dager dersom omsetningen stoppet (Mills, 2019). Sammenlignet med store bedrifter er små bedrifters salg og profitt mer flyktige og generelt mer utsatt for feilmarginer (Mills, 2019). I tillegg vil det være større behov for rask avkastning for små bedrifter og beslutninger vil dermed oftere bli tatt med utgangspunkt i kortsiktige mål (Burns, 2007). Den økonomiske risikoen er med andre ord mer sårbar små bedrifter, og det er én av hovedgrunnene til at små bedrifter sliter med å skaffe ekstern finansiering. Det faktum at små bedrifter opplever større utfordringer når det kommer til å skaffe nok finansiering trekkes også frem som en stor utfordring i Departementenes strategi for 'Småbedriftslivet' fra 2019 (Departementene, 2019).

I en nettartikkel publisert at SMB Norge nevnes flere grunner til at nyetablerte bedrifter ikke overlever (2021). Faktorer som trekkes frem som viktige i denne sammenheng er 'dårlig planlegging', 'dårlig research', 'likviditetsskvis', og 'lånetabber'. Disse utfordringene kan også være fremtredende for små bedrifter generelt. I en liten bedrift er det ofte leders ansvar alene å holde oversikt, foreta økonomiske beslutninger og strategiske valg, følge med på utviklingen i bransjen, sørge for å opprettholde kundelojalitet og være nyskapende og endringsdyktig. I figur 1 nedenfor er det presentert interne og eksterne faktorer som bidrar til at bedrifter ikke overlever.

**Figur 1. Internal and external factors contributing to failure (Dever, 2012, s. 184)**

<b>Internal failure factors</b>	<b>External failure factors</b>
Poor management	Economy
Deficits in accounting practices	Change of buying patterns
Poor cash flow management	Decreased purchasing power of consumers
Inappropriate sources of finance	Shortage of raw materials
Dependency on customers or suppliers	Customers' strikes
Impending bad debt	Low-price competitors
Overtrading	Catastrophic unpredictable events
Poor marketing and research	Environmental protection and other
Fraud or collusion	Regulatory requirements
bankruptcy	Bankruptcy of main customer or supplier
	Governmental measures and international developments

Småbedriftsledere er mange ganger drevet av personlig inspirasjon og selger produkter eller tjenester som de er særlige opptatt av. De er med andre ord ofte eksperter på det bedriften tilbyr markedet. Dette vil alltid være en fordel, men det er viktig å huske på at en småbedriftsleder ofte har andre ansvarsområder i tillegg. For eksempel ansvar om å følge retningslinjer i arbeidsmiljøloven, skatt- og avgiftspolitik, personalledelse, regnskap og

rapporteringer (SMB Norge, 2021). Dette betyr til at en leders egenskaper og kompetanse bør være mangfoldig, og det kan være svært krevende å være god på alt.

Selv om lederen av en liten bedrift ofte har et mer allsidig ansvar enn det en leder for en stor bedrift har, er det uten tvil også fordeler ved dette. Organisasjonsstrukturen til små bedrifter er ofte enkle og oversiktlige, og mange ganger er det ikke nødvendig for leder å foreta interne diskusjoner for å fatte beslutninger. I små bedrifter er det langt færre formelle systemer (Burns, 2007), hvilket gjør at leder kan initiere endringer og foreta store beslutninger raskt. Dette kan være en enorm fordel dersom bedriften utsettes for en krise og en snuoperasjon må iverksettes raskt. For små bedrifter er intern kommunikasjon enklere og formidling av endringsstrategi, fellesskapsfølelse og støtte kan være lettere å oppnå. En liten bedrift har trolig langt mer uformelle former for intern kommunikasjon (Burns, 2007). Dette fører igjen til at andre ansatte lettere kan få frontet sine synspunkter og idéer, og på denne måten kan kreativitet og innovasjon i større grad få fotfeste. Et annet aspekt som er viktig i denne sammenheng er ansattes observasjoner av interne og eksterne signaler – enten i form av viktige tegn som tyder på at det er på tide å endre driften, eller at bedriften står ovenfor en kommende krise.

På bakgrunn av presentert teori kan man anta at små bedrifter ofte er tilpasningsdyktige enn store. Små bedrifter er generelt mer sårbare økonomisk og tap av kunder kan få store konsekvenser. Siden små bedrifter ofte har mindre markedsandeler er de i mindre grad i stand til å påvirke eksterne forhold, hvilket kan få negative konsekvenser. Likevel er deres uavhengighet og enkle organisasjonsstruktur en styrke, særlig når det kommer til å foreta raske endringer og gripe nye muligheter. Leder har stor innvirkning på bedriftens resultat og personlige kvalifikasjoner og egenskaper kan ha svært mye å si.

## **2.2. Endringsledelse**

Verden er i rask endring, både sosialt og økonomisk. De siste tiårene har vi vært vitne til en enorm globalisering og verden kan sies å ha blitt «mindre». Som en konsekvens kan bedrifter bli påvirket av hendelser som skjer på den andre siden av kloden, og de raske endringene krever at bedrifter må være proaktive, endringsdyktige og risikovillige for å lykkes over tid. Det er i denne sammenheng at entreprenører og små bedrifter er i en unik posisjon. Som en liten bedrift er man i langt bedre stand til å reagere raskt. Når markedet endrer seg er små bedrifter, ifølge Burns, bedre til å forutse endringer og utnytte dem til å nye skape muligheter (Burns, 2007).

For å få mer kjennskap til ledelsesprosessen i endring presenteres her John P. Kotters «Eight steps to transforming your organization» (1995) i tabell 1. Selv om Kotters åtte steg til organisasjonstransformasjon best egner seg til å forklare endringsledelse i store organisasjoner gir den likevel et godt innblikk i kompleksiteten og de kritiske fasene i endringsledelse. Kotter (1995) skriver at hovedbudskapet først og fremst er at endring tar tid. Dersom en organisasjon skipper én eller flere av stegene vil det bare skape en illusjon av progresjon, mens det i virkeligheten ikke vil kunne skapes en tilfredsstillende endring. Videre skriver Kotter at hvert steg er en kritisk fase i endringen og dersom ett av stegene feiler kan det få alvorlige konsekvenser for den planlagte endringen. Ingen faser må undervurderes.

**Tabell 1. Eight steps to transforming your organization**

<b>1</b>	<b>Establishing a sense of urgency</b>	Examining market and competitive realities. Identifying and discussing crises, or major opportunities.
<b>2</b>	<b>Forming a powerful guiding coalition</b>	Assembling a group with enough power to lead the change effort. Encouraging the group to work together as a team.
<b>3</b>	<b>Creating a vision</b>	Creating a vision to help direct the change effort. Developing strategies for achieving that vision.
<b>4</b>	<b>Communicating the vision</b>	Using every vehicle possible to communicate the new vision and strategies. Teaching new behaviors by the example of the guiding coalition.
<b>5</b>	<b>Empowering others to act on the vision</b>	Getting rid of obstacles to change. Changing systems or structures that seriously undermine the vision. Encouraging risk taking and nontraditional ideas, activities, and actions.
<b>6</b>	<b>Planning for and creating short-term wins</b>	Planning for visible performance improvements. Creating those improvements. Recognizing and rewarding employees involved in the improvements.
<b>7</b>	<b>Consolidating improvements and producing still more change</b>	Using increased credibility to change systems, structures, and policies that don't fit the vision. Hiring, promoting, and developing employees who can implement the vision. Reinvigorating the process with new projects, themes, and change agents.
<b>8</b>	<b>Institutionalizing new approaches</b>	Articulating the connections between the new behaviors and corporate success. Developing the means to ensure leadership development and succession.

De fleste teoriene i faglitteraturen er ment for å forklare endringsledelse i større bedrifter. Likevel er endring like relevant for mindre bedrifter som for store. Man kan anta at endringer har vært en nødvendighet for mange bedrifter for å overleve koronakrisen, og dette har trolig rammet reiselivsbransjen spesielt. Her vil det være interessant å avdekke om småbedriftsledere i reiselivsbransjen har benyttet seg av bevisste endringsstrategier. Kotters åtte steg for transformasjon vil være utgangspunktet for å avdekke bedriftsledernes *bevisste*

handlingsmønstre. Endringer vil videre i avhandlingen beskrives som *tiltak* som kommer til å fortsette etter koronakrisen er over (for eksempel utvikling av nye produkter).

### **2.3 Kreativitet som konkurransefortrinn**

I 2018 viste LinkedIn's 'Economic graph' at «kreativitet» er den viktigste egenskapen i den moderne verden (Petroni, 2018). Dette overrasker kanskje mange, men dersom man ser på dagens globale miljø og de enorme endringene som nå er blitt en del av alles hverdag bør ikke lenger 'kreativitet' være noe man tror bare gjelder kunst, musikk og fantasi. Bedrifter som ikke viser seg å være endringsvillige og kapable til å gripe og skape nye muligheter vil trolig finne det svært vanskelig å overleve over lengre tid. Kreativitet er nøkkelen til endring nettopp fordi kreativitet er en nødvendighet når det kommer til *problemløsning*. Et enestående eksempel på bedrifters nederlag grunnet mangel på nyskaping og evne til endring er fotobedriften Kodak. Kodak, som hadde posisjonert seg som et av verdens ledende selskaper innen salg av kameraer, og med det verdenskjente slagordet «Kodak moment», begynte allerede å møte motstand i 1980-årene (Kotter, 2012). Kodaks suksess hadde opprinnelig kommet fra deres innovative kultur, men etter hvert som bedriften vokste seg større ble Kodak mer topp-styrt og de små innovatørene ble ikke hørt. Konsekvensen av dette ble at Kodak gikk konkurs - de klarte å holde følge med på den digitale revolusjonen og være nyskapende og gripe muligheter når markedets etterspørsel endret seg drastisk (Kotter, 2012).

I en artikkel publisert av World Economic Forum i 2020 er forventede toppferdigheter for år 2025 rangert med 'analytisk tenkning og innovasjon' på topp etterfulgt av 'aktiv læring og læringsstrategier', 'kompleks problemløsning', 'kritisk tenkning og analyse' og 'kreativitet, originalitet og initiativ' m.fl (Whiting, 2020). Endringene innenfor ettertraktede ferdigheter viser en sterk trend innenfor kreativitet og evne til endring (Gray, 2016), og det estimeres at hele 50 % av alle ansatte vil ha behov for ferdighetsendringer grunnet økt bruk av avansert teknologi (Whiting, 2020). I motsetning til ferdigheter som for eksempel computerprogrammering, som krever en lang og målrettet læringsprosess, er kreativ tenkning noe de aller fleste kan lære seg.

Her følger tre definisjoner på kreativitet:

*«Kreativ, skapende; idérik. Kreative tanker er ofte nyskapende, nyutviklende (innovativ), idérik eller fantasirik på en konstruktiv og perspektivåpnende måte» (Store norske leksikon, u.å.).*



*«the ability or quality displayed when solving hitherto unsolved problems, when developing original and novel solutions to problems others have solved differently, or when developing original and novel products» (Parkhurst, 1999 I Burns, 2007).*

*«Creativity is problem-solving with relevance and novelty» (Stefan Mumaw i Petrone, 2018).*

Paul Petrone (2018) forklarer Mumaws definisjon slik: Relevancy (relevans) menes med den faktiske løsningen av problemet. Uten relevans har man ikke løst problemet. Novelty (original/ny) handler om at problemløsningen er løst på en nyskapende og original måte som man ikke hadde kunnet forutse eller som ikke har blitt gjort tidligere (Petrone, 2018).

Venstresiden av hjernen vår har logiske og rasjonelle funksjoner som operer i lineære sekvenser, gjerne verbalt eller analytisk. Høyresiden av hjernen er mer intuitiv og ikke-rasjonell, og det er denne siden som er den kreative. Vi mennesker bruker begge sider av hjernen og sidene komplementerer hverandre. Likevel er det helt vanlig at enkelte mennesker benytter den ene siden mer enn den andre. Derfor hevder mange forskere at entreprenører og innovatører bruker høyresiden mer enn den venstre (Burns, 2017).

Dersom en bedrift lykkes med å være kreativ, hvilket betyr at kreativitet er en naturlig del av organisasjonskulturen, de ansatte tenker kreativt og kan benytte dette til nyskapning og problemløsning, og at organisasjonsstrukturen legger til rette for at kreative ansatte kan få frem sine meninger og synspunkter, kan det bidra til å styrke bedriften i meget stor grad (Ware, S. 2020). Kreativitet kan hjelpe bedriften med merkevarebygging, omstilling og endring, innovasjon og vekst. En bedrift uten kreativitet vil ikke være overlevelsesdyktig over tid i en bransje som utsettes for store endringer, hvilket er gjeldende for de aller fleste bransjer i dagens moderne samfunn.

Ifølge Burns (2007) ligger kreativitet i selve kjernen på en sann entreprenør, og kreativitet leder til innovasjon, som på sin side er det sterkeste kjennetegnet på entreprenører.

Kreativitet sees med andre ord på som en svært viktig faktor når det kommer til bedriftssuksess. På bakgrunn av dette kan man anta at småbedriftsledere i reiselivsbransjen har benyttet seg av sin personlige kreativitet til å løse problemer og foreta endringer for å best mulig håndtere koronasituasjon. Men stemmer det? I det følgende kapittelet skal vi se nærmere på innovasjon i små bedrifter.

## **2.4 Innovasjon i små bedrifter**

Norges regjering har ambisjoner om å bli ett av Europas mest innovative land. Små og mellomstore bedrifter som er mer nyskapende, grønnere og smartere antas å bidra til økt konkurransekraft og produktivitet, i tillegg til å gi et stort løft for næringsutvikling over hele landet (Departementene, W-0030 B, 2019). Det er ikke tvil om at de små og mellomstore bedriftene er viktig for norsk økonomi.

Større bedrifter har generelt vært mer kjent for å være suksessfulle når det kommer til innovasjon og det har ofte blitt begrunnet i deres fleksibilitet av ressurser og kunnskap, i motsetning til små bedrifter. Likevel er det en stor andel av forskere som hevder at kostnadsfordelene med stordrift (scale of economies) ikke nødvendigvis er en medvirkende faktor når det kommer til vellykket innovasjon (Newbert, 2015). Newbert (2015) hevder derimot at små bedrifter i større grad lykkes med innovasjon og at investeringer i R&D (research and development) gir større avkastning for små bedrifter enn store og at det er de små bedriftene som er de sanne vekst- og endringsagentene.

*«Innovation is conceived as a means of changing an organization, either as a response to changes in the external environment or as a pre-emptive action to influence the environment.*

*Hence, innovation is here broadly defined to encompass a range of types, including new product or service, new process technology, new organization structure or administrative systems, or new plans or program pertaining to organization members» (Damanpour 1996, s. 694 i Kvangarsnes et al. 2016, s. 16).*

Allerede så tidlig som 1930-1950 årene beskrev Schumpeter forholdet mellom entreprenørskap, bedriften og innovasjon, og hvordan disse tre forholdene påvirker hverandre i positiv forstand (Sahut et al. 2014). Også Shane (2012, s. 17-18 i Sahut et al. 2014) beskriver at innovasjon er karakteristisk for entreprenørskap:

*«[e]ntrepreneurship involves more than the (...) process of discovering opportunities for profit. It also involves coming up with a business idea about how to recombine resources to exploit opportunities» (Shane i Sahut et al. 2014, s. 664).*

Videre sier også Shane:

*«The concept of entrepreneurship incorporates the Schumpeterian (...) notion that entrepreneurs also exploits those potentially profitable opportunities by creatively recombining resources» (Shane, 2012, s. 15 i Sahut et al. 2014, s. 664).*

Små bedrifter er i langt større grad preget av ressursknapphet i motsetning til større bedrifter. Dette fører til at en rekombinering av ressursene man allerede innehar kan utgjøre en betydelig forskjell for videre drift. Siden de små bedriftenes ressurser ofte kan være knappe vil evnen til kreativitet og innovasjon være av ekstra stor betydning dersom markedet endrer seg eller kriser oppstår. Endringer i markeder skaper *disequilibrium* (ubalanse) og entreprenøren ser oftere mulighetene for kommersielt utbytte som følge av endringen og utnytter den til sin fordel. For entreprenører betyr endring ofte muligheter. Endringer kan være initiert av entreprenøren selv eller at de utnytter endringer i de eksterne omgivelsene (Burns, 2007).

Spørsmålet videre er i hvilken grad koronakrisen har gitt småbedriftsledere nye muligheter, og har de evnet å gripe de mulighetene og utnytte dem? Har småbedriftslederne hatt kreativitet og innovasjon som en av sine styrker under koronakrisen?

### **2.5 Samarbeid som driver for vekst**

I lang tid har holdninger som «survival of the fittest» og «den enes død, den andres brød» dominert bedriftslederes beslutningsatferd. Dette har mange ganger ført til at kyniske og uetiske beslutninger har blitt tatt for å sikre egen drift, eller i verste fall for å ødelegge for konkurrenten. Tross dette har det i moderne tid blitt mer og mer ettertraktet, og i mange situasjoner også nødvendig, å samarbeide med andre for å oppnå best mulige resultater. I noen tilfeller har det til og med vist seg at samarbeid med konkurrenter kan bidra til større avkastning.

«Sammen er vi sterkere» er et kjent norsk uttrykk. Dette uttrykket kan også sies å stemme for de fleste små organisasjoner. Å inngå samarbeid med andre aktører, bygge gode relasjoner og utvide nettverket kan bidra til bedriftsvekst. Det finnes mange gode grunner til å samarbeide med andre og nedenfor vil det presenteres flere grunner til samarbeid med utgangspunkt i artikkelen «*6 reasons collaboration can help you grow your business*» av Alyssa Gregory (2019).

- Ved å samarbeide utvider småbedriftsledere nettverkene sine og nye allianser kan inngås, hvilket er viktig for å kunne vokse. Man kan ikke fortsette å bare samhandle og selge til de samme gruppene hele tiden.
- To hoder tenker bedre enn ett. Dersom noe er umulig å håndtere for én bedriftsleder, kan det umulige løses ved å samarbeide med andre.

- Mange bedrifter havner i den samme daglige rutinen og evner ikke å tenke nytt. Et nytt samarbeid kan utvide horisonten og inspirere ledere til å gjøre ting annerledes og bedre.
- Læring skjer gjennom samarbeid. Ved å samarbeide med noen som ikke har samme bakgrunn, mål og strategier kan man se ting fra et annet perspektiv og på den måten lære å tenke helt nytt.
- Det kan være mye penger spart ved å samarbeide. Enten ved å dele kunnskap, markedsføringskampanjer, logistiskutgifter, lagringsplass osv.

Samarbeid for småbedriftsledere kan i mange tilfeller være nøkkelen til å oppnå større suksess og vekst. Med utgangspunkt i dette vil det være interessant å avdekke hvorvidt småbedriftslederne har benyttet seg av samarbeid for å håndtere koronakrisen.

## **2.6 Kriser**

For å gi leseren en bedre forståelse av korona som krise, sett fra et bedriftsperspektiv, vil vi i dette kapitlet se nærmere på krise som begrep, hvilke ulike typer kriser som kan oppstå, hendelsesforløpet i kriser, ulike krisestrategier og leders rolle i kriser.

### **2.6.1. Krise som begrep**

For virksomheter vil små og store kriser alltid være en overhengende risiko, både for den daglige driften, men også for bedriftens fremtid. Kriser er ofte vanskelig å forutsi da ingen av dem vil være helt like fra gang til gang, og man kan forvente at krisene vil ha ulik utbredelse, årsak, frekvens, konsekvenser og alvorlighetsgrad (Boin, 2009; James et al., 2011 i Borch et al. 2020). For at skadeomfanget ved en krise skal minimeres er det av stor viktighet at virksomheten oppfatter krisen tidlig og er i stand til å sette inn nødvendige tiltak raskt. Ifølge Bråten (2020 i Borch et al., 2020) kan kriser som ikke er håndtert tidlig nok eller effektivt nok gjøre skader som er uopprettelige. Det kan være svært krevende å håndtere kriser og noen av hovedårsakene til dette er at det ofte er mye usikkerhet og tidspress knyttet til kriser. Ved en krise vil det alltid være ønskelig for virksomheten å komme tilbake til normaltilstand, raskest mulig og uten unødvendige negative konsekvenser.

I faglitteraturen finnes det mye informasjon om kriser, blant annet definisjoner, art, skadeomfang og ulike krisestrategier. Likevel er også faglitteraturen utvetydig på at ingen kriser er like og det finnes ingen fasit for hvordan kriser bør eller skal håndteres. Kriser er komplekse, situasjonsavhengige hendelser. Likevel er *krisestrategier* fremhevet som en

nødvendighet for virksomheter, både *før*, *under* og *etter* en krise har oppstått. Før vi går inn på ulike arter av kriser og krisestrategier, er det en nødvendighet å avklare definisjonen av begrepet *krise*.

Kriser kan kort forklares som en situasjon som er ute av kontroll (Bråten, 2013). Her følger flere definisjoner på begrepet *krise*:

- «*Krise er en uønsket situasjon med høy grad av usikkerhet og potensielt uakseptable konsekvenser for de enkeltpersonene, gruppene, organisasjonene eller statene som rammes*» (Bjelland & Nakstad, 2018, s. 16).
- «*En krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner*» (NOU 2000:24 – «Willoch-utvalget» i; Kjølås, 2015, s. 15).
- «*En situasjon som kan komme til å true liv, helse, miljø, eiendeler og/eller omdømme, og som krever raskere beslutninger og annerledes handlinger enn det man er organisert for i det daglige arbeidet*» (Gangdal et al., 2014, s. 14).
- «*Krise er en situasjon som stiller så store krav at organisasjonens ressurser og rutiner ikke strekker til*» (Weisæth & Kjeserud, 2007, s. 16 i Borch et al., 2020, s. 14).
- «*A crisis is a sudden and unexpected event that threatens to disrupt an organization's operation and poses both a financial and reputational threat*» (Coombs, 2007, s. 164 i Borch et al., 2020, s. 14).
- «*En krise er en uønsket hendelse med høy grad av usikkerhet og potensielt betydelige konsekvenser for dem som rammes, enten det er enkeltpersoner, organisasjoner eller samfunnet*» (POD, 2020).

Selv om definisjonene er mange er hovedtrekkene for definisjonene likevel like. En felles forståelse av begrepet *krise* er at *krise* er en *hendelse* som er uventet og uønsket. Den oppstår plutselig og når den oppstår har den stor innvirkning og må håndteres hurtig. Det vil være knyttet usikkerhet til krisens effekt, årsak og hvordan den skal håndteres, og skadene kan bli uopprettelige dersom normal tilstand ikke gjenoprettes etter kort tid (Bråten, 2013).

### **2.6.2 Ulike typer kriser**

Som nevnt vil alle kriser være ulike, og håndteringen av disse vil derfor variere fra gang til gang. Likevel kan man kategorisere ulike typer kriser, og i dette underkapittelet vil vi se nærmere på ulike kategoriseringer.

Borch og Andreassen viser Hammervoll og Njå's eksempler på ulike typer hendelser (kriser) (Hammervoll, 2014; Njå, 2020 i; Borch, 2020, s. 17), som vist her i tabell 2.

**Tabell 2. Eksempler på ulike typer hendelser (Hammervoll 2014; Njå, 2020 i Borch, 2020, s. 17).**

NATURSKAPTE UØNSKEDE HENDELSER	Ekstrem tørke Ekstrem varme Jordskjelv Snøskred/fjellskred/jordras Vulkanutbrudd Ekstremvær Orkan/tsunami Sykdom
MENNESKESKAPTE ULYKKER	Ulykker med farlige stoffer (eksplosjon i kjemikalietank, atomulykke, gassutslipp) Navigasjonsfeil/skipskollisjon/båthavari Trafikkulykke Husbrann Brudd på rutiner for drift og vedlikehold på kraftverk Kollektiv feiltolkning av regelverk
ONDSINNEDE HANDLINGER	Sabotasje Terrorangrep Voldsskader Organisert kriminalitet Hacking av datasystemer Påsatte branner
SYSTEMSVIKT	Teknisk eller organisatorisk: <ul style="list-style-type: none"> <li>• akslingsbrudd på tog</li> <li>• utmattingsbrudd i et planetgir på et helikopter</li> <li>• svikt i bremsesystemene i et vogntog</li> <li>• mangelfulle kontrollrutiner</li> </ul>

Bråten (2013) har valgt å dele kriser inn i to hovedkategorier: *uønskede hendelser* og *villedede handlinger*. Naturkatastrofer, ulykker og brann er eksempler på uønskede hendelser da disse oppstår eller utløses som følge av en eller flere tilfeldigheter. Felles for disse krisene er at de ikke er skapt med intensjon om å skade. Årsaken kan skyldes naturfenomener eller være av konsekvensene av teknisk/og eller økonomisk svikt. *De villedede handlingene* er derimot alltid menneskeskapte og er handlinger gjort med viten og vilje.

Gangdal og Angeltveit har i sin bok «Krisen – forebygging, beredskap, håndtering, kommunikasjon» (2014) valgt å dele inn ulike typer kriser i følgende kategorier: *uønskede hendelser*, *kritiske situasjoner*, *ulykker* og *katastrofer*. *Uønskede hendelser* kan enkelt løses dersom man har gode rutiner for forebygging. Disse hendelsene er ansett for å være engangshendelser som gjerne oppstår i den daglige driften. Eksempler er misfornøyde kunder, datahavari, negativ medieomtale, mangel på råvarer og mangel på arbeidskraft. *De kritiske situasjonene* har ofte en større negativ innvirkning på virksomheten, og kan være vanskeligere

å håndtere grunnet økt kompleksitet, usikkerhet og lengre varighet. I denne kategorien kan man plassere kriser som for eksempel omfatter beskyldninger om kritikkverdig behandling, omfattende kriminalitet, tilbakekalling av produkter, endrede rammevilkår og dårlige resultater. *Ulykker* er sjeldne, men alvorlige akutte hendelser som blant annet omfatter alvorlige personskader eller tap av liv, grov kriminalitet eller hendelser med store materielle skader. *Katastrofer* er den siste kategorien og her plasseres de mest alvorlige og dramatiske hendelsene. Eksempler på katastrofer er transportulykker, terrorangrep, krig, store opptøyer og naturkatastrofer. Konsekvensene kan bli store for mange, og det vil ofte være behov for å samordne innsatsen mellom ulike aktører, og ofte blir det etablert eget beredskapsapparat på kommunalt, regionalt og/eller nasjonalt nivå.

### 2.6.3 Kriseforløp og krisehåndtering

Generelt kan man relatere krisehåndtering til tidsfasene *før*, *under* og *etter* krisen. I realiteten er ikke krisehåndteringen lineær (Borch et al. 2020). Det er ikke uvanlig å befinne seg i flere faser samtidig med overlappende faser og faser som inntreffer på samme tidspunkt. Man kan også ha ulike kriser på samme tid med ulikt hendelsesforløp (Kjølsaas, 2015). Bjelland og Nakstad (2018, s. 22 i Borch et al., s. 21) definerer krisehåndtering som «*summen av tiltak som iverksettes når en krise har inntruffet, for å begrense skadene og bringe krisen til opphør*».

Christian Kjølsaas (2015) presenterer en forenklet og modifisert modell av krisehåndtering basert på krisemodellen kalt *An integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management*, opprinnelig publisert av Gonzalez-Herrero og Pratt (1996 i Kjølsaas, 2015, s. 49). Kjølsaas' forenkling av denne modellen kan sees i tabell 3 og viser ulike sekvensielle faser av krisehåndtering.

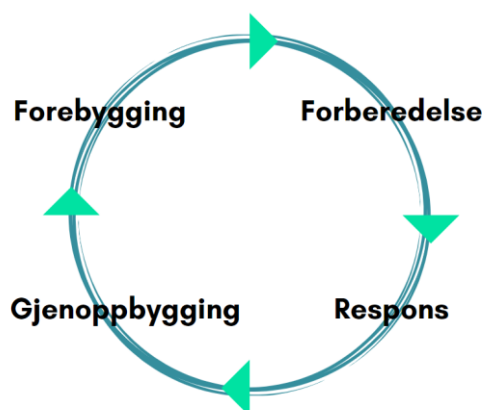
**Tabell 3. Modifisert og forenklet Gonzalez-Herrero og Pratt-modell (Kjølsaas, 2015, s. 49).**

FASER	HOVEDUTFORDRING	OPPGAVER OG GJØREMÅL – stikkord. Ikke nødvendigvis uttømmende.
1	Overvåk og identifiser mulige hendelser	Skjer det endringer i omgivelsene? Markedet? Konkurrentenes produkter? Politisk? Renter og valuta? Se etter mulige problemområdet – hvor kan det tenkes å blåse opp?
2	Planlegg og forebygg	Noen tidlige krisetegn? Hvilke er mulige problemområdet? Lag back-up og beredskapsplaner. Etabler kriseteam. Inngå avtaler og allianser med viktige interessenter som man er avhengig av. Og hvor berørt vil interessentene bli av «vår» krise? Hvordan vil de reagere? Forbered en kommunikasjonsstrategi. Direkte kontakt med de viktigste interessenter.

<b>3</b>	Krisen er der	Reager raskt på røde lys. Iverksett beredskapsplan. Kommuniser tiltak og handlingsplaner sterkt og klart. Vedlikehold relasjoner. Ikke bortforklar. Se fremover.
<b>4</b>	Etter krisen	Følg med selv om brannen synes å være slukket. Kan den blusse opp igjen? Registrer og ta hensyn til feedback. Kommuniser effekten av gjennomførte tiltak. De ubehagelige konsekvensene. Hva kan organisasjonen lære av krisen

Beredskapsoppgavene i en krise kan også fremstilles illustrativt gjennom Sørensens beredskapssirkel (2017 i Borch et al., 2020, s. 22) og består av fasene *forebygging*, *forberedelse*, *respons* og *gjenoppbygging* (illustrert nedenfor i Figur 2). Den forebyggende fasen skjer både før og under krisen og består blant annet av identifisering av mulige hendelser, risiko og sårbarhetsanalyser, monitorering av omdømme og oppdage sammenkoblinger i tidligere kriser. *Forberedelse* skjer før krisen inntreffer. Oppgaver i denne fasen kan være å analysere tidligere kriser og identifisere mulige problemområder, etablering av kriseledelse, organisering og rollefordeling, bygging av kontaktnett med de viktigste interessesentre og etablering av varslingsrutiner internt og eksternt. *Respons* er fasen man trer inn i når krisen faktisk oppstår. Denne fasen krever gjerne en umiddelbar ledelsesinnsats, kommunisering av tiltak og handlingsplaner, beslutning om å sette opp en beredskapsorganisasjon, vedlikehold av relasjoner og risiko- og sårbarhetsanalyser. Etter krisen er over er man kommet i *gjenoppbyggingsfasen*. Denne fasen krever blant annet overvåkning av situasjonen for å avgjøre om krisen kan gjenoppstå, oppfølging av interessenter, konsekvensreducerende tiltak, revisjon av beredskapsplaner og registrering av feedback (Borch et al., 2020). Beredskapssirkelen er illustrert i Borch et al. (2020, s.22), men er gjengitt i annet design av forfatter i figur 2.

**Figur 2. Beredskapssirkelen (Sørensen, 2017 i Borch et al. 2020, s. 22).**





Krisehåndtering krever som nevnt at vurderinger og handlinger utføres raskt (Bråten, 2013). *Strategisk beslutningstaking* kan forklares som optimal disposisjon av *ressurser* over *tid* med utgangspunkt i *informasjonen* man har til rådighet (Bakken et al., 2020). Bakken definerer begrepet *handlingsrom* slik:

«*Handlingsrom er mengden handlinger som gir et forventet positivt bidrag til krisehåndteringen*» (Bakken et al. 2020, s. 103).

Bakken et al., (2020) sin illustrasjon av «handlingsrom for strategisk kriseledelse» er illustrert i Figur 3, og viser dimensjonene *ressurser*, *informasjon* og *tid*.

**Figur 3. Handlingsrom for strategisk kriseledelse (Bakken et al., 2020, s. 102).**



Videre skriver Bakken et al. (2020) at handlingsrommet blir større dersom gode beslutninger tas, men innskrenkes ved dårlige beslutninger. Dette betyr at jo dårligere man er til å disponere dimensjonene *ressurser*, *informasjon* og *tid*, desto mer kritisk blir krisen siden *handlingsrommet* innskrenkes. Dimensjonenes sammenheng kan være svært komplekse og knapp tid, lite informasjon og begrensede ressurser vil alltid gjøre kriseledelsen enda mer krevende (Bakken et al., 2020).

Andreassen et al. (2020) forklarer at krisehåndtering på organisasjonsnivå handler om ledelsens valg av de strukturer og systemer som skal håndtere kriser – for eksempel hvorvidt disse er formelle eller uformelle, hvordan arbeidet skal koordineres, hvilke arbeidsoppgaver som tilhører hvem og hvordan det hele kontrolleres. Herunder vil påvirkende faktorer som ressurser (menneskelige og materielle) være avgjørende for hvordan krisehåndteringen utføres.

Ifølge Chrichton og Flin (2002 i Bråten, 2013) er det fire alternative strategier en leder kan benytte når en beslutning i en krise skal tas: *kreativ tilnærming*, *analyse*, *prosedyrer* eller *gjennkjennelse*. Dersom krisens risiko er lav og man har god tid kan man benytte en *kreativ tilnærming*. Ved kriser som har et ukjent problem med lav risiko kan leder velge å benytte seg av en *analytisk tilnærming*. I et slikt tilfelle vil man gjennomgå ulike løsninger med analytisk fremgangsmetode for så å velge den strategien man mener vil være mest hensiktsmessig. Ved kriser som har moderat risiko, og der hvor man ikke utsettes for tidspress, kan det være hensiktsmessig å benytte seg av prosedyrer, instruksjoner og beredskapsplaner.

*Gjennkjennelsestilnærming* vil være hensiktsmessig i situasjoner hvor krisen har høy risiko og det må tas beslutninger raskt. I slike tilfeller er leder avhengig av allerede lagrede mentale skjemaer. Det vil si at ledere i situasjoner som er ukjente, med stor risiko og tidspress, kan dra nytte av tenkte scenarioer og mental forberedelse. Basert på opplevde situasjoner og tenkte scenarioer kan man utvikle kognitive kart som kan benyttes til å løse kriser man er uforberedt på. Man kan med andre ord si at man har tenkt tankene på forhånd (Bråten, 2013).

Chrichton og Flins *gjennkjennelsestilnærming* leder oss inn på «scenariotenkning» som krisehåndteringsstrategi. I mange tiår har bedrifter suksessfullt benyttet seg av strategier som *business-as-usual* (Cairns et al. 2017), hvilket betyr at bedriftene har fokusert på sine kjerneaktiviteter og fortsatt med disse over lang tid uten å foreta store endringer. I dagens globaliserte, komplekse og høyteknologiske miljø er det av stor viktighet å være endringsdyktig. *Business-as-usual* kan rett og slett være en selvutslettende strategi dersom dette medfører at man ikke klarer å forutse endringer i tide og gjøre nødvendige tilpasninger før det er for sent. Cairns og Wright (2017) skriver at det er et klart behov for alle organisasjoner å benytte scenariotekning grunnet usikkerhet knyttet raske, økonomiske, sosiale, politiske og miljømessige endringer. Ved å benytte scenariotekning kan man forberede seg på hendelser i fremtiden, både hendelser knyttet til trusler, men også muligheter. Mennesker benytter scenariotenkning intuitivt i mange daglige situasjoner, så selve idéen om scenariotekning er altså ikke noe nytt. For å kunne benytte scenariotekning som en strategi med det formål om å forberede seg på mulige trusler og muligheter i fremtiden vil det være hensiktsmessig for organisasjoner å benytte en bevisst strategi. Her presenteres Cairns og Wrights (2017, s. 28) grunnleggende metode for scenariotenkning:

**Tabell 4. The Scenario Process in Action (Cairns & Wright, 2017, s. 28)**

Stage 1	Setting the Agenda – defining the ‘focal issue of concern’ and setting the scenario timescale.
Stage 2	Determining the Driving Forces – working first individually then as a group.
Stage 3	Clustering the Driving Forces – group discussion to develop, test and name the clusters.
Stage 4	Defining the Cluster Outcomes – defining two extreme, yet highly plausible – and hence, possible – outcomes for each of the clusters over the scenario timescale.
Stage 5	Impact/Uncertainty Matrix – determining the key scenario factors, A and B.
Stage 6	Framing the Scenarios – defining the extreme outcomes of the key factors, A1/A2 and B1/B2.
Stage 7	Scoping the Scenarios – working in subgroups to develop scenario storylines, including key events, their chronological structure, and the who and why of what happens.

I dagens moderne samfunn sprer informasjon seg svært raskt, og det er ikke bare de etablerte nyhetsmediene som aktivt sprer nyheter i en voldsom fart. Grunnet teknologiens raske utvikling har nyhets- og mediebildet endret seg radikalt de siste årene og sosiale medier har gjort sitt inntog (Gangdal et al. 2014). Gangdal og Angeltveit (2014, s. 117) definerer en nyhet som «noe som *avviker* fra det normale», og siden det normale ofte er en tilstand for det *gode* er ofte nyheter *dårlige*. Negativ omtale kan skade en bedrifts omdømme så dramatisk at det kan ødelegge hele bedriften. Derfor er det av stor viktighet at en bedrift under en krise håndterer media riktig. Mange ganger vil man bli kontakt av media like etter at krisen er blitt kjent og det vil være av verdi at leder (eller kommunikasjonsansvarlig) har fått tid til å innhente informasjon, og evner å formidle et hovedbudskap. Kjølås (2015) skriver at det kan være viktig å ha fokus på å fremstå som ydmyk og ansvarlig, og bagatelliseringer og bortforklaringer bør unngås. En bedrifts *omdømme* kan være vanskelig å kontrollere da omdømme defineres ut ifra hvordan bedriften blir *fremstilt*. Videre vil det også være avgjørende å nøye overvåke både profesjonelle medier, men også sosiale medier. Bruk av sosial medier bør være en del av bedrifters kommunikasjonsstrategi, og også under kriser kan bruk av sosiale medier være kriseforebyggende (Kjølås, 2015).

Som fortalt er det mange ulike definisjoner av krise. Likevel er det en felles forståelse at begrepet krise er en *hendelse* som er uventet og uønsket. I dette kapittelet har vi vært gjennom ulike typer kriser, kriseforløp og krisehåndtering. Denne litteraturen vil være utgangspunktet for å forstå koronakrisen, samt hvordan småbedriftslederne selv oppfatter koronakrisen og deres egen håndteringen av den.

#### **2.6.4 Leders rolle i kriser**

Leders rolle i kriser har meget stor betydning for krisehåndteringsforløp og konsekvensene av krisen - både for virksomheten som helhet, men også for enkeltpersoner eller andre interessenter som blir påvirket internt eller eksternt. Leders rolle er å løse virksomheten og sine ansatte gjennom krisen på best mulig måte og ansattes tillit til leder er en forutsetning for å lykkes best mulig. Andreassen et al. (2020) beskriver at lederne er rollemodeller og at deres atferd vil påvirke øvrige medlemmer av virksomheten. Under en krise skal leder fordele oppgaver og ansvar samt fatte beslutninger i et miljø preget av akutt uforutsigbarhet med lite tid og stor usikkerhet. Materielle og menneskelige ressurser må fordeles på best mulig måte og leders lederstil kan påvirke både viktige beslutninger og ansattes velvillighet til å akseptere disse (Andreassen et al., 2020).

Mennesker vil reagere ulikt i kriser og hvordan en leder håndterer krisen vil avhenge av leders generelle robusthet (Gangdal et al., 2014) og individuelle egenskaper (Bråten, 2013). I tillegg kan grunntilstanden til leder når krisen inntreffer utløse en kjedereaksjon. Dette betyr at grunntilstanden til leder før krisen legger føringer for hvordan leder har det når krisen faktisk rammer, som igjen legger føringer for hvordan leder har det etter krisen er over (Gangdal et al., 2014). Leders grunntilstand kan med andre ord påvirke viktige beslutninger som tas i løpet av kriseprosessen, og kan dermed være en stor faktor for krisens utvikling.

Krisehåndtering vil alltid være styrt av mennesker og stress som psykologiske reaksjoner i kritiske situasjoner er unngåelige (Bråten, 2013). Det betyr at leders håndtering av indre stress vil påvirke beslutningene som tas. Sett fra et biologisk perspektiv er mennesker godt rustet for å håndtere ulike former for stress gjennom det nedarvede handlingsmønsteret kjent som «fight-flight-freeze». Dette handlingsmønsteret beskriver den fysiologiske reaksjonen som oppstår når mennesker utsettes for fare. Ifølge Misse Wester (2020) var det den amerikanske fysiologen Walter B. Cannon som først beskrev dette handlingsmønsteret, allerede så tidlig som 1915, og Cannon har hatt betydelig innvirkning på frykt- og stressforskning i senere tid. Bråten (2013) skriver at mennesket ofte vil ty til en av disse reaksjonene når det utsettes for umiddelbar fare. Likevel er viktig å huske på at disse reaksjonene er nedarvede gjennom generasjoner og ikke nødvendigvis passer til trusselsituasjoner i dagens bedriftsmiljø. De fysiologiske reaksjonene på ulike farer vil gjøre oss i stand til å enten *angripe* eller *løpe* fra trusselen - eller i noen tilfeller *fryse*. For eksempel fra en bjørn. Disse handlingsmønstrene er sterkt grovmotoriske og er generelt sett lite hensiktsmessige i en virksomhets krisesituasjon. Kroppen vil under en umiddelbar

krisesituasjon (frykt) gå i overlevelsesmodus. Kvalme, kortpustethet, skjelving og muskelspenning vil være naturlige fysiologiske reaksjoner, og sett fra et bedriftsperspektiv vil disse reaksjonene virke mot sin hensikt (Bråten, 2013). Dersom krisen er langvarig og lederen utsettes for mye stress og preges av «fight-flight-freeze» som handlingsmønsteret over lengre tid, vil det være naturlig at lederen utsettes for en stor negativ psykisk påkjenning, som igjen vil få konsekvenser for bedriften og krisehåndteringen.

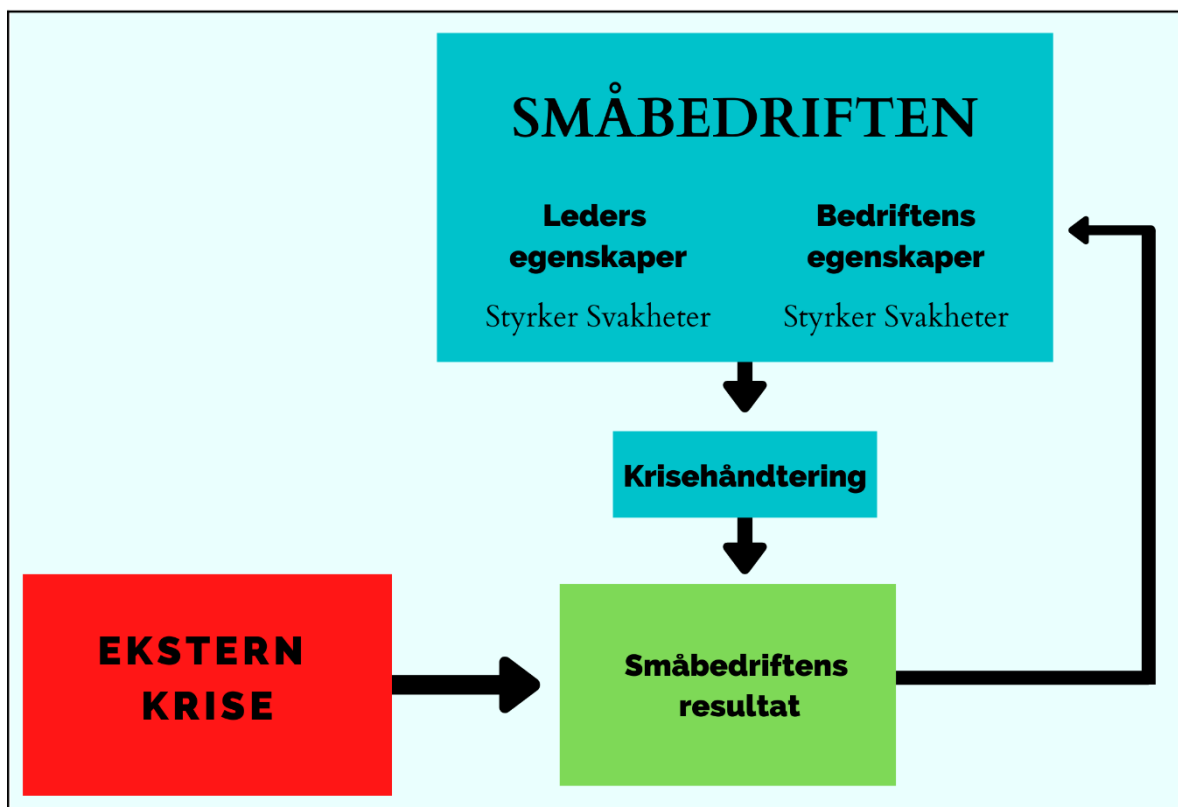
Om en leder opptrer reaktiv eller proaktiv vil være avgjørende for hvordan krisen håndteres og kan ha stor betydning for utfallet. I plutselige kriser vil leder være på etterskudd fra første stund mens kriser som utvikles sakte over tid og som preges av usikkerhet kan ofte føre til at det tar tid før leder erkjenner at det er en faktisk krise, og at tiltak dermed settes i gang for sent (Borch et al., 2020). I alle tilfeller vil det være viktig å være offensiv (proaktiv). Jo lengre man venter med å sette inn tiltak, desto kortere handlingsrom får virksomheten (reaktiv). Dette betyr at situasjonen får utvikle seg til å bli mer prekær og risikoen øker. Ifølge Lunde (2019 i Borch et al., 2020) kan proaktivitet forklares som evnen til å beslutte og handle i nåtid basert på en forestilling om situasjonen i fremtiden.

Dette delkapittelet vil fungere som et verktøy for å besvare småbedriftsledernes styrker og svakheter ved håndteringen av koronakrisen. Som nevnt er leders rolle svært viktig og har stor innvirkning på bedriften, særlig når avgjørelser må raskt og under stort press.

### 3.0 FORSKNINGSMODELL

I dette kapittelet vil jeg presentere en selvlaget forskningsmodell som skal fungere som et verktøy i under analysen. Jeg har valgt å kalle den **Småbedriftslederens krisehåndtering** og modellen kan sees i figur 4 nedenfor. Presentert litteratur har vært utgangspunktet for utformingen av modellen og oppbyggingen av modellen er laget slik at den kan brukes som et verktøy for å enklere kartlegge tiltak iverksatt av småbedriftsleder for å håndtere krisen, samt synliggjøre styrker og svakheter. Den kan også fungere som et verktøy for andre småbedriftsledere for å synliggjøre ulike faktorer som har betydning for krisehåndteringen.

**Figur 4. Småbedriftslederens krisehåndtering**



«Ekstern krise» er startpunktet i forskningsmodellen. Den eksterne krisen påvirker småbedriften direkte og småbedriftslederen har ingen muligheter til å påvirke forholdene ved krisen – småbedriftslederen kan kun påvirke forhold internt i bedriften for å håndtere krisen. Dersom småbedriftslederen ikke har en plan for krisehåndtering *før* krisen inntreffer, kan det få store negative konsekvenser for bedriften. Småbedriften kan i hovedsak sies å bestå av leder og bedriftens egenskaper, og disse forutsetningene legger føringer for hvordan krisehåndteringen blir håndtert. Jo bedre egenskaper (styrker) som leder og bedriften innehar,

desto bedre kan man anta at krisehåndteringen blir, som igjen påvirker bedriftens positive resultat. Jo bedre en krise blir håndtert, desto større handlingsrom får småbedriftslederen, og egenskaper hos leder og bedriften kan bli bedre.

Avslutningsvis i kapittel 5 «Analyse og empiriske funn», vil jeg presentere en revidert forskningsmodell. Denne modellen vil vise hovedfunnene som har blitt avdekket i analysen.

## 4.0 METODE

I dette kapitlet vil det utdypes hvilken metode som er valgt for å redegjøre for problemstilling og forskningsspørsmålene, samt hvorfor akkurat disse strategiene er valgt.

Boken «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode» av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) har vært veiledende for metodevalg.

Det vil forklares hvordan forskningsprosessen har vært, hvordan intervjuguiden ble utarbeidet, hvordan intervjuene ble utført, hvilke kriterier som var avgjørende ved utvelgelse av informanter i tillegg til hvordan rekrutteringsprosessen ble gjort. Det vil også redegjøres for hvordan transkribering og analyse av data har blitt gjort og det vil presenteres en tabell som viser nøkkelinformasjon om informantene. Avslutningsvis vil forskningskvalitet drøftes og mulige begrensninger og avvik vil presenteres.

### 4.1 Forskningsdesign

Ifølge Johannessen et al. (2010) starter som oftest forskningsprosessen med et behov for å avdekke eller utforske et særskilt fenomen. Det vil være hensiktsmessig å formulere ett eller flere forskningsspørsmål som avgrenser og tydeliggjør hva som skal utforskes eller avdekkes, og på bakgrunn av disse må det velges et egnet forskningsdesign. I denne oppgaven var formålet å avdekke kunnskap om småbedriftslederes håndtering av eksterne kriser, med koronakrisen som utgangspunkt. For å avgrense temaet ble følgende forskningsspørsmål valgt:

*«Hvilke tiltak har ledere i små reiselivsbedrifter i Nordland gjort for å håndtere koronakrisen, og har tiltakene blitt iverksatt med utgangspunkt i bevisste eller ubevisste krisestrategier?»*

Og

*«Hva har vært de største styrkene og svakhetene til småbedriftsledere i reiselivsbransjen under koronakrisen, med utgangspunkt i personlige og bedriftsmessige egenskaper?»*

Samfunnsvitenskapelig metode omhandler innsamling, analyse og tolkning av data, og metoden brukes ofte for å forklare den sosiale virkeligheten og samfunnsmessige forhold og prosesser. Mennesket er i fokus og det er menneskets opplevelser, tanker og meninger som er studiefeltet (Johannessen et al. 2011). På bakgrunn av tema og forskningsspørsmål ble samfunnsvitenskapelig metode valgt. Naturvitenskap, som i all hovedsak forholder seg til



fenomener uten språk og egen forståelse (gener, celler, dyr, atomer), og ville ikke vært et egnet metodevalg (Johannessen et al. 2011).

For å besvare forskningsspørsmålene var det nødvendig å avdekke småbedriftsledernes opplevelser og erfaringer. Det er småbedriftslederne selv som sitter på kunnskapen om hvordan koronakrisen har påvirket bedriften deres og hvordan de har håndtert krisen. Forutsetningene for hver bedrift er alltid forskjellige og lederne i hver bedrift er unike individer. Dette betyr at kunnskapen som avdekkes vil være basert på hver enkelt bedriftsleders oppfatninger og meninger. Kunnskapen som avdekkes vil med andre ord ikke være homogen, men heller bestå av et mangfold av erfaringer og opplevelser, som kan forventes når studiefeltet nettopp er mennesker. Det er på bakgrunn av dette at *kvalitativ metode* ble valgt. Mens kvantitativ metode egner seg godt ved *kartlegging* av fenomener, ofte med det formål å kunne foreta generaliseringer og viser til tall og mengder, omhandler kvalitativ metode i langt større grad for å *forstå, fortolke* eller avdekke *sammenhenger* ved fenomener (Johannessen et al. 2011). Man kunne selvsagt sendt ut spørreskjema til mange småbedriftsledere for å besvare forskningsspørsmålene (kvantitativ metode), men da ville man endt opp med en stor mengde data med svært ulike svar, og den dypere forståelsen uteblir. Små bedrifter er unike enheter og hver leder har meget stor innflytelse på hvordan bedriften drives. I denne oppgaven har som sagt målet vært å avdekke kunnskap og erfaringer med den hensikt å bedre *forstå* hvordan krisen har vært håndtert, og derfor er det viktig å forstå bedriftens og ledernes forutsetninger, samt egne opplevelser og meninger. Derav, *kvalitativ metode*.

Resultatet av denne oppgaven er på ingen måte generaliserende, men heller et forsøk på å *forklare og forstå* ulike aspekter ved fenomenet «koronakrisen» sett gjennom småbedriftslederes øyne, og et *fenomenologisk design* var derfor valgt. Fenomenologi handler i hovedsak om å *forstå* menneskers opplevelser av fenomener – hvordan ting og begivenheter framstår for mennesker gjennom sansene. *Mening* er et viktig stikkord i fenomenologisk design, og dette er fordi forskeren ofte har som mål å forklare en handling eller ytring, og for å kunne gjøre dette må man ta utgangspunkt i en gruppe mennesker og sette dette i sammenheng med situasjonen/kontekst. Uten å ha sammenhengen/konteksten kan forskeren ikke skape en *mening* (Johannessen et al. 2011).

Johannessen et al (2011) beskriver forskningsprosessen gjennom fire faser (se tabell 5) og det er denne fremstillingen som har vært mitt utgangspunkt for planleggingen og utførelsen av forskningen.

**Tabell 5. Sammendrag av forskningsprosessen** (Johannessen et al. 2011, s. 34).

Forberedelser →	Datainnsamling →	Dataanalyse →	Rapportering →
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idé/tema</li> <li>- Problemstilling</li> <li>-Litteraturgjennomgang</li> <li>- Formål</li> <li>- Forskningsdesign</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valg av metode</li> <li>- Utvelging av informanter</li> <li>- Datainnsamling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datareduksjon</li> <li>- Analyse og tolkning</li> <li>- Kvalitetssikring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skriftlig rapportering</li> <li>- Presentasjon/formidling</li> </ul>

#### **4.2 Forskerens rolle**

Forskeren har en betydelig rolle i forskningsarbeidet og kan på mange måter sies å være *deltakende* i forskningen. I samfunnsvitenskapelig metode, hvor forskningen omhandler andre mennesker, er kommunikasjon nødvendig, enten det er i form av et spørreskjema (indirekte kommunikasjon via kvantitativ metode) eller for eksempel gruppeintervjuer (direkte kommunikasjon via kvalitativ metode). Hvordan forskeren samler, analyserer og tolker data vil kunne ha stor betydning for utfallet av forskningen (Johannessen et al. 2011). Det er viktig å være bevisst på sin egen rolle i forskningsarbeidet slik at ikke eventuelle fordommer og antakelser legger føringer for arbeidet og resultatet. Forskeren bør forstå sitt eget fortolkningsmønster, hvilket menes med at forskeren bør forstå og være bevisst på hvordan en selv forstår fenomenet. Selv er jeg, som tidligere nevnt, småbedriftsleder i reiselivsbransjen selv. Jeg og min samboer har driftet en liten campingplass i Nordland i to år i skrivende stund og koronakrisen inntraff allerede før vår andre sesong. Bedriftens økonomi har så langt ikke blitt preget av koronakrisen, men vår psykiske og fysiske belastning har økt betraktelig (økt arbeidsmengde, endringer i ressursbruk, tilpasninger og endring). Ved starten av denne forskningsprosessen hadde jeg naturligvis forventninger til hvilke funn som ville avdekkes. Det har vært av stor viktighet for meg å forholde meg nøytral og ha så åpent sinn som mulig slik at mine personlige erfaringer og forventninger ikke legger føringer for resultatet. Min innstilling gjennom hele forskningsprosjektet har vært: «hver enkelt bedrift og småbedriftsleder er unik og småbedriftslederens opplevelser, oppfatninger og handlinger er enestående og må forstås med utgangspunkt i bedriftslederen selv».

### **4.3 Dybdeintervjuer**

Det har vært småbedriftsledernes egen forståelse som har lagt grunnlaget for hvilken kunnskap som avdekkes i denne oppgaven, og det betyr med andre ord at småbedriftslederne har vært nøkkelpersoner i denne forbindelse. For å best mulig kunne belyse tema, samt avdekke kunnskap for å kunne svare på forskningsspørsmålene, har dybdeintervjuer blitt brukt som strategi. Intervjuer gir informanten større frihet til å uttrykke seg samtidig som det gir forskeren mulighet til å komme med innspill og oppfølgingsspørsmål. Informanten vil ha større innflytelse på hva som snakkes om i intervjuet og viktig informasjon som forskeren ikke hadde forutsett kan dermed avdekkes. Et dybdeintervju gjør det mulig å få frem nyanser og kompleksitet (Johannessen et al. 2011), og det vil gi anledning til å få en dypere forståelse av bedriftsledernes holdninger, atferd og følelser.

Grunnet koronasituasjonen har det ikke vært mulig å møte informantene ansikt-til-ansikt. Det å kunne møte intervjuobjektet fysisk vil alltid være en fordel. På den måten er det lettere å etablere tillit og kroppsspråk kommer bedre til uttrykk. Disse elementene er svært viktige under intervjuprosessen. For å best mulig løse dette falt valget på å benytte Teams som intervjuverktøy. På den måten kunne jeg og informantene se hverandre når vi snakket og ansiktsuttrykk ble tydelige. Før intervjuene kunne starte måtte prosjektet og intervjuguiden godkjennes av NSD (Norsk senter for forskningsdata). Dette var for å sikre at personopplysninger ble håndtert etter lov om personvern. Under intervjuene har jeg lagt vekt på at opplysningene som fremkommer ikke skal være identifiserbare.

### **4.4 Intervjuguide**

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide. Denne intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i litteraturen som er presentert i oppgaven og har som formål å belyse tema og forskningsspørsmålene. Selve intervjuprosessen er svært viktig for forskningskvaliteten og det resultatet man ender opp med til slutt.

Ved utarbeidelse av intervjuguide kan det kort sies å være tre hovedkategorier for hvilke *typer* intervjuer man kan gjennomføre. Disse tre er *strukturert intervju*, *semi-strukturert intervju* og *ustrukturert intervju*. Førstnevnte intervjuform følger en allerede oppsatt plan som tar forskeren og informanten inn på spesifiserte tema og spørsmål, gjerne med svaralternativer. Et semi-strukturert intervju følger en overordnet plan, men spørsmålene, rekkefølgen og temaene kan variere. På denne måten har informanten større innflytelse på hva som sies og trekkes fram som relevant. I sistnevnte intervjuform, ustrukturert intervju, vil det være åpne spørsmål innen ett gitt tema. En slik intervjuform vil være hensiktsmessig dersom det er behov for å

tilpasse spørsmålene til hver enkelt informant eller dersom man ikke helt vet hvilken kunnskap som skal avdekkes (Johnnessen et al. 2011). I denne oppgaven falt valget på *semi-strukturert* intervjuguide. Dette ble gjort på bakgrunn av at tema er satt, og det er konkrete forskningsspørsmål som skal besvares. Videre er det flere informanter som skal delta og alle informantene skal bidra til å avdekke kunnskap på de samme områdene. Det er enklere å forholde seg til en strukturert intervjuguide enn en ustrukturert intervjurunde, samtidig som en veldig strukturert intervjuguide begrenser friheten for mye i dette tilfellet. Ved å velge *semi-strukturert* intervjuguide kunne jeg som forsker på forhånd bestemme hvilke temaer og spørsmål vi måtte innom, samtidig som jeg åpnet opp mulighetene for en mer naturlig samtale mellom meg og informant. Det har vært viktig at informanten skulle ha muligheten til å komme med kunnskap som jeg ikke hadde kunnet forutse på forhånd – og dette har også vært noe av poenget med oppgaven.

Ved utarbeidelse av selve intervjuguiden tok jeg utgangspunkt i Johannessen, Tuft og Christoffersens forslag til intervjuguide ved strukturerte gruppesamtaler (2011, s. 155). Nedenfor vises oppbyggingen av min intervjuguide (tabell 6).

**Tabell 6. Intervjuguidens faser**

1. Faktaspørsmål	2. Innledningsspørsmål	3. Overgangsspørsmål
5. Nøkkelspørsmål	5. Sensitive og kompliserte spørsmål	6. Avslutning

Da jeg og informantene opprettet kontakt via Teams presenterte jeg meg selv og takket for deltakelsen. Jeg informerte om oppgaven og deres rolle i oppgaven, samt deres mulighet til å trekke seg fra deltakelse når som helst. Videre spurte jeg om samtykke til å foreta videoopptak av samtalen. All denne informasjonen hadde også informanten fått før intervjuet, i skriftlig form.

Første fase av intervjuet var *faktaspørsmål*. Denne delen bestod av spørsmål som var enkle for informanten å besvare. På den måten ble vi litt kjent med hverandre, og oppstarten fikk en rolig innledning. I neste fase introduserte jeg innledningsspørsmål. Også disse var relativt enkle å svare på og tok for det mest utgangspunkt i situasjonen før korona. I tredje fase bevegde vi oss mer inn på temaet, som er koronasituasjonen og hvordan dette har påvirket bedriften direkte. Under 5. fase, som inneholdt nøkkelspørsmål, gikk vi mer i dybden på temaene. Særlig hvilke strategier og tiltak som ble gjort. Denne fasen åpnet enda mer opp for

at informanten selv skulle tenke og resonnerer. Under nest siste fase stilte jeg spørsmål som kunne oppfattes som sensitive eller kompliserte. Disse var mer relatert til informantens *følelser og opplevelse*. Dette krevde åpne spørsmål med flere oppfølgingsspørsmål. I den avsluttende fasen oppsummerte jeg det vi hadde gått igjennom og takket for deltakelsen.

Selv om jeg hadde en intervjuguide ble ikke den fulgt nøye og guiden var kun veiledende og fungerte som et hjelpeverktøy til meg selv. Siden intervjuet var semi-strukturert ble ikke spørsmålene stilt på samme måte som det var formulert skriftlig og rekkefølgen på spørsmål og faser varierte, da samtalen fikk flyte fritt og naturlig. Under intervjuet tok jeg notater og sørget for at vi var innom alle temaer. Tre av intervjuene varte i litt over én time, mens det siste varte i femti minutter.

#### **4.5 Utvalg og rekruttering**

For å kunne redegjøre for forskningsspørsmålene var det avgjørende å fa tak i de *rette* informantene. Ved kvalitative undersøkelser ønsker man å komme tett innpå informanten slik at man får dybdeforståelse av særskilte fenomener. Informantene som skal bidra til forskningen må med andre ord inneha den kunnskapen som trengs for å redegjøre de aktuelle temaene som skal belyses (Johannessen et al. 2011).

Ved dybdeintervjuer er det et mål å få så mye informasjon som mulig fra et begrenset antall informanter. I mange forskningsprosjektet legges det vekt på å gjennomføre intervjuer helt til man får et metningspunkt (man slutter å få ny informasjon) (Johannessen et al. 2011). Dette har ikke vært mulig for denne oppgaven fordi småbedriftslederne delte ikke de samme erfaringene og opplevelsene, og svarene varierte derfor veldig. Siden dette er en masteroppgave som er beregnet for ett semester ville det vært for tidkrevende å skulle ta sikte på å nå et eventuelt metningspunkt. Likevel hadde mange av funnene store likhetstrekk.

I motsetning til kvantitative undersøkelser, hvor utvalget ofte trekkes tilfeldig, består som oftest utvelgelsen av informanter i kvalitative undersøkelser på bakgrunn av strategiske valg (Johannessen et al. 2011). Denne strategien kalles for *purposeful sampling* eller *strategisk utvelgelse* på norsk, og *hensiktsmessighet* er av stor viktighet ved utvelgelsen av informanter (Patton, 1990 i Johannessen et al. 2011). For å finne frem til de ulike småbedriftslederne har jeg benyttet meg av *kriteriebasert utvelgelse* og *snøballmetoden*. Kriteriebasert utvelgelse betyr at forskeren på forhånd har satt kriterier informantene må oppfylle for å være relevant for forskningen mens snøballmetoden benyttes ved at forskeren for eksempel benytter nettverket sitt til å forhøre seg om personer som kan bidra innen det valgte temaet. Ved å benytte

snøballmetoden kan man innhente nye informanter man i utgangspunktet ikke ville nådd på noen annen måte (Johannessen et al. 2011).

Fire småbedriftsledere i reiselivsbransjen i Nordland har deltatt i denne forskningen og de har oppfylt forhåndssatte utvalgsriterier:

- Mellom 1 og 10 ansatte
- Reiselivsbedrift i Nordland fylke
- Ligner andre bedrifter i samme bransje
- Fortsatt i drift

Rekrutteringen foregikk via telefon. Denne telefonsamtalen bestod av informasjon om meg selv og oppgaven, samt forklaring på hva deres rolle ville være og deres rettigheter. Dersom det passet seg slik avtalte vi også når intervjuet skulle skje. Når informanten samtykket til deltakelse sendte jeg e-post med samtykkeskjema som skulle underskrives og returneres til meg, samt forslag til møtetidspunkt.

#### **4.6 Analyse av data**

Analyse av kvalitative data handler om fortolkninger, og meningsinnholdet i datamaterialet må analyseres slik at det vil være mulig å avdekke *meningen* med folks tanker og adferd (Johannessen et al. 2011).

Jeg har fulgt Kirsti Malteruds fire hovedsteg for analyse av meningsinnhold (2003 i Johannessen et al. 2011, s. 173):

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

*Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold:* etter å ha transkribert alt av datamaterialet leste jeg gjennom for å få et overblikk og danne meg et helhetsinntrykk. Jeg noterte temaene som var fremtredende i hvert intervju. I tillegg slettet jeg informasjon og samtaleemner som ikke hadde noe med formålet å gjøre. Dersom informanten hadde lange, tungforståelige setninger, forkortet og konkretiserte jeg disse dersom det var mulig uten å miste meningsinnholdet. Dette kalles *meningsfortetting* (Johannessen et al. 2011). Denne prosessen gjorde jeg på data.

*Koder, kategorier og begreper:* Jeg gikk systematisk gjennom intervjuene og lagde meg et system for å identifisere særskilte temaer samt dele informasjonen inn i ulike kategorier. Kategoriene og temaene lagde jeg med utgangspunkt i presentert litteratur og forskningsmodellen «Småbedriftslederens krisehåndtering», i tillegg til sammenfatningen og helhetsinntrykket jeg hadde dannet meg i fase 1 av analysearbeidet. Ulike fargekoder fungerte som verktøy for å skille ulike kategorier og temaer. Denne prosessen kalles *koding*, og handler om å systematisere meningsbærende informasjon. Ved å gjøre dette blir det lettere å se sammenhenger samt avdekke skjult kunnskap (Johannessen et al. 2011). Denne prosessen tok tid og jeg måtte flere ganger gjøre store endringer i kodesystemet mitt. Etter hvert som jeg avdekket mer kunnskap ble det behov for flere kategorier og mer avanserte tilnærminger ved kodingen.

*Kondensering:* I denne fasen bestod arbeidet av å trekke ut de kodede elementene. På denne måten fikk jeg samlet de samme kodede elementene fra alle informantene. Jeg lagde meg et elektronisk skjema med tabeller. For hver kode eller kategori samlet jeg informasjon fra alle informantene. Dette medførte at noen koder kunne bli til én, mens andre koder krevde å bli inndelt i underkategorier. Denne prosessen krevde en svært systematisk tilnærming med mye struktur.

*Sammenfatning:* I siste fase foretok jeg en sammenfatning av de ulike kategoriene. På denne måten kunne jeg se likheter og forskjeller mellom informasjonen fra de ulike informantene, og helhetsinntrykket ble forsterket med konkrete punkt, i motsetning til fase 1. Ved avslutningen av analyseprosessen ble det tydelig at kunnskap og sammenhenger som opprinnelig ikke var synlig i fase 1 nå var avdekt.

#### **4.7 Forskningskvalitet**

Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet er begreper som ofte blir brukt når man evaluerer forskningskvalitet. Pålitelighet (reliabilitet) er viktig i kvantitativ forskning og handler om hvilke data som er benyttet, hvordan de er samlet inn og hvordan de er blitt behandlet. Ifølge Johannessen et al. (2011) egner ikke pålitelighet seg når en evaluerer kvalitativ forskning. Dette skyldes at forskeren bruker seg selv som instrument, det er samtaler som styrer datainnsamlingen og observasjonene er kontekst- og verdiladete. Nøyaktig samme forskning kan dermed ikke gjenskapes. Likevel har jeg forsøkt å styrke påliteligheten ved å være tydelig på mine valg, vurderinger og fortolkninger i analysedelen.

Troverdighet kan kort sies å omhandle spørsmålet «måler vi det vi tror vi måler?» (Johannessen et al. 2011). Hvis man går tilbake til tema og forskningsspørsmål og vurderer disse, for så å se på analysedelen og konklusjonen, har jeg klart å svare på spørsmålene? Troverdigheten ser med andre ord på om dataene jeg har samlet inn har vært relevante og gitt svar på det jeg i utgangspunktet spurte om. For å sikre troverdigheten underveis har jeg til stadighet vendt tilbake til tema og forskningsspørsmål. Stadige påminnelser om hva jeg leter etter i datamaterialet har vært viktig, særlig under kodingsprosessen. Kodene jeg opprettet måtte alltid ta utgangspunkt i å kunne gi svar eller informasjon om temaet.

Overførbarhet (ekstern validitet) handler om forskningen kan bidra til nyttig informasjon for andre lignende fenomener (Johannessen et al. 2011). Hensikten med oppgaven har hele tiden vært å ta et dybdykk i småbedriftslederes håndtering av eksterne kriser, for så å avdekke kunnskap i den forbindelse. Formålet med dette har vært å kunne gi andre en større forståelse av hvordan småbedriftsledere håndterer eksterne kriser, og hva deres styrker og svakheter har vært i denne forbindelse.

Bekreftbarhet (objektivitet) betyr at forskningen bidrar til å gi et unikt perspektiv på valgte fenomener uavhengig av forskerens subjektive holdninger og erfaringer (Johannessen et al. 2011). For å sikre objektivitet har jeg vært åpen om min rolle som forsker i tillegg til min bakgrunn som småbedriftsleder selv. Gjennom å bevisstgjøre leseren på dette viser jeg også at jeg selv er bevisst på min rolle, og dermed tydeliggjør at jeg ikke skal la mine egne erfaringer og holdninger påvirke resultatet av forskningen.

#### **4.8 Mulige begrensninger og avvik**

Informantene vil ikke være representative for småbedriftsledere i reiselivsbransjen. Funnene som avdekkes i denne avhandlingen kan dermed ikke generaliseres og må ikke tas for å være en *sannhet* for andre småbedrifter.

En mulig begrensning ved denne forskningen er at kvalitativ analysemetode kan være resultatet av en subjektiv fortolkning av datamaterialet. Selv om jeg som forsker har vært bevisst på rollen som forsker vil det alltid være en mulighet for at funnene som har blitt vektlagt har blitt påvirket av forskerens egne oppfatninger. Forskerens egen forståelse, forutinntatthet samt evne til å fortolke datamaterialet kan legge begrensninger på forskningskvaliteten.

Kvalitativ analysemetode blir ofte kritisert for å være et teknisk verktøy brukt for enkel, overfladisk og grunnleggende sortering av tekst, og derfor mangler vitenskapelig tyngde,



bevis og dybde (Lindgren et al. 2020). Dette vil alltid være en utfordring i kvalitativ analyse. Dersom man ikke klarer å benytte abstraksjon og fortolkning av innholdet vil man ikke kunne få en dypere innsikt i det informantene sier.

## **5.0 ANALYSE OG EMPIRISKE FUNN**

I dette kapitlet vil jeg analysere og presentere funnene som er avdekket gjennom analysen.

5.1 vil jeg presentere en oppsummering nøkkelinformasjonen for hver enkelt småbedriftsleder og bedrift. For hver småbedriftsleder og bedrift vil jeg inkludere en tekstboks med sitater fra småbedriftslederen. Dette er sitater som har hatt betydning for analysen og inneholder viktige poeng. Noen få av sitatene har blitt modifiserte av meg. Dette har vært tilfeller hvor ordlyden har vært svært preget av muntlig språk. Ingen av sitatene har blitt endret betydelig, og alle har beholdt sine budskap og troverdighet. I kapittel 5.2 vil jeg presentere analysen og de empiriske funnene knyttet til forskningsspørsmål 1. I kapittel 5.3 vil jeg presentere analysen og de empiriske funnene knyttet til forskningsspørsmål 2. Avslutningsvis vil jeg i kapittel 5.4 presentere «Småbedriftslederes krisehåndtering – revidert modell». Denne modellen inneholder de viktigste funnene i avhandlingen.

### ***5.1 Nøkkelinformasjon fra informanter***

I tabell 7 har jeg presentert nøkkelinformasjon om informantene og deres bedrifter.

Bedriftsnavn og småbedriftsledernes navn er fiktive. Jeg har valgt å presentere nøkkelinformasjonen i tabellform i dette kapitlet for å gi en bedre oversikt over grunnleggende informasjon om bedriftslederne og deres bedrifter. Denne tabellen kan fungere som en «huskeliste». Videre følger en kort oppsummering av hver småbedriftsleder og bedrift, hvor sentrale sitater er presentert i marginen.

**Tabell 7. Nøkkelinformasjon fra informanter**

<b>Leder</b>	<b>Ole</b>	<b>Trine</b>	<b>Mari</b>	<b>Grete &amp; Per</b>
<b>Bedrift</b>	<b>Naturbedriften</b>	<b>Historiebedriften</b>	<b>Hostel&amp;Mat</b>	<b>Kulturen</b>
<b>Om leder</b>	Ole har vært alene om driften av selskapet inntil sommeren 2020, da kjæreste (som nå er ansatt) ble involvert i foretaket. Ole er likevel leder alene.	Trine er pensjonist. Har styret som støtte (bestående av andre aksjonærer)	Mari er formell leder. Eier og leder Hostelet sammen med venn og kollega Frank.	Grete er formell leder. Grete er i realiteten leder sammen med ektemannen Per som også deltok på intervjuet.
<b>Org.form</b>	AS (Ole eier alle aksjene)	AS (Trine eier deler av aksjene)	AS (Mari og Frank eier alle aksjene)	Grete og Per eier alle aksjene.
<b>Bransje</b>	Reiseliv	Reiseliv	Reiseliv	Reiseliv+mer
<b>Tjenester/produkt</b>	Guidefirma; naturopplevelser. Selger også tjenester til industri (tilkomsteknikk og inspektør)	Guidefirma: kulturhistorisk guiding med sterk tilknytning til lokalt sted.	Overnatting (hostel+rom) og kafédrift	Sammensatt bedrift. Overnatting (rom), camping (caravanplasser), kafédrift, cateringstjenester, musikkforretning, håndarbeidsbutikk, bruktbuikk, museum.
<b>Ansatte</b>	To fulltidsansatte (Ole og kjæreste/partner). Leier inn guider ved behov.	En fast ansatt (Trine). Trine arbeider gratis og har gjort det siden oppstart. Leier inn guider ved behov.	Fire ansatte i lavsesong. Opp til syv i høysesong.	Grete og Per. I høysesong er de totalt 7-8 ansatte.
<b>Høysesong</b>	Sommer	Sommer	Sommer	Sommer
<b>Kundeselement</b>	80-90 prosent utlendinger	Den mest inntektsgivende kundegruppen er utenlandske og pensjonister	Unge reisende, gjerne utenlandske	Lokale året rundt, og turister i høysesong
<b>Livsfase</b>	Godt etablert. Startet egen bedrift for første gang i 2013. Naturbedriften ble startet i 2015.	Relativt nyetablert (første omsetningsår 2019)	Nyetablert (2019). Åpning juni 2020.	Godt etablert. Startet første bedrift i 2000. Kulturen ble startet i 2016

## Ole og Naturbedriften

Ole har vært småbedriftsleder i egen bedrift siden 2013 da han startet et enkeltmannsforetak innen friluftsliv/reiseliv. I 2015 startet han opp Naturbedriften og etablerte bedriften som et aksjeselskap hvor han eier alle aksjene. Ole har en genuin interesse for friluftsliv.

Naturbedriften var i vekst da koronaen rammet internasjonalt. Bedriften hadde et kundesegment som bestod av 80-90 % utenlandske turister og det ble helt stopp i salg av guidede turer da korona først inntraff. Ole permitterte seg selv i påvente av at situasjonen skulle forbedre seg. Naturbedriften hadde ingen faste kostnader annet enn lønn til Ole. Løsningen ble etter hvert at Naturbedriften solgte tjenester til industribransjen, basert på Oles erfaring som tilkomstteknikker og annen relevant industrikompetanse. Ole hadde bevisst valgt å vedlikeholde alle kurs og sertifiseringer for denne typen arbeid. En annen mulighet var også å reise offshore for å tjene mer penger, slik Ole hadde arbeidet tidligere, men det ble ikke nødvendig.

Sommeren 2020 startet sakte, og de utenlandske turistene uteble. Samtidig ble Oles kjæreste en del av Naturbedriften og Ole var for første gang ikke alene om ansvaret og idéene. Han oppdaget teamarbeid for første gang, og sammen så de mulighetene for nye markeder og kundesegmenter. Fellesferien ble svært bra, mens skuldensesongene fortsatt var preget av korona. Selv med tapet av utenlandske turister, klarte firmaet seg noenlunde likt økonomisk som tidligere år – hvilket skyldtes salg av tjenester til industribransjen. Ole klarte også å få til flere inntektsgivende kontrakter lokalt og med andre nye bedrifter og anser disse nye samarbeidspartnere for å potensielt være langvarige. Videre har Ole brukt tiden hvor arbeidsmengden var liten grunnet korona til å utvikle nye produkter tilpasset nye markeder, og han ser svært positivt på fremtiden.

### *OLE & Naturbedriften*

*«Vi mistet all omsetningen på guidingen med en gang (nedstengingen av Norge mars 2020). Så tiltaket vi gjorde var å selge inn industritjenester i stedet. Så omsetningen er i den forstand den samme. Men ikke i form av hva jeg egentlig skal gjøre.»*

*«Jeg var permittert frem til sommeren. Så begynte norske turister å komme. Og det var jo stilt, det var veldig få. Helt til fellesferien kom. Og da var det en diger peak rett opp i taket! Den var skyhøy. Men den varte ikke lenge. Den varte tre uker.»*

*«Alle trodde jo at covid skulle være over på høsten allerede. Sånn var det jo ikke.»*

*«Vi har ikke faste utgifter. Vi oppfylte rett og slett ikke kravene for å få penger rett og slett.»*

*«Det er tungt å være alene om ting.»*

*«Jeg oppdaget idésparring for første gang! Fant ut hva det var for noe! Og den ballen du snakket om, den har fløyet att og fram mange kvelder her. Så mye kulere å ha noen å samarbeide med!»*

*«Jeg har fått mange kule kontrakter. Jeg skal ikke si takket være covid-19, men covid-19 har gjort at jeg har tenkt nytt. Og nytenkning skaper nye muligheter, absolutt! Det gjør det.»*

*«Nye mennesker! Gjøre litt andre ting, komme litt inn på nye markeder og så oppdager du helt nye ting!»*

*«Det at utlendingene sluttet å komme gav meg jo mer tid til å kommunisere med lokale aktører (...). Og all min tid kunne settes til å begynne med sparringen og det er veldig lett å lage kule produkter når du har tid til å sette deg ned og gjøre slikt!»*

Noe du tenker du kunne gjort bedre?  
*«Nei, sånn tenker ikke jeg. For det er det alltid! Men jeg lærer av det!»*

*«Jeg tror de som overlever dette, de overlever alt. Ting blir bedre.»*

*«Jeg tror vi går tilbake til noe helt ellevilt! (...) Jeg har så stor tro på at når covid løsner at det blir helt ellevilt!»*

## Trine og Fjorden

Fjorden selger guidede tjenester med utgangspunkt i lokal historie. Første omsetningsår var i 2019, og tallene var positive. De mest inntektsgivende kundene var utenlandske turister som kjøpte hovedproduktet – en lengre tur med guiding. Den nest viktigste kundegruppen var pensjonister. Fjorden skiller seg litt ut fra de tre andre småbedriftslederne i denne oppgaven. Bedriften har flere aksjonærer hvor blant annet en forening og et museum har aksjemajoriteten, mens Trine er tredje største aksjonær og eier aksjene privat. Fjorden var Trines idé og hun har siden oppstart arbeidet uten lønn (styret jobber også gratis). Dette er mulig da Trine er pensjonist. Tidligere har hun jobbet innen entreprenørskap på lærerutdanning. Dette er likevel Trines første erfaring som bedriftsleder. Trines interesse for historien som formidles gjennom Fjorden er sterk, og driven og pågangsmotet hun har for bedriften er virkelig ekte. Etter 2019 var hun og styret positive til fremtiden – de hadde hatt et prøveår med suksess.

Da korona inntraff mistet de hele inntektsgrunnlaget. Alle utenlandske turister uteble, og det samme med de store mengdene med pensjonister (f.eks. organiserte pensjonistbusser). Skuldresesongene var korte, mens juli faktisk hadde flere besøkende enn året før. Likevel var inntjening lavere, også i juli da norske kunder ikke kjøpte hovedproduktet. Omsetningstapet i sommermånedene var betydelig. De faste kostnadene ble banket ned, i den grad det gikk ant, og styret og Trine besluttet å gjenoppta et prosjekt fra starten som de hadde satt på vent – et langsiktig prosjekt. Dette krevde arkitekt og Trine tok opp et privat lån for å muliggjøre dette. I desember 2021 skal styret vedta om prosjektet skal videreføres.

Trine er svært engasjert og ser muligheter for samarbeid og deltakelse i ulike nettverk. Fjorden har ikke mottatt statlig kompensasjon, men bedriften har fått midler andre steder.

### TRINE & Fjorden

*«Jeg tenkte at hvis jeg skulle prøve meg selv om entreprenør så måtte jeg gjøre det mens jeg enda var oppegående – haha!»*

*«Jeg bruker det bildet at ``vi skal til å hoppe og er snart i svevet – men så blir vi skutt ned, og vi lander brutalt``».*

*«... det har vært tøft rent mentalt også, å stå i dette her i hovedsak alene. JEG har jo styret som støttespillere og rådføre meg med, men jeg har hatt mine depressive perioder i løpet av dette året som har passert».*

Når korona inntraff

*«Vi fant ut at når det er så ille som det er må vi heller tenke langsiktig».*

Beredskapsplaner?

*«Nei, det må jeg si at den type beredskapsplan hadde vi ikke. Vi hadde ikke engang forestilt oss at det skulle være nødvendig. Vi var vel glade og naive. Optimister».*

Jobbet dere på en mer kreativ måte etter korona?

*«Vi måtte jo tenke gjennom problemstillinger som vi ikke hadde tenkt på før. Så det vil jeg absolutt si!»*

*«...og så er det jo selvfølgelig det at jeg har en alder, så jeg er jo i solnedgangen, haha! Så den jobber jo mot meg. Jeg har ikke tid til å vente».*

Har du noen gang angret under korona på at du startet opp bedriften?

*«Svaret er JA. Flere ganger. Men så er jeg jo heldigvis en type som er lett å motivere igjen, hvis det da kommer noen hyggelige tilbakemeldinger».*

*«Jeg er et gnagsår på dette med samarbeid».*

*«Du må vite hvilke kanaler du må være på. Du må ha radaren oppe hele tiden».*

*«Vi kan jo ta en pause! Så lenge vi ikke har faste ansatte, så kan vi jo gjøre det!».*

*«Det er om å ikke ta de viktige beslutningene i de depressive periodene».*

*«At det ligger businessmuligheter her er jeg overbevist om! Men at man må ha tålmodighet og tid til å utvikle dette her».*

Koronasituasjonen har medført at Fjorden er i en sårbar situasjon. Ifølge Trine kan de alltid ta en pause, men sier selv at hennes alder er en utfordring. Likevel ser hun lyst på fremtiden – hun er i dialog med nye potensielle samarbeidspartnere i utlandet og ser muligheter for å utvide lederteamet etter hvert.

## Marit og Hostel&mat

Marit og hennes venn og kollega Frank kjøpte en eldre større bygning i 2018 med det mål om å lage et hostelkonsept som lignet de hostelene man gjerne finner i utlandet. Tanken var at overnattingsstedet skulle være et sosialt sted, med flotte fellesarealer hvor man kan møte nye mennesker. I utgangspunktet var tanken å rette seg mot unge reisende fra Skandinavia og Tyskland. Mari har utdanning innen reiseliv og Arne har jobbet innen økonomi og er i så måte et godt sammensatt lederteam. Siden oppkjøpet har de renoverert bygget og kan i dag tilby over 50 sengeplasser. I tillegg har de også en restaurant. Marit og Frank jobber mye selv, for mindre lønn enn deres to andre ansatte.

Planlagt oppstart var i april 2020, men da koronaen gjorde sitt inntog i Norge i mars 2020 måtte åpningsplanene utsettes. Dette medførte at Hostel&mat ikke fikk startet opp før i juni, og de var allerede bakpå når det kom til økonomiske forpliktelser. Likevel gjorde den forsinkede åpningen at de var bedre forberedt – skjenkebevillingen var i orden og de kunne satse mer på restauranten fra start. Grunnet korona ble sesong langt kortere enn de hadde ønsket, men likevel ble juli en god måned med svært mange norske besøkende – i alle aldre. Hostel&mat har en god beliggenhet og tilstrømmingen av norske turister til denne destinasjonen har vært enorm under sommersesongen. For å kunne fortsette å holde åpent under pandemien har det vært avgjørende å iverksette flere tiltak. Marit har ikke kunnet leie ut alle sengeplassene, da én metersregelen har vært gjeldende. I tillegg har de ikke kunnet

### MARIT & Hostel&mat

«Jeg tror min drøm er å drifte noe mens Franks drøm er mer det å skape noe».

«Jeg tror på en måte at det med koronaen gjorde at vi såklart hadde en periode hvor vi hadde budsjettert at vi skulle tjene penger».

«Altså, jeg og Frank er to forskjellige personer. Jeg er en person som kan bekymre meg en del. (...) Men så tror jeg at Frank og jeg klarte oss sammen, og han er ikke like bekymret som meg. Han er kanskje litt mer sånn 'det her finner vi en løsning på'».

«Jeg hadde ALDRI sett for meg at noe slikt skulle skje!»

«Jeg har jo lyst til at Hostel&mat ikke bare skal være en turistplass. Jeg har lyst til at dette skal være en plass hvor lokalbefolkningen kan komme (...). Kanskje korona har gjort at vi har hatt enda mer fokus på lokalbefolkningen!».

«2020 var på en måte teståret vårt - og vi har fortsatt teståret vårt. Hvordan hadde det vært om det ikke hadde vært korona?».

«Man får liksom ikke utført konseptet sitt hundre prosent».

«Vi henger litt etter hele tiden, liksom».

«Det som skjedde i fjor sommer, og det som skjer nå er jo at alle bookingene er i juli og siste uken i juni og første uken i august. Så det er seks uker, og vanligvis er det jo mer spredt».

«Vi er så innstilt på at dette prosjektet skal funke, og at vi heller da tilrettelegger på den måten et det mulig».

«Jeg tror det er godt at vi er to, og at vi er forskjellige».

benyttet fellesarealene slik de ønsket, og det sosiale ved konseptet har foreløpig blitt litt tilsidesatt. I desember 2020 ble det nødvendig å ta opp kassakreditt for å kunne betale regninger. Likviditeten er sårbar grunnet forsinket oppstart og lite besøk i skuldersesongene. De har ikke mottatt statlig kompensasjon, men har søkt om lokalt tilskudd.

Selv om koronaen har gjort det vanskelig, spesielt siden de var i en veldig sårbar fase, har Marit og Frank klart å holde flere arrangementer, de har bygget et større nettverk og forankret seg lokalt. Restauranten har gått veldig bra og de har mottatt gode tilbakemeldinger. De har pågangsmot og er bestemt på å få Hostel&mat til å lykkes, selv med de store utfordringene som korona har medført.

### Grete, Per & Kulturen

Kulturen er en bedrift som består av mange ulike tjenester og produkter. Hovedtjenesten er kaféen, og selv om dette i utgangpunktet ikke var planen er det kaféen som generer mest inntekt og flest besøkende. Grete og Per er gift og allerede i år 2000 startet de egen bedrift. Per solgte musikkinstrumenter og drev artistbyrå mens Gretes hobby innen strikking og strikkedesign etter hvert utviklet seg til inntektsgivende arbeid og import av garn. Etter hvert som bedriften deres tok mer tid gikk de ned i stilling i sine respektive jobber. De ønsket å utvide bedriften, slik at de kunne skape enda mer, og muligheten bød seg da et eldre bygg skulle selges. Kulturen ble etablert i 2016 og konseptet deres har utviklet seg stort siden den gang. Bygget inneholder nå ulike tjenester og salg av produkter – de har til og med overnattingsmuligheter, museum og mer! Kaféen er som sagt hovedtjenesten og de leverer også catering og holder arrangementer. Til vanlig er det Per og Grete som jobber i Kulturen, men under sommersesongen, som er den travleste tiden, er de opp til åtte ansatte.

#### *GRETE, PER & Kulturen*

*G: «Det viste seg at den kaféen, det behovet var mye større enn det vi så for oss (...) Det ble til slutt kaféen som ble hovedbeskjeftigelsen».*

*G: «Det er klart at det kom som et slag i panna denne koronaen, akkurat når vi skulle være ferdig med byggeprosessen bår. Så det er klart at den kom litt uheldig. (...) Vi hadde jo aldri sett for oss at det skulle bli slik, og slettes ikke at det skulle bli så langvarig!»*

*P: «Vi fikk jo litt kritikk for dette da vi begynte. At vi hadde for mange jern i ilden. (...) men det er nok det som har reddet oss!»*

*G: «Avbestillingene haglet inn!».*

*P: «Jeg spilte og hun solgte garn og hadde nettbutikk. Og så snekret vi om nettene. Så vi hadde egentlig drevet rovdrift på oss selv».*

*G: «I fjor sommer, det var helt ekstremt mye folk. Vi har aldri hatt så mye!».*

*G: «Det var tøft og tungt, og det var så mange ting å tenke på og vurdere, og hva skal vi gjøre. Men samtidig følte vi hele tiden den gode støtten fra befolkningen og bygda rundt oss, som så veldig gjerne ville hjelpe».*

*G: «Er du kreativ så setter du ting ut i livet. Og hos oss er det jo jeg og han som styrer. Så det er jo ikke sånn at vi skal diskutere med ledelsen om hvordan dette skal gjennomføres. Haha. (...) Vi får en idé og så tenker vi at dette prøver vi ut! Og så ser vi hvordan det fyker an. Rett og slett. Men har ikke så veldig mye å tape egentlig! Haha».*

Da korona inntraff var de helt uforberedt. Grunnet deres beliggenhet var de langt mer fokusert på fergeproblematikken og den krisen dette potensielt kunne medføre. Da korona kom fikk de stor nedgang i antall besøkende, særlig fra turister. De holdte kaféen stengt en stund, men fortsatte å arbeide. Det å permittere seg selv ikke var et alternativ - de måtte være på jobb for å fortsette renoveringen og besluttet heller å kutte drastisk ned på sine egne lønninger. Per startet å ha musikktimer med enkeltelever mens Grete sydde munnbind og fokuserte på nettbutikken, i tillegg til den ordinære driften, hvor de har levert mye take-away under pandemien. Sommersesongen ble heftig med svært mange norske turister. Grete og Per valgte å være strenge når det kom til å overholde koronarestriksjonene, hvilket medførte mer arbeid, men de er overbevist om at dette var det rette valget. De ble statlig kontrollert flere ganger. Kulturen mottok statlig kompensasjon, men endte opp med å store uforutsette utgifter i den forbindelse. De har også søkt om lokalt tilskudd.

Målet for Grete og Per er å ferdigstille byggeprosessen slik at de kan gjøre det de ønsker aller mest. Rutineoppgavene skal gis til andre slik at de selv kan få gjøre det de virkelig er gode på og liker – bruke kreativiteten sin til å skape nye tjenester og tilbud på Kulturen. Kulturen har høye faste kostnader og omsetningen har blitt betydelig berørt som følge av korona. Likevel ser Grete og Per lyst på fremtiden. De har et stort nettverk, de har flere ben å stå på når det kommer til bedriften og de har en solid støtte fra lokalbefolkningen.

#### GRETE, PER & Kulturen

P: «Vi har hatt en del sutretelefoner som jeg kaller det. For å snakke med hverandre. Vi bestemte oss tidlig for å følge koronareglene. (...) Så vi diskuterte med de andre kaféene og plassene rundt, for i begynnelsen fikk vi jo kritikk fra lokalbefolkningen om at vi var for strenge. (...). Men etter hvert kom folk til oss fordi vi var strenge. Det hadde liksom lønnet seg».

G: «Det er jo noe med å prate med andre som forstår hva du snakker om. Jeg tror det har vært viktig for mange».

G: «Omdømmet vårt ville blitt mye dårligere hvis det skulle vise seg at vi hadde fått smitte inn her. Så det har vi vært veldig bevisste på hele tiden.

Worst case scenario?

P: «Lokalt utbrudd eller at vi selv blir syke. (...) D vet jo selv, at hvis du ikke får inntekt på bedriften din på en måned eller to så kan de være stopp for mange. Og hvertfall slik sånn som det har vært nå, på over et år.»

G: «De lokale er viktige for oss. De er på en måte ryggraden vår, de er grunnpilaren vår hele veien og det er de som er så viktige for oss, og som har gjort at turistene også kommer».

G: «Vi hadde en knallsesong i fjor, og alle sier den kommer i år også, men vi er ikke brennsikre på det. Fordi her er alt væravhengig».

G: «Men vi tenker at vi skal klare å komme oss igjennom dette, og vi har såpass mange føtter å stå på at vi skal klare å holde ut ganske lenge med å bare satse på andre ting hele tiden. Og bruke de kreative sidene våre på å finne andre måter å tjene penger på. Og der er vi heldige, i forhold til mange som for eksempel bare har restaurant.»



## 5.2 Analyse og empiriske funn Del 1

I dette delkapitelet vil jeg redegjøre for første forskningsspørsmål. Redegjørelsen er gjort med utgangspunkt i småbedriftsledernes egne beskrivelser og oppfatninger, i tillegg presentert litteratur. Forskningmodellen «Småbedriftsledernes krisehåndtering» har fungert som verktøy for å kartlegge de tiltak og endringer som har vært igangsatt i tillegg til å avgjøre hvorvidt tiltakene har blitt iverksatt med utgangspunkt i bevisste krisestrategier. De viktigste funnene kan sees i modellen «Småbedriftslederes krisehåndtering – revidert modell» (Figur 5) i kapittel 5.4. Første forskningsspørsmål er som følger:

*«Hvilke tiltak har ledere i små reiselivsbedrifter i Nordland gjort for å håndtere koronakrisen, og har tiltakene blitt iverksatt med utgangspunkt i bevisste eller ubevisste krisestrategier?»*

Forskingsspørsmålet består av to delspørsmål. For å holde en rød tråd i dette analysekapitelet ble det naturlig å besvare delspørsmålene underveis i analysen, uten noen fastsatt rekkefølge på forhånd.

På bakgrunn av litteratur presentert av Bråte (2013) kan man kategorisere koronakrisen som en uønsket naturskapt hendelse. Grunnet krisens store og omfattende konsekvenser kan den også ansees for å være en *katastrofe*, som er den mest alvorlige og dramatiske hendelsen ifølge Gangdal og Angeltveit (2014). Med utgangspunkt i antall døde, gjentakende bølger med stor smittespredning, og de voldsomme sosiale og økonomiske konsekvensene, kan koronakrisen også sies å tilfalle under denne kategoriseringen. Felles for disse ulike modellene for kategorisering av kriser er at koronakrisen faller inn under de mest alvorlige kategoriseringene av kriser.

Koronakrisen har vært en krise med enorm usikkerhet og uforutsigbart hendelsesforløp med flere bølger av smittespredning, og enda er ikke krisen over. Alle småbedriftslederne sier at krisen og krisens konsekvenser var helt uventede. Ingen av dem var forberedt på en slik type krise, og enda ikke da Norge stengte ned i mars 2020 så de for seg at krisen skulle bli så langvarig og alvorlig som den ble. Alle fire bedriftene har blitt rammet økonomisk av koronakrisen. Offentlige tall viser at næringslivet i Norge, og verden generelt, har blitt meget hardt rammet av koronakrisen. I Norge er dette særlig gjeldende for reiselivsnæringen. Få bedrifter har mottatt kompensasjonspakker, mange har permittert store deler av staben, bedrifter har hatt store økonomiske tap, flere har gått konkurs og fremtidsutsiktene er usikre.

Alle fire småbedriftslederne og deres bedrifter har blitt påvirket i stor grad av koronakrisen, og for to av bedriftene er situasjonen fortsatt kritisk. Det at krisen fortsatt er pågående fører til en svært stor usikkerhet og er en negativ psykisk belastning for småbedriftslederne. Alle bedriftene har sommeren som høysesong og vi går nå imot andre høysesong med stor usikkerhet. Landegrensene er i skrivende stund så å si stengte og det forventes ikke at utenlandske turister kan komme reisende – i hvert fall ikke i første del av sommeren. Likevel er alle småbedriftslederne positive til sommeren. Forrige sommer var god, selv om den var kort. Det forventes en noenlunde lik sommer i år også siden det forventes at få nordmenn reiser utenlands.

Det kommer tydelig frem i faglitteraturen at *krisestrategier* er en nødvendighet for bedrifter, både *før*, *under* og *etter* krisen. Ifølge Bråten (2013) er det en nødvendighet å oppdage krisen tidlig for å iverksette tiltak. Dersom krisen ikke håndteres tidlig kan skadeomfanget bli langt større enn nødvendig, og *handlingsrommet* innskrenkes betraktelig (Bakken et al. 2020). Alle småbedriftslederne sier at de var helt uforberedt på en slik type krise og ingen av småbedriftslederne hadde noen form for etablert krisestrategi å støtte seg på når koronakrisen brøt ut. Videre sier de også at da krisen kom i mars 2020 hadde de ingen anelse om hvor langvarig og omfattende krisen skulle bli. Omfanget var helt utenkelig. Dette betyr altså at en passende krisestrategi *før* koronakrisen inntraff var helt fraværende for samtlige bedrifter, og de tidlige signalene som kom allerede i januar 2020 ble ikke oppfattet tydelig nok til at en krisestrategi ble etablert. Men til småbedriftsledernes forsvar; svært få, om noen i det hele tatt, var forberedt på en slik omfattende internasjonal krise.

Kotters «Eight steps to transform your organization» (tabell 1) viser endringsledelse i åtte ulike steg. Småbedriftslederne har gjennom koronakrisen ikke hatt noe bevisst endelig mål for endring annet enn å tilpasse seg koronasituasjonen på best mulig måte. Det har ikke vært nødvendig å etablere en følelse av hast blant de ansatte eller andre teammedarbeiderne da alle ledere og ansatte har forstått alvorligheten av koronakrisen. Ole har benyttet muligheten til å utvikle nye produkter og oppdage nye markeder, mens Trine har benyttet sjansen til å initiere et tidligere planlagt prosjekt. Likevel passer ikke presentert litteratur om endringsledelse til å forklare småbedriftsledernes endringsprosesser, da endringene som er gjort har vært mer motiverte av nødvendighet for å håndtere koronakrisen i tillegg til at Kotters modell åpenbart er for langt større bedrifter med formell struktur.

Når krisen i mars 2020 var et faktum hadde småbedriftslederne i realiteten ikke noe annet valg enn å stoppe den ordinære driften for en stund. Staten påla flere bransjer strenge restriksjoner, og enkelte fikk også forbud mot å drifte. Våren 2020 var generelt preget av stor usikkerhet på flere plan. Frykt for liv og helse, forvirring angående hvilke lover og regler som var gjeldende lokalt, problemer med fortolkning av de nasjonale retningslinjene og usikkerhet med tanke på fremtiden, preget samfunnet. For Ole i Naturbedriften ble svaret ganske raskt å permittere seg selv. For Trine og Fjorden ble det helt stopp, da avbestillingene fra pensjonistgruppene og utenlandske haglet inn på våren. Også for Grete, Per og Kulturen ble det stopp en stund i den vanlige driften. Marit og Hostel&mat måtte avvente den planlagte åpningen av bedriften. På spørsmål om småbedriftslederne hadde noen form for krisestrategi gjennom koronakrisen i det hele tatt, var svaret hos samtlige «nei».

Når sommeren 2020 nærmet seg, og informasjonsflyten og informasjonskvaliteten fra regjeringen ble bedre og situasjonen og koronakrisen så ut til å stabilisere seg noe, åpnet bedriftene igjen. Alle småbedriftslederne har måttet iverksette tiltak og endringer for å kunne fortsette å opprettholde drift. La oss først se på de mest åpenbare konsekvensene og tiltakene: felles for dem alle er at enmetersregelen har hatt stor betydning i tillegg til generelt forsterkede hygienetiltak. Dette har betydd stort fokus på bruk av hånddesinfeksjon, hyppigere rengjøring for de bedrifter som har faste lokaler, tydelig informasjon til sine kunder og ansatte, og større avstand mellom kundene og ansatte generelt. For Grete, Per og Kulturen har dette bydd på utfordringer, særlig når det kom til kafédriften og enmetersregelen. De har ikke kunnet ha like mange kunder som tidligere, og de har måttet avvise flere. Siden de var en etablert kafé hadde de allerede gode vaskerutiner, men enda grundigere rutiner ble likevel innført. Blant annet måtte salt og pepper bæres på bordet ved forespørsel, og disse måtte desinfiseres mellom hvert bruk. Grunnet dette måtte Kulturen ha ekstra høy bemanning i høysesongen. Marit og Hostel&mat møtte utfordringer når det kom til overnatting på sovesalene og det var nødvendig med nøye ettersyn og logistikk ved nye bookinger. Flere senger måtte blokkeres for å kunne opprettholde avstandskravene. Videre ble også konseptet deres sterkt berørt (det sosiale ved hostelet), siden fellesarealene ikke kunne benyttes. Restauranten deres var liten, og mye logistikk her var ikke nødvendig. Det spesielle med Marits situasjon er som sagt at de åpnet Hostel&mat *under* krisen. De hadde med andre ord ikke allerede etablerte rutiner, og koronarutinene ble dermed en del av deres naturlige drift. Trine og Fjorden måtte ha færre deltakere på de guidede turene sine og inne på museet måtte det planlegges nøye hvilke ruter man skulle gå for å unngå at gruppen stod for tett. Det at

gruppene ble mindre medførte selvsagt at hver tur gav mindre inntekt, og ekstra guider måtte leies inn da de måtte ha flere mindre grupper i stedet for store. Ole og Naturbedriften måtte gå til innkjøp av flere telt til sine ekspedisjoner slik at alle deltakerne kunne sove i hvert sitt telt. Dette var et meget kostbart tiltak, men var en nødvendighet for å kunne fortsette ekspedisjonene.

Som nevnt tidligere hadde ingen av småbedriftslederne en etablert krisestrategi *før* koronakrisen, og samtlige svarte at de ikke hadde noen bevisst krisestrategi *under* krisen heller. Men benyttet de seg av ubevisste krisestrategier?

I litteraturkapitlet om *Kriser* (kapittel 2.6) ble Christian Kjølås (2015) forenklet krisemodell, opprinnelig publisert av Gonzales-Herrero og Pratt, presentert (tabell 3). I denne krisemodellen så vi de ulike fasene i en krise og krisehåndtering knyttet til de ulike fasene. Alle småbedriftslederne har forklart at de konstant fulgte med på koronakrisens utvikling, og holdt seg oppdaterte på retningslinjene gitt av FHI og regjeringen, i tillegg til de lokale retningslinjene. Videre har også alle bedriftene fulgt med på om de oppfylte kriteriene for statlige kompensasjonsordninger, og flere av bedriftene har også søkt om lokale tilskudd. Borch et al (2020) hevder som nevnt at krisehåndteringen ikke er lineær. Koronakrisens kompleksitet og langvarighet har medført at krisen til nå har hatt tre smittebølger, og man kan på den måten også tenke at krisens hendelsesforløp har gjentatt seg flere ganger, og fasene har overlappet hverandre. Alle småbedriftslederne har hatt løpende dialog med sine nærmeste medarbeidere angående krisens utvikling. Trine har hatt styret som støtte ved viktige beslutninger, Marit hadde Frank som likestilt beslutningstaker og Grete hadde naturligvis ektemannen Per. Ole, som inntil sommeren 2020 hadde vært alene om driften, hadde for ettertiden sin kjæreste/kollega som nær støttespiller. Selv om småbedriftslederne sa at de ikke hadde noen krisestrategi, viser det seg at de likevel har fulgt krisens utvikling nøye og har vært proaktive så langt det har vært mulig.

Med utgangspunkt i Sørensens beredskapssirkel (figur 2) kan vi forstå småbedriftsledernes krisehåndtering (fasene *forebygging, forberedelse, respons, gjenoppbygging*). Koronakrisen har som sagt vært gjentakende (flere smittebølger), dog med ulik alvorlighetsgrad. Generelt uttrykte småbedriftslederne at den første smittebølgen var den mest kritiske, da den var uoversiktlig og de var ikke forberedt. Etter hvert som krisen utviklet seg og entret nye faser var småbedriftslederne bedre forberedt. De visste hvilke ``faresignaler`` de skulle se etter, og de var forberedt på å sette i gang tiltak raskt dersom det ble nødvendig. For eksempel da man

igjen ble pålagt begrensede åpningstider i serveringsbransjen og stopp i alkoholserveringen i påsken 2021. Dette kan eksemplifiseres med Bakken et als illustrasjon av «handlingsrom for strategisk kriseledelse» (figur 3). Første del av koronakrisen var preget av tidspress, stor usikkerhet og dårlig informasjon. Dette gjorde at bedriftsledernes handlingsrom ble redusert. Småbedriftslederne fortalte at de i første del av krisen ikke visste hva som var i ferd med å skje og de kunne heller ikke forutse konsekvensene. Men samtlige forstod derimot at situasjonen var alvorlig og at *noe* måtte gjøres dersom deres bedrifter skulle overleve krisen. Handlingsrommet for småbedriftslederne ble etter hvert større ettersom krisen ble vedvarende og regjeringen etter hvert fikk etablert offentlige retningslinjer som gav mer spillerom for tilpasninger.

Trine, i samråd med styret, vedtok å tenke langsiktig samtidig som de minimerte de faste kostnadene så mye som mulig. De gjenopptok et prosjekt som var planlagt allerede i oppstartsfasen, men som var blitt utsatt. Prosjektet krevde planlegging og grunnet nedgang i guidede turer kunne Trine bruke mer tid på dette i stedet, og hun tok opp et privat lån for å gjenoppta prosjektet. Marit og Frank i Hostel&mat besluttet at det viktigste var å åpne Hostel&mat, selv med de strenge restriksjonene. Det var nødvendig å begynne å tjene penger. De tilpasset seg smittevernreglene og fokuserte ekstra mye på restauranten og lokalbefolkningen. Marit forteller at det ikke var et bevisst valg å fokusere ekstra på restauranten, men at den ble mer populær enn forutsett, og grunnet deres begrensninger på å gjennomføre det sosiale konseptet fullt ut ble det naturlig å fokusere mer på restauranten. Marit holdt møter hvor hun informerte de øvrige ansatte, og de var også delaktige i innføringen av smitteverntiltakene. Hostel&mat ble mer bevisst på å redusere kostnadene ved innkjøp og de holdt ulike koronavennlige arrangementer. De benyttet også muligheten til å holde flere arrangementer *ute*, da koronareglene ikke var så strenge for utendørsarrangementer. Her kan blant annet brukmarked nevnes. Grete og Per startet med takeaway samtidig som de fokusert mer på støttetjenestene i bedriften (strikkebutikk, musikkforretningen, musikktimer, nettbutikk osv.). De innså tidlig at de var nødt til å fokusere mer på de andre tjenestene sine for å kunne betjene de faste kostnadene. Selv uttrykte de at det at de hadde ‘mange ben å stå på’ hadde vært en stor trygghet i denne tiden. De ble også mer bevisste på kostnader og sier de ble mer forsiktige når det gjaldt innkjøp samtidig som de ble bedre på matsvinn. I tillegg brukte de også tiden til å ferdigstille utbyggingen av flere overnattingsmuligheter. De fortsatte å fokusere på lokalbefolkningen. Ole tilpasset som sagt turene sine og var svært bevisst på at alle deltakerne skulle holde

tilstrekkelig avstand. Han utviklet en risikoanalyse i forkant av hver tur og alle deltakerne måtte stille med negativ covid-19-test 72 timer før avreise. Grunnet nedgang i turer fikk han ekstra tid til å utvikle nye produkter og rettet seg mer mot norske reisende. Han solgte også flere tjenester til bedriftsmarkedet for å gjøre opp for det økonomiske tapet som fulgte grunnet fraværende utenlandske turister.

Som presentert tidligere er det ifølge Chrichton og Flin (2002 i Bråten, 2013) fire alternative strategier for beslutningstaking under en krise. Samtlige småbedriftsledere hevdet at de ikke hadde en formell form for beslutningstaking. Etter hvert i intervjuene ble det tydelig at *kreativitet* er en betydelig del av småbedriftsledernes beslutningsatferd, og den kreative prosessen er uformell og ustrukturert hos samtlige. Her må nevnes at Trine & Fjorden hadde en noe mer formell beslutningsprosess siden styret var med på å vedta de største tiltakene (f.eks. gjenopptakingen av prosjektet). Likevel arbeidet Trine også kreativt på egenhånd for å finne løsninger og tiltak. Marit sier at de ville nok gjort mange av de samme arrangementene uten korona også, men at kreativiteten, og det å se hvordan andre bedrifter løste lignende problemstillinger, hjalp dem til å tenke annerledes for å tilpasse arrangementene. Grete og Per er *skapere* og er trygge i sin kreativitet. De spiller hverandre gode, gjør det som faller dem inn, prøver ut nye idéer når de får dem, og videreutvikler de som er gode og forkaster dem som ikke er det. De er ikke redd for å prøve. Ole har som nevnt brukt tiden på å utvikle nye produkter. Han opplevde idésparring for første gang da kjæresten ble involvert i bedriften, og Ole forteller at han ofte benytter «prøve-feile»-metoden. Ved å prøve ut nye ting, selv om han kanskje feiler, lærer han av det, og på den måten kan han skape enda bedre produkter. Han har arbeidet mer målrettet mot lokale samarbeidspartnere det siste året og har lyktes med å få flere nye kontrakter. Det er tydelig at Ole har sett mulighetene for et helt nytt marked under koronakrisen, og grepet muligheten – nettopp slik faglitteraturen sier at ekte entreprenører og innovatører gjør. På bakgrunn av dette kan vi gjennom Chrichton og Flins alternative strategier slå fast at småbedriftslederne har benyttet en *kreativ tilnærming*. Koronakrisens langvarighet har gjort at handlingsrommet har blitt større og småbedriftslederne har kunnet bruke sine kreative evner til å tilpasse seg situasjonen. Ingen av småbedriftslederne har benyttet seg av *analyse, prosedyrer* eller *gjenkjennelse* som strategier.

Selv om småbedriftslederne sier at de ikke har benyttet bevisste krisestrategier, har de alle benyttet seg av scenariotenkning. Selv om de ikke har jobbet strategisk med scenariotenkning, som vist i tabell 4 av Cairns og Wrights, har det vært en nødvendighet for småbedriftslederne å se for seg ulike scenarioer for å kunne planlegge fremtidige tilpasninger ved endringer i

kriseforløpet. Alle småbedriftslederne har gjort seg opp tanker dersom for eksempel krisen blir vedvarende over enda lengre tid, hvordan sommersesongen 2021 blir dersom det bare blir norske turister, osv. De har likevel ikke etablert noen formell krisestrategi basert på ulike scenarioer. Deres scenariotenkning består med andre ord av tenkte tanker, ytret mellom teamet seg imellom.

På spørsmål om småbedriftslederne har opplevd negativ omtale som kan skade omdømmet til bedriften, svarte samtlige «nei». Likevel har både Marit og Trine og Per opplevd at de har måttet forsvare sine forsterkede hygienetiltak og avstandsregler til besøkende kunder. Marit har blitt møtt med forståelse, mens Trine og Per opplevde at lokalbefolkningen syntes de var for strenge i starten. Etter hvert som tiden gikk innså også lokalbefolkningen at strengheten var en nødvendighet. Det som har vært felles for alle i reiselivsbransjen er at retningslinjene i de store trekkene har vært nasjonale. Det at hele Norges befolkning har måttet følge de samme retningslinjene har gitt alle en felles forståelse av alvorlighetsgraden og nødvendigheten ved tiltakene. Omdømme for enkeltbedriftene har dermed ikke vært særlig utsatt for nevneverdig negativ omtale, og omdømmehåndtering har ikke vært aktuelt.

### ***5.3 Analyse og empiriske funn Del 2***

I dette delkapitelet vil jeg redegjøre for andre forskningsspørsmål. Redegjørelsen er gjort med utgangspunkt i småbedriftsledernes egne beskrivelser og opplevelser.

Forskningsmodellen «Småbedriftslederens krisehåndtering» har fungert som et overordnet verktøy for å lettere kartlegge styrkene og svakhetene. Hovedfunnene kan sees i modellen «Småbedriftslederens krisehåndtering – revidert modell» (Figur 5) i kapittel 5.4.

Forskningsspørsmålet lyder som følger:

*«Hva har vært de største styrkene og svakhetene til småbedriftsledere i reiselivsbransjen under koronakrisen, med utgangspunkt i personlige og bedriftsmessige egenskaper?»*

Styrkene og svakhetene som avdekkes er både småbedriftslederens og bedriftens egenskaper. Dette er fordi det er problematisk å skille styrker og svakheter ved bedriften fra småbedriftslederens styrker og svakheter. En svakhet i bedriften vil indirekte være en svakhet for småbedriftslederen. Selv om småbedriftslederne vil ha ulike styrker og svakheter vil jeg gjennom analysen se etter fellestrekk.

Siden forskningsspørsmålet har som formål å avdekke styrker og svakheter i forbindelse med koronakrisen vil fokuset være på nettopp *koronakrisen*. Det vil si at jeg ikke kommer til å gå inn på faktorer som ikke har videre betydning for, eller sammenheng med koronakrisen.

Koronakrisen er en ekstern trussel. Den verdensomspennende pandemien har ført til en internasjonal krise, både helsemessig, sosialt og økonomisk. For småbedriftslederne i reiselivsbransjen har dette medført stor usikkerhet og økonomiske tap. Som nevnt var ingen av småbedriftslederne forberedt på en slik krise og ingen av dem hadde en krisestrategi klar. Smittevernrestriksjonene, som har blitt endret hyppig de siste året har blitt bestemt av regjeringen på kort varsel. Småbedriftslederne har med andre ord måttet handle raskt for å tilpasse seg situasjonen til enhver tid. Ingen av bedriftene har oppfylt kriteriene for å motta kompensasjonsordninger (med unntak av Kulturen, som satt igjen med lite av tilskuddet etter regnskapsfører og revisor var betalt), og som liten reiselivsbedrift er det vanskelig å bli hørt av regjeringen når kompensasjonsordningene reguleres. Reiselivet generelt hevder fortsatt at kompensasjonsordningene ikke er gode nok, og kravene treffer ikke reiselivsbedrifter. Krisens varighet har ført til at Kulturen har måttet benytte sine økonomiske buffere, Trine i Fjorden tok opp privat lån, Hostel&mat måtte ta opp kassakreditt ved nyttår og Ole i Naturbedriften måtte selge tjenester til industrien for å beholde omsetningen som før. Småbedriftslederne har ingen kontroll på utviklingen av krisen og fremtiden er uviss. Videre har tre av de fire bedriftene (Kulturen er unntaket) hatt utenlandske turister som hovedmålgruppe for sin virksomhet. Regjeringens strenge innreiseregler, som enda ikke er avklart for sommersesongen 2021, har medført at nedgangen i utenlandske turister har vært enorm.

Da regjeringen frarådet alle norske statsborgere å reise utenlands i fjor sommer, var det svært mange nordmenn som la ut på Norgesferie i stedet. Dette merket samtlige småbedriftsledere som ble intervjuet. Selv om skuldervesongene var korte var juli måned 2020 meget god. Både Trine, Grete og Ole uttrykte at juli var langt over forventet, og enda bedre enn tidligere år. Marit har ikke noe tidligere år å sammenligne med, men sa at juli 2020 var veldig god. Ole og Marit ser mulighetene for at norske turister virkelig har oppdaget destinasjonen Norge, og tror at norske turister kommer til å reise langt mer innenlands i årene som kommer. Norske turister er generelt mer kjøpesterke enn utenlandske og særlig Ole tror at det som kommer etter korona blir helt «ellevilt», som han sier.

Koronakrisen har gjort at flere tilskuddsordninger har blitt etablert. Kulturen mottok lokale midler i fjor høst, mens Fjorden har fått likviditetstilskudd for omstilling. Videre har samtlige



småbedriftsledere søkt på sin lokale kompensasjonsordning våren 2021. Tilskuddsordningene åpner mulighetene for større handlingsrom og også i noen tilfeller muligheter for tilskudd til nye prosjekter eller endringer/omstilling. Alle småbedriftslederne er bevisste på dette, og særlig Marit og Fjorden følger godt med og ser nye muligheter.

Hostel&mat og Kulturen skiller seg ut fra de andre to bedriftene ved at de har høye faste kostnader, og Grete, Per og Marit var alle tydelige på at en fullstendig nedstenging vil være kritisk for bedriften. De faste kostnadene løper, også selv om man permitterer seg selv og andre ansatte. Det har derfor vært av stor viktighet å kunne holde åpent, og heller gjøre hva man kan for å tilfredsstille smittevernrestriksjonene, selv om det innebærer mye ekstra arbeid. Marit valgte å holde de ansatte i arbeid. Hun uttrykte at det var bedre å ha de ansatte i arbeid og holde kaféen åpen, selv om de gikk i tap. Det andre alternativet ville vært å permittere de ansatte og gå i tap likevel.

Trine forteller at det har vært en utfordring å være et guidefirma under koronakrisen – og *kun* det. Hun forteller at hun ikke har hatt noen støttetjenester som har kunnet gjort opp for de tapte inntektene hun har hatt som følge av nedgangen i guideturene.

Det å utsettes for en ekstern krise kan være en meget stor psykisk påkjenning for bedriftsledere. Alle småbedriftslederne, utenom Ole, forteller med ulike ord, at denne perioden har vært belastende psykisk. To av småbedriftslederne sier at de på et eller annet tidspunkt i løpet av krisen har angret på at de startet bedriften, dog at disse negative tankene ikke fikk ta overhånd og at de gikk raskt over. Hovedbekymringen er at bedriften skal gå konkurs og at alt de har arbeidet så hardt for kan få en brå slutt grunnet koronakrisen. Det å være så personlig involvert som samtlige småbedriftslederne er øker utvilsomt sjansen for en større negativ psykisk påkjenning enn man ville hatt dersom det ikke var *livsverket* sitt som stod på spill. Man kan med andre ord argumentere for at deres sterke personlige tilknytning kan føre til økt negativt stress og dermed indirekte påvirke deres beslutningsatferd. Særlig dersom dette er situasjonen over tid, slik det er i dette tilfellet. Videre betyr langvarigheten av koronakrisen at flere av

småbedriftsledere ikke har muligheten til å fokusere på hovedproduktet sitt. Igjen: Grete og Per selger mye takeaway, Marit får ikke utført hovedkonseptet (det sosiale aspektet ved hostelet), Trine får ikke selge den guidede turen som gir mest inntekt og Ole har måttet selge tjenester til industrien.

Alle bedriftene har få faste ansatte. Trine er den eneste fast ansatte i Fjorden og jobber gratis, mens Hostel&mat er den bedriften med flest ansatte til daglig (fire) (det er likevel viktig å nevne at alle bedriftene har flere ansatte i høysesongen). Få ansatte gjør bedriftene sårbare dersom de skulle rammes av sykdom. Koronasituasjonen medfører at ansatte må holde seg hjemme ved det minste tegn på symptomer. Videre må ansatte i isolasjon dersom de er smittet av korona. Det var kun Grete og Per (Kulturen) som nevnte dette som en potensiell trussel. Dette kan trolig være fordi alle fire bedriftene har tilholdssted i Nordland, utenfor byer, og deres nærområder har ikke hatt noen store utbrudd av korona og det å selv bli syk har kanskje dermed ikke blitt ansett for å være særlig sannsynlig. Likevel er dette noe som må trekkes fram når man ser på svakhetene ved småbedriftene. I verste fall kan de risikere å måtte stenge hele virksomheten for en periode dersom de skulle få et lokalt utbrudd.

Fjorden hadde sin andre sesong 2020 og Hostel&mat startet sin virksomhet *under* koronakrisen. Det å være nyetablert når man entrer en ekstern krise er uten tvil utfordrende. For Trine og Fjorden betydde dette at deres to hovedkunde grupper, som de akkurat hadde etablert et forhold til, ble nærmest fraværende. Marit og Hostel&mat måtte utsette åpningen og mistet dermed planlagt økonomisk inntekt i tillegg til at kundegruppene som de hadde forventet seg ble endret. Videre var det utfordrende for Hostel&mat å ha sitt første år mitt under en krise. De første årene er ofte preget av utfordringer relatert til oppstart – for Fjorden og Hostel&mat får de ekstra store utfordringer grunnet koronakrisen på toppen av oppstartutfordringer.

Samtlige småbedriftsledere trekker frem teamarbeid som en styrke i sin egen bedrift. Selv om Trine er alene om den daglige driften har hun et støttende styre i ryggen og selv sier hun er et «gnagsår» når det kommer til samarbeid med andre lokale bedrifter (særlig når det kommer til destinasjonsutvikling). Ole i Naturbedriften fortalte at ting ble utrolig mye lettere når kjæresten ble involvert i bedriften i fjor sommer, og idéer og nye produkter ble lettere å utvikle. Grete og Per har en enorm styrke i hverandre og sine ulike kreative evner og talenter. Marit sier at deres største styrke er at hun og Frank er så forskjellig, og på den måten er de et meget godt sammensatt team. Det kommer frem at alle småbedriftslederne finner det som en trygghet å ha noen å støtte seg på under koronakrisen. Videre forteller de også at de sammen med sine teamarbeidere kommer frem til bedre beslutninger, som følge av diskusjoner og ulike synspunkter på ting. Ole fortalte at det har vært tøft å tidligere være alene om driften, og Trine sier at det tidvis har vært tøft å være alene om den daglige driften under koronakrisen.

Koronasituasjonen har åpnet opp for nye muligheter, og samtlige småbedriftsledere har på forskjellig vis klart i å nyttiggjøre seg flere av dem. Trine har benyttet muligheten til å igangsette et langsiktig prosjekt samtidig som hun har var dyktig på å søke tilskuddsmidler. Marit har fokusert mer på restauranten enn hun ville ha gjort dersom det ikke var korona, og de har etablert et godt forhold til lokalbefolkningen. I tillegg har Marit etablert kontakt med flere folkehøyskoler rundt om i landet. Hostel&mat har hatt flere grupper med elever fra folkehøyskoler på besøk det siste året, hvilket skyldtes at de ikke kunne reise utenlands. Marit tror dette er forbindelser som vil vare, særlig fordi folkehøyskolene stadig blir mer miljøvennlige og ønsker kortere reiser. Grete og Per har brukt sine mange støtteprodukter for å sikre forsvarlig drift, og de har fokusert ekstra på disse under koronakrisen. Ole har benyttet den ekstra tiden på å utvikle nye produkter og han har fått flere nye kontrakter. Alle småbedriftslederne merket den store økningen av norske turister sommeren 2020 og har tro på at dette vil ha positiv innvirkning på antall norske besøkende i årene som kommer.

Tre av de fire bedriftslederne har deltatt på webinarer med andre reiselivsaktører i forbindelse med koronakrisen. Disse webinarene har latt dem utveksle erfaringer og meninger, og småbedriftslederne sier at dette har vært en god støtte i håndteringen av krisen og at det har vært en trygghet. De har fått innsikt i andres opplevelser og meninger, hvilket igjen har trygget småbedriftslederne i deres egne beslutninger.

Småbedriftslederne i Hostel&mat og Kulturen trekker frem lokalbefolkningen som en styrke. Marit forteller at lokalbefolkningen har vært en viktig forutsetning for dem til å kunne holde restauranten åpen, mens Grete og Per forteller ettertrykkelig at lokalbefolkningen er deres grunnpilar. Deres drift er alltid med utgangspunkt i lokalbefolkningen og har alltid vært deres hovedfokus. I løpet av koronakrisen har de mottatt en enorm støtte fra de lokale, og Grete og Per er ikke i tvil om at dette har vært avgjørende for at de har kunnet fortsette driften.

Ingen av småbedriftslederne sier at de har utviklet nye forbindelser med samarbeidspartnere for å håndtere koronakrisen, men samtlige forteller at de generelt samarbeider med andre og at de ser det positive i samarbeid. Særlig Grete, Per og Trine nevner destinasjonsutvikling og at man som enkeltbedrift står sterkere dersom også bedriftene i nærområdet gjør det godt.

Trine og Fjorden, og Ole og Naturbedriften har begge lave faste kostnader. Dette trekker begge småbedriftslederne frem som er klar fordel når det kommer til koronakrisen. Disse bedriftene kan ta pause fra driften dersom markedet viser seg å være for dårlig, og heller starte opp igjen når tiden er inne for det.

Selv om Naturbedriften har hatt samme omsetning i koronaåret som tidligere år, skyldes ikke dette forhold ved bedriften, men rett og slett at Ole har en yrkesbakgrunn som har gjort det mulig å innhente inntekt gjennom industritjenester. Dette har vært en stor styrke for Ole. Også Per, Grete og Trine har benyttet sine evner og mangfoldige kompetanse til å innhente inntekt ved siden av den ordinære driften. Her kan nevnes Pers bakgrunn innen musikk og Gretes strikkebedrift. Trines styrke som tidligere lærer, med fokus på entreprenørskap, har gjort henne god på å se på alternative løsninger til å skaffe inntekter. Her kan blant annet nevnes at Fjorden fikk midler til omstilling. Deres diversifiserte bedrifter og mangfoldige personlige talenter og kvalifikasjoner har vært en stor trygghet og fungert som en sikkerhetsbuffer gjennom hele krisen.

Koronakrisen har som sagt medført at bedriftene har møtt økonomiske utfordringer. Kulturen og Hostel&mat har påtatt seg ekstra arbeid for å unngå å leie inn arbeidskraft, mens Trine har fortsatt med å jobbe gratis. Det å være småbedriftsleder innebærer å ha mulighet til å styre lønnskostnadene, og særlig sine egne lønnsutgifter. Det å ha muligheten til å gå på jobb uten å ta ut full lønn har hatt stor betydning for tre av de fire bedriftene, og har bidratt til å minske total kostnadene betraktelig.

Tre av de fire bedriftene har fast lokasjon (foruten om Naturbedriften). Alle bedriftene ligger på steder i Nordland hvor turistflyten har vært stor, og samtlige destinasjoner var svært godt besøkt sommeren 2020. Når små reiselivsbedrifter blir rammet av en stor ekstern krise, uten at småbedriftslederne har mulighet til å påvirke hendelsesforløpet i krisen, er det utvilsomt en stor styrke å være plassert et sted som er godt besøkt.

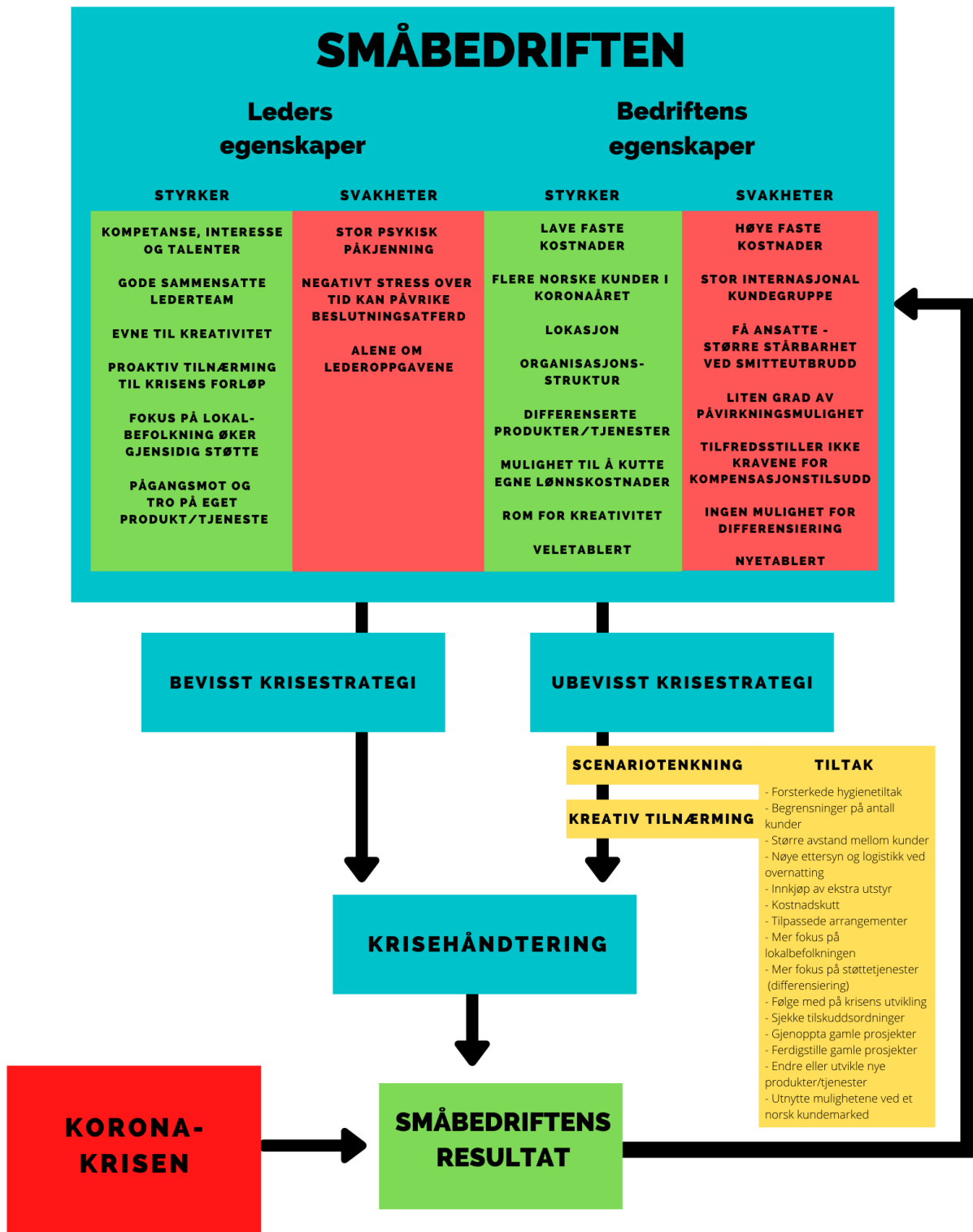
Samtlige småbedriftslederne trekker frem det å være leder i en liten bedrift som en fordel under koronakrisen. Det at de har muligheten til å ta raske beslutninger har gjort bedriftene kapable til å raskt iverksette smitteverntiltak.

Gjennom samtalene med småbedriftslederne fremkommer det at de har vært proaktive i den forstand at de aktivt har søkt informasjon om krisens utvikling og holdt seg oppdatert på smittevernreglene til enhver tid.

#### ***5.4 Revidert forskningsmodell***

På bakgrunn av funnene som har blitt avdekket i dette kapitlet presenteres den reviderte forskningsmodellen «Småbedriftslederens krisehåndtering – revidert modell» på neste side (figur 5). Modellen viser de viktigste tiltakene som småbedriftslederne har iverksatt, samt hvorvidt de var iverksatt som følge av bevisste eller ubevisste krisehåndteringsstrategier. Modellen viser også styrkene og svakhetene til småbedriftene med utgangspunkt i leders og bedriftens egenskaper.

Figur 5: Småbedriftslederens krisehåndtering – revidert modell



**KORONA-KRISEN**

**SMÅBEDRIFTENS RESULTAT**

## 6.0 KONKLUSJON

Koronakrisen er en stor internasjonale krise som så langt har hatt enorme sosiale og økonomiske negative konsekvenser for verdenssamfunnet. Avhandlingen har avdekket at ingen av småbedriftslederne var forberedt på slik type krise og samtlige forteller at de ikke hadde kunnet forestille seg alvorlighetsgraden og langvarigheten av koronakrisen. Videre ble det også avdekket at ingen av småbedriftslederne hadde allerede etablerte krisestrategier og ingen av småbedriftslederne benyttet seg av bevisste krisestrategier *under* krisen.

Det har vært en nødvendighet for småbedriftslederne å iverksette tiltak for å kunne håndtere koronakrisen. Da koronakrisen først inntraff stengte samtlige bedrifter ned virksomhetene sine for en periode. Tiden var preget av stor usikkerhet og med strenge statlige pålegg ble nedstenging det eneste forsvarlige alternativet. Etter hvert som krisen utviklet seg og informasjonsflyten økte og usikkerhetsgraden sank fikk småbedriftslederne mer oversikt over krisen. Dette medførte at småbedriftslederne iverksatte forsterkede hygienetiltak i tråd med statlige anbefalinger, samt tiltak for å sikre at enmetersregelen ble overholdt til enhver tid. Disse to tiltakene har vært *forutsetninger* for å kunne fortsette videre drift. Hygienetiltakene medførte innkjøp av håndsprit, forsterket renhold i faste lokaler (særlig i fellesarealer) og desinfisering av utstyr/redskaper mellom hver kunde. Som følge av hygienetiltakene var det nødvendig med flere ansatte på jobb i høysesong for flere av bedriftene. Enmetersregelen innebar flere problemstillinger for småbedriftslederne. Tiltakene som ble iverksatt for å overholde regelen var færre deltakere på de guidede turene, færre deltakere på arrangementer, flere ansatte på jobb, nøye ettersyn og logistikk ved overnattinger, innkjøp av ekstrautstyr på ekspedisjoner, antallsbegrensninger i restaurant og kafé, flytting a arrangementer *ut* av lokalet og nøye planlegging av løypene til innendørsguiding.

Selv om ingen av småbedriftslederne benyttet seg av bevisste krisestrategier benyttet samtlige seg av uformell og ustrukturert scenariotenkning i samråd med sine nærmeste teammedarbeidere. På denne måten har de kunnet planlegge fremtidige tilpasninger ved driften etter hvert som kriseforløpet har endret seg. Samtlige småbedriftsledere har også sett for seg ulike scenarioer for tiden som kommer. Både kortvarige og langvarige. En annen betydningsfull form for ubevisst krisestrategi som samtlige småbedriftsledere har benyttet har vært  *kreativ tilnærming*. Ved å bruke sine kreative evner og gode sammensatte team har alle småbedriftslederne vært proaktive og raske til å sette i verk nødvendige tiltak.

Med kreativiteten som utgangspunkt utviklet også småbedriftslederne flere tiltak, og noen ganger også varige endringer. Det ble fokusert mer på lokale og norske kunder, planlagte prosjekter som tidligere var tilsidesatt ble gjenopptatt, risikoanalyser og strengere retningslinjer for drift ble etablert, fokus på kostnadskutt, arrangementer med nye tilpasninger ble igangsatt og nye produkter og tjenester ble utviklet eller endret for å tilpasses situasjonen. Videre var også småbedriftslederne oppmerksom på potensielle kompensasjonsordninger og fulgte aktivt med på disse og søkte på flere, selv om de fleste av bedriftene per dags dato ikke har mottatt tilskudd.

Småbedriftsledernes største svakheter under koronakrisen har vist seg å ha likhetstrekk med hverandre. De bedriftsmessige egenskapene som utpeker seg som svakheter er høye faste kostnader, en betydelig andel av internasjonale kunder, få ansatte (hvilket betyr økt sårbarhet ved smitteutbrudd eller sykdom generelt), liten grad av påvirkningsmulighet på krisens forløp samt få muligheter for kompensasjonstilskudd. Det var også tydelig at de småbedrifter som ikke hadde støttetjenester i tillegg til hovedtjenestene ikke hadde muligheter for å utvide inntektsgrunnlaget sitt utover den ordinære driften. Med utgangspunkt i småbedriftsledernes svakheter kan negativt stress trekkes frem som en faktor som kan påvirke beslutningsatferden. Tre av småbedriftslederne fortalte at krisen har vært en psykisk påkjenning, og at trusselen for konkurs har vært reell. Det har også vært en stor påkjenning å være alene om driften for de som ikke har hatt nære teammedarbeidere.

Styrkene til småbedriftslederne og deres bedrifter viste seg å være mange og meget betydningsfulle for deres krisehåndtering. Bedriftenes lokasjon, økningen av norske kunder og muligheter til å kutte egne lønnskostnader har vært betydningsfulle. Videre har det faktum at bedriftene er små med uformell organisasjonsstruktur gjort at småbedriftslederne har kunnet iverksette tiltak raskt. Småbedriftseierne har hatt beslutningsmakt til å iverksette de tiltak de mener har vært nødvendig. De småbedriftene som hadde støttetjenester og muligheter for å differensiere driften sin har hatt en enorm trygghet i dette. Situasjonen ville trolig sett meget annerledes ut for disse to bedriftene dersom de ikke hadde kunnet differensiere tjenestene sine. I faglitteraturen står det beskrevet at ressursknapphet og muligheter til omstilling er en av de største utfordringene til små bedrifter, men denne avhandlingen viser at hele 2 av de 4 av småbedriftene har benyttet differensiering i stor grad for å håndtere krisen. Videre ble det også klart at de bedriftene med lave faste kostnader var i en mindre sårbar økonomisk situasjon. Styrkene ved småbedriftsledernes egenskaper har også vært svært betydningsfulle. Flere av småbedriftslederne har annen yrkesbakgrunn og/eller



talenter som de har benyttet seg ekstra av i denne tiden, og dette har hjulpet dem med å ytterligere differensiere driften. Samtlige av småbedriftslederne har hatt stort utbytte av gode sammensatte team og deres kreative tilnærminger til problemstillinger har uten tvil vært en betydningsfull faktor for tilpasningen av driften med utgangspunkt i smittevernreglene. Videre har deres kreative evner vært grunnlaget for videreutvikling av gamle prosjekter og nye produkter. En annen betydningsfull faktor har vært lokalbefolkningen. Det å ha sterkt fokus på lokalbefolkningen viste seg å være en stor støtte under krisen, både økonomisk, men også i form av emosjonell støtte. Til slutt må samtlige småbedriftslederes pågangsmot og tro på eget produkt trekkes fram som betydningsfull for småbedriftenes overlevelse og så langt vellykkede krisehåndtering.

### ***6.1 Videre forskning***

Underveis i prosessen har det dukket opp flere problemstillinger som kan være interessante for fremtidig forskning. Selv om småbedriftene i all hovedsak var orientert mot turister ville det vært interessant med et dypdykk i små bedrifters forhold til lokalbefolkningen og den verdiskapningen som skjer i denne forbindelse. Videre mener jeg at forskning om differensierte småbedrifter kunne vært et viktig bidrag til reiselivet og småbedriftene generelt. Som nevnt var en differensiert bedriftsstruktur en meget stor styrke for småbedriftslederne under koronakrisen, og denne styrken vil trolig være betydningsfull i andre småbedriftssammenhenger også.

## LITTERATURLISTE

Andreassen, N. Bjørkelo, B. (2020). Organisasjonsteori om krisehåndtering i teori og praksis. I Larssen, A. K. & Dyndal, G. L. (Red.), *Strategisk ledelse i krise og kris: Det norske systemet* (s. 86-100, kapittel 4). Oslo: Universitetsforlaget.

Bakken, B. T. & Hærem, T. (2020). Betydningen av enkeltindivider i krisehåndterings: Leder som strategisk beslutningstaker. I Larssen, A. K. & Dyndal, G. L. (Red.), *Strategisk ledelse i krise og krig: Det norske systemet* (s. 101-121, kapittel 5). Oslo: Universitetsforlaget

Bjelland, B. & Nakstad, E.R. (2018). *Beredskap, kriseledelse og praktisk skadestedarbeid*. Oslo: Gyldendal.

Borch, O. j. Andreassen, N. (2020). *Beredskapsorganisasjon og kriseledelse* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Bråten, O. A. (2013). *Håndbok i krisehåndtering* (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 2004 (41:6.), s. 977-1002. (SJEKK!! ARTIKKEL)

Burns, P. (2007). *Entrepreneurship and small business*. (2. utg.). New York: Palgrave Macmillan

Cairns, G. Wright, G. (2017). *Scenario Thinking: preparing your organization for the future in an unpredictable world* (2. utgave). Springer International Publishing AG

Dever J. E. (2012). Entrepreneurial failure. I Carter, S. Jones-Evans. (Red.), D. *Enterprise and small business: Principles, practice and policy* (s. 180-195, kapittel 10). (3. utgave) Pearson

Gangdal, J. Angeltveit, G. (2014). *Krise: forebygging, beredskap, håndtering, kommunikasjon*. Fabokforlaget

Hutchinson, K. (2017). *Leadership and small business: The power of stories*. Springer International Publishing AG

Johannessen, A. Tufte, P. A, Christoffersen, L. (201). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave. 2. opplag). Abstrakt forlag

Jones, D. J. Recardo, R. J. (2013). *Leading and implementing business change management: Making the change stick in the contemporary organization*. Taylor & Francis Group

Kjølaas, C. (2015). *Krisehåndteringsboken: Om å lede en bedrift før, under og etter krisen*. Oslo: Universitetsforlaget

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April 1995 (Reprint number 95204)

Kvangarsnes, M. Håvold, J. I. Helgesen, Ø. (2016). Innovasjon og entreprenørskap mellom fjord og fjell. I Kvangarsnes, M. Håvold, J. I. Helgesen, Ø. (Red.), *Innovasjons og entreprenørskap* (2016, s. 13-28, kapittel 1). Universitetsforlaget

Mills, K. G. (2019). *Fintech, small businesses & the American dream: How technology is transforming lending and shaping a new era of small business opportunity*. Springer International Publishing AG

Newbert, S. L. (2015). Introduction. (2015). I Newbert, S. L. (Red.), *Small business in a global economy. Volume 2*. (2015., x-wvi Introduction). Denver, Colorado: Praeger

Sahut, J-M. Periz-Ortiz, M. (2014). Small business, innovation and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 2014 (Vol. 42, No. 4.), s. 663-888. DOI 10.1007/s11187-013-9521-9

Westher, M. (2011). Fight, Flight or Freeze: Assumed Reactions of the Public During a Crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2011 (Vol. 19, No. 4.), s. 207-214. DOI: 10.1111/j.1468-5973.2011.00646.x

### **Internettkilder**

Departementene (2019). Småbedriftslivet: Strategi for små og mellomstore bedrifter. W-0030 B. Hentet fra [Småbedriftslivet - strategi for små-og mellomst bedrifter, regjeringen.pdf](#) Lest 04.03.21

Helsedirektoratet (2020, 12.03.). Helsedirektoratet har vedtatt omfattende tiltak for å hindre spredning av Covid-19. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/helsedirektoratet-har-vedtatt-omfattende-tiltak-for-a-hindre-spredning-av-covid-19>

Folkehelseinstituttet (2021, 11.02.21). Fakta om koronaviruset SARS-CoV-2 og sykdommen rundt covid-19. Hentet fra <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1> Lest 03.02.21

Gray, A. (2016, 19.01.). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. Hentet fra <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> Lest: 01.04.21

Gregory, A. (2016, 04.06). 6 reasons collaboration can help you grow your business. Hentet fra <https://www.thebalancesmb.com/collaboration-grows-your-business-2951718> Lest: 27.03.2021

Kotter, J. (2012, 02.05.). Barriers to change: The real reason behind the Kodak downfall. Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/05/02/barriers-to-change-the-real-reason-behind-the-kodak-downfall/?sh=647d50469efa> Lest: 30.03.21

NHO Reiseliv (2021, 21.03.). Ingen flere tunge steiner i sekken til reiselivsnæringen. Hentet fra [https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/koronavirus/nyhet/2021/-ingen-flere-tunge-steiner-i-sekken-til-reiselivsnaringen/?fbclid=IwAR3wwzcI25Kb2tjP\\_DjWMetlVsBNvUdBBFx7hFrmTj6yDgZ9KyXpR61z\\_UM](https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/koronavirus/nyhet/2021/-ingen-flere-tunge-steiner-i-sekken-til-reiselivsnaringen/?fbclid=IwAR3wwzcI25Kb2tjP_DjWMetlVsBNvUdBBFx7hFrmTj6yDgZ9KyXpR61z_UM) Lest 05.03.21

NHO Reiseliv (2021, 29.01.). SSB-tall for desember: Et mørkt år for overnattingsbransjen. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/ssb/nyhet/et-morkt-ar-for-overnattingsbransjen/> Lest 04.03.21

Norges Hovedorganisasjon (u.å). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Hentet fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/> Lest 02.03.21

Petrone, P. (2018, 31.12.). Why creativity is the most important skill in the world. Hentet fra <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/why-creativity-is-the-most-important-skill-in-the-world> Lest: 30.03.21

POD (2020). PBS 1: Politiets beredskapssystem Del 1: retningslinjer for politiets beredskap. Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf> Sist sett 27.02.2021

Regjeringen (2020, 03.04.). Utenriksdepartementet opprettholder reiserådet fra 14. mars. Pressemelding dato: 03.04.2020. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/pm\\_reiserad/id2696416/](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/pm_reiserad/id2696416/) Lest 04.02.21

Regjeringen (2020). Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset. Pressemelding. Nr: 38/20. Hentet fra <https://www.nord.no/no/bibliotek/soke-og-skrivestotte/apa/Sider/default.aspx#!&acd=dd33724a-e50d-72b3-1831-df3faebfd0a7> Lest 03.02.21

Shch, A. (2020, 23.05.). The Role of creativity in business: 5 ways organizations can benefit from encouraging creativity in the workplace. Hentet fra <https://medium.com/swlh/the-role-of-creativity-in-business-978ee5a80432> Lest: 28.03.2021

SMB Norge (2021, 05.03). Hvorfor mislykkes så mange små bedrifter? Hentet fra <https://www.dinbedrift.no/slik-lykkes-du/> Lest 02.04.21

Statistisk sentralbyrå (u.å.). Fakta om befolkningen. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/befolkningen> Lest 21.05.21

Store norske leksikon (u.å.). Hentet fra <https://snl.no/kreativ> Lest 01.04.21

Ware, S. (2020, 15.09.). The importance of creativity in the business world. Hentet fra <https://truscribe.com/the-importance-of-creativity-in-the-business-world/> Lest: 28.03.2021

Whiting, K. (2020, 21.10.). There are the top 10 job skills of tomorrow - and how long it takes to learn them. Hentet fra <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> Lest: 01.04.21

## VEDLEGG 1 Intervjuguide

Benytt oppfølgings spørsmål som: *fortell mer, husker du, fortell meg om, hva tenker du, hvorfor, hvordan* etc.

### Enkle spørsmål

- Type bedrift, bransje
- Hva er hovedtjenestene dere leverer?
- Etablert
- Vedkommendes stilling og ansvar, og hvor lenge
- Antall ansatte (fulltidsansatte, deltidsansatte, sesongansatte?)
- Når er høysesong?
- Hvem er hovedkundene?
- Leders bakgrunn. Erfaring, utdanning innen denne bransjen? Særlig mtp. lederegenskaper

### Innledningsspørsmål

*Før korona*

- Hvordan har driften vært? (Ingen tall, kun en omtrentlig mening om det går mindre godt, tilfredsstillende, godt, meget godt). Stabilitet?
- Har bedriften vært i vekst? (Reiselivet i Nordland har vært i vekst)
- Oppleves din bransje som stabil?
- Planer om ekspansjon eller andre endringer i drift?
- Hvordan var høysesong de seneste årene?
- Hvordan har driften vært ellers av året?
- 

### Overgangsspørsmål

- Første sesong etter korona?
- Resten av året?
- Nedgang i omsetning? Kritisk eller tålelig?
- Endringer i kundegruppe?
- Januar 2020, mistanker om at dette kunne ramme din bedrift?
- Når var første gang dette påvirket driften? (stenge, avlysninger etc.)
- Hvordan har korona først og fremst påvirket bedriften din? I hvilken grad?
- Påvirket på andre måter?
- Planer satt på vent?
- Enkelt å finne tilstrekkelig info om ordningene? Utdyp
- Har du benyttet deg av tiltakspakker? Hvorfor/hvorfor ikke, og hvordan, hvilke?
- Følt at du har visst hvor du kan søke hjelp og råd?
- 

### Nøkkelspørsmål

- Når innså du, personlig, at dette ville få konsekvenser for deg og din bedrift

- Hvilke konsekvenser så du for deg, helt i starten? Kortvarige eller langvarige? UTDYP
- Etter hvert som restriksjonene endret seg, så du for deg andre konsekvenser? UTDYP
- Hvilke tiltak gjorde du først? Hvis noen. Pålagt av staten, kommunen eller frivillig?
- Hvilke konsekvenser fikk disse tiltakene?
- La du en plan for hva du skulle gjøre fremover? I så fall, hvilke?
- Endret planene seg? Når og hvordan? UTDYP
- Var planene gode nok? Hadde du forutsett riktige konsekvenser? UTDYP

### **Kompliserte og sensitive spørsmål**

- Krisetenking? Noen gang tenkt at dette betyr konkurs?
- Angret på å være bedriftseier?
- Angret på beslutninger tatt før korona? For eksempel investeringer
- Følt på utilstrekkelighet? For liten kompetanse?
- Bekymret for fremtiden?
- Støtte internt i bedriften?
- Hvordan føler du at du har taklet dette sammenlignet med andre lignende bedrifter?
- Er du enig i håndteringen av korona? Statens håndtering. Nedstenginger, sjenkeforbud, max 10 på arrangementer, reiseforbud inn/ut av landet.
- Hva mener du skulle vært gjort annerledes?
- Hva ville vært verst tenkelige scenario?
- Hva skjer med bedriften din dersom Norge stenger igjen? Og neste høysesong? Klarer dere en slik sesong til? Eventuelt hvor lenge klarer dere å fortsette med dagens situasjon?
- Ville du gjort noe annerledes? Angret på noen beslutninger?
- Har du noen tanker om hva som har reddet bedriften under denne krisen? (hjelp, kreativitet, tilfeldigheter)
- Hva tror du om tiden fremover?

### **Avslutning**

- Oppsummering
- Takk for deltakelse