



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021 30 stp

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

Ledelse av oppstartsselskaper under Covid-19-pandemien

Management of startups during the
Covid-19 pandemic

Arijana Kasumovic
Hedda Helgetveit Kongevold

Mastergrad i økonomi og administrasjon

Forord

Denne masteroppgaven er vårt avsluttende arbeid etter fem år som studenter ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Oppgaven du leser nå er et resultat av hardt arbeid, gode diskusjoner, mye latter og noen tårer.

Vi ser tilbake på fem lærerike år, hvor vi de to siste årene fikk mulighet til å fordype oss i fagfeltet strategi og ledelse. Vi har hatt spesielt stor interesse av fag som organisasjonsendringer, moderne organisasjoner og ledelse i kunnskapsorganisasjoner. Det har derfor vært en unik mulighet for oss å studere oppstartsselskaper i en krisetid, med utgangspunkt i teori vi har lært gjennom studietiden.

Først og fremst vil vi takke vår veileder Nicolay Andre Melsæter Worren for god veiledning, kritiske tilbakemeldinger og innspill i prosessen. Uten hans tilbakemeldinger ville ikke vårt stressnivå vært like høyt under denne prosessen, men oppgaven ville helt klart ikke vært av samme kvalitet foruten. Videre vil vi også rette en stor takk til våre informanter og respondenter som velvillig har delt sine erfaringer, meninger og kunnskap. Dere har gjort ledelse i oppstartsselskaper til et spennende tema å studere.

Vi ønsker også å takke familie og venner som har vært gode støttespillere og motivatorer gjennom hele prosessen. Uten dere ville dette semesteret vært betydelig mye tyngre. Til slutt ønsker vi å takke hverandre for godt samarbeid og gratulere hverandre med fullført mastergrad!

God lesning!

Ås, 24.05.2021

Abstract

The discovery of the coronavirus and the spread of Covid-19 have led to radical changes in the way people work and interact with each other. The pandemic has put many actors in a vulnerable position. For startup companies that are usually the most vulnerable actors, the pandemic has been an extra burden. The main goal of this paper is to answer how leaders managed their startup companies during the Covid-19-pandemic. The focus in this thesis is to compare how leaders organized tasks within the business, their decision-making process and their internal communication before and during the pandemic.

The study combines qualitative and quantitative methods where the interviews provided an overview of the challenges startup companies faced internally during the pandemic. Afterwards, a quantitative approach was used to answer the research questions we prepared based on insights learned from the qualitative approach.

The survey used in the quantitative part of the thesis was sent to both the management and the employees of the startup company. The results of the survey therefore consider the views of both managers and employees. Our results indicates that managers in startup companies experienced uncertainty in how to organize their employees' tasks. The survey shows that employees preferred a clearer guideline for how they were supposed to do their tasks as well as more flexibility to manage their working hours. Furthermore, the results show that leaders and employees agree that including employees in the strategic decision-making processes in a time of crisis has a positive impact on the efficiency of the team. Employees on the other hand, did not experience being more included during the pandemic, compared with before the pandemic. Our results also indicate that leaders were uncertain on communication frequency and choice of communication channel during the pandemic: The leaders expressed concerns about lower communication frequency and the use of digital communication channels during the pandemic. On the other hand, the survey shows that employees wanted more digital communication in the future, and that they experienced their colleagues as more motivated during the pandemic, compared with before.

Sammendrag

Utbruddet av koronaviruset og spredningen av Covid-19 har førte til radikale endringer knyttet til hvordan mennesker arbeider og samhandler. Pandemien har satt mange aktører i en sårbar posisjon. For oppstartsselskaper, som er de mest sårbare aktørene til enhver tid, har pandemien vært en ekstra stor påkjenning. I denne oppgaven studerer vi hvordan oppstartsselskaper ble ledet under Covid-19-pandemien, sammenlignet med før pandemien. Dette spesielt med hensyn til organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon internt i selskapet.

Studien kombinerer kvalitativ og kvantitativ metode. Dybdeintervjuene gav en førstehånds redegjørelse av utfordringene oppstartsselskaper møtte internt under pandemien. Deretter ble kvantitativ metode benyttet for å besvare forskningsspørsmålene vi utarbeidet med utgangspunkt i resultatene fra den kvalitative delen.

Spørreundersøkelsen i den kvantitative delen ble utformet i to ulike eksemplarer: Ett til ledelsen i oppstartsselskapet og ett til de ansatte. Resultatene i undersøkelsen tar derfor i betraktning både lederens og ansattes synspunkter. Resultatene av oppgavens forskning viser at ledere i oppstartsselskaper opplevde usikkerhet knyttet til organisering av arbeidsoppgavene til de ansatte. Undersøkelsen viser at ansatte foretrakk nokså klare ramme for hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine, mens de foretrakk mindre klare rammer for deres arbeidstid. Resultatene viser videre at lederne og ansatte var enige om at inkludering av ansatte i strategiske beslutningsprosesser i en krisetid har en positiv sammenheng med effektiviteten til teamet. Ansatte opplevde derimot ikke å bli inkludert oftere under pandemien, sammenliknet med før. Resultatene av oppgavens forskning indikerer også usikkerhet blant lederne knyttet til kommunikasjonsfrekvens og valg av kommunikasjonskanal under pandemien. Lederne uttrykte bekymring for lavere kommunikasjonsfrekvens og bruken av digitale kommunikasjonskanaler under pandemien. Derimot viser undersøkelsen at ansatte ønsket mer digital kommunikasjon fremover og at de opplevde sine kollegaer som mer motiverte under pandemien, sammenliknet med før.

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
ABSTRACT	2
SAMMENDRAG	3
1. INTRODUKSJON	8
1.1 PROBLEMFOMULERING	8
1.1.1 <i>Bakgrunn</i>	8
1.1.2 <i>Avgrensninger: Oppstartsselskaper</i>	10
1.2 OPPGAVENS FORMÅL OG RELEVANS	12
1.3 PROBLEMSTILLING	13
2. TIDLIGERE LITTERATUR	14
2.1 OVERSIKT OVER OPPGAVENS TEORETISKE BAKGRUNN	14
2.2 DEFINISJONEN AV BEGREPENE KRISE OG KRISELEDELSE	15
2.2.1 <i>Krise</i>	15
2.2.2 <i>Kriseledelse</i>	16
2.3 ORGANISERING AV OPPGAVER.....	17
2.4 BESLUTNINGSMYNDIGHET	19
2.5 KOMMUNIKASJON	21
2.5.1 <i>Kommunikasjon ansikt til ansikt</i>	21
2.5.2 <i>Digital kommunikasjon</i>	22
2.5.3 <i>Valg av kommunikasjonskanal</i>	24
2.5.4 <i>Kommunikasjonsfrekvens</i>	25
2.5.5 <i>Motivasjon</i>	26
2.6 LEDELSESSITUASJONEN KAN OPPFATTES ULIKT	28
3. METODE	29
3.1 FORSKNINGSDESIGN	29
3.2 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE	30
3.3 FORKLARE UTVALGET	31
3.3.1 <i>Utvalg: Oppstartsselskaper</i>	31
3.4 DATAINNSAMLING	32
3.4.1 <i>Dybdeintervju som forskningsmetode</i>	33
3.4.2 <i>Spørreundersøkelse som forskningsmetode</i>	36
3.4.3 <i>Presentasjon av resultater for samarbeidsbedriftene</i>	41
3.5 EVALUERING AV FORSKNINGSDESIGN	42

3.5.1 Gyldighet (validitet).....	42
3.5.2 Generaliserbarhet (ekstern validitet).....	43
3.5.3 Pålitelighet (reliabilitet).....	44
3.6 ETISKE AVVEININGER.....	46
3.7 DATAANALYSE.....	47
3.7.1 Kvalitativ metode.....	47
3.7.2 Kvantitativ metode.....	48
3.7.3 Korrelasjon mellom variablene.....	48
4. RESULTATER OG ANALYSE.....	50
4.1 KLARE RAMMER FOR HVORDAN OG NÅR ARBEIDSOPPGAVER SKAL GJENOMFØRES.....	50
4.1.1 Dybdeintervju: Våre funn.....	50
4.1.2 Spørreundersøkelse: Våre funn.....	52
4.2 STRATEGISKE BESLUTNINGER.....	59
4.2.1 Dybdeintervju: Våre funn.....	59
4.2.2. Spørreundersøkelse: Våre funn.....	61
4.3 KOMMUNIKASJON OG MOTIVASJON.....	64
4.3.1 Korrelasjonsplott.....	64
4.3.2 Dybdeintervju: Våre funn.....	68
4.3.3 Spørreundersøkelse: Våre funn.....	72
5. DISKUSJON.....	90
5.1 HVORDAN BLE OPPGAVENE ORGANISERT FØR PANDEMIEN, OG I HVOR STOR GRAD ENDRET DETTE SEG UNDER COVID-19-PANDEMIEN?.....	90
5.1.1 Avklare hvordan de ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine.....	90
5.1.2 Avklare når de ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine.....	93
5.1.3 Effektivitet knyttet til klare rammer for hvordan og når arbeidsoppgavene skulle gjennomføres.....	94
5.2 HVOR OFTE BLE ANSATTE INKLUDERT I STRATEGISKE BESLUTNINGER FØR COVID-19-PANDEMIEN, OG I HVOR STOR GRAD ENDRET DETTE SEG UNDER COVID-19-PANDEMIEN?.....	95
5.2.1 Sentralisert beslutningsmyndighet.....	95
5.2.2 Sentralisert beslutningsmyndighet med mulighet for innspill.....	95
5.2.3 Effektivitet knyttet til inkludering av ansatte i strategiske beslutninger.....	98
5.3 I HVILKEN GRAD BLE ANSATTES MOTIVASJON PÅVIRKET AV MÅTEN LEDERNE I OPPSTARTSSELSKAPER KOMMUNISERTE PÅ UNDER COVID-19-PANDEMIEN.....	98
5.3.1 Kommunikasjon ansikt til ansikt og via digitale kanaler.....	99
5.3.2 Kommunikasjonsfrekvens.....	101
5.3.3 Motivasjon.....	102
5.3.4 Motiverende samtaler.....	104
5.4 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	105

5.5 TEORETISKE IMPLIKASJONER	106
5.6 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	107
6. KONKLUSJON	109
7. LITTERATURLISTE:.....	111
8. VEDLEGG	116
VEDLEGG 1: PRESENTASJON UTSENDT VED FORESPØRSEL OM SAMARBEID	116
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE	118
VEDLEGG 3: SPØRSMÅL FRA SPØRREUNDERSØKELSEN	121
VEDLEGG 4: VEKTET KAPPA – HVORDAN OG NÅR ARBEIDSOPPGAVENE SKAL GJENNOMFØRES	124
VEDLEGG 5: VEKTET KAPPA – MOTIVERENDE SAMTALER	124
VEDLEGG 6: P-VERDI FOR LEDERE FØR COVID-19.....	125
VEDLEGG 7: P-VERDI FOR LEDERE UNDER COVID-19	125
VEDLEGG 8: P-VERDI FOR ANSATTE FØR COVID-19	125
VEDLEGG 9: P-VERDI FOR ANSATTE UNDER COVID-19	125
VEDLEGG 10: SAMTYKKESKJEMA FOR INFORMANTER	126

Liste over bilder, figurer og tabeller

BILDE 3. 1 SPØRSMÅL 1 I SPØRREUNDERSØKELSEN	37
BILDE 3. 2 SPØRSMÅL 12L I SPØRREUNDERSØKELSEN	39
BILDE 3. 3 SPØRSMÅL 13L I SPØRREUNDERSØKELSEN	39
BILDE 3. 4 SPØRSMÅL 14L I SPØRREUNDERSØKELSEN	39
BILDE 3. 5 SPØRSMÅL 33 I SPØRREUNDERSØKELSEN	39
BILDE 3. 6 SPØRSMÅL 34 I SPØRREUNDERSØKELSEN	40
FIGUR 4. 1 SPØRSMÅL 2L OG 2A	53
FIGUR 4. 2 SPØRSMÅL 3L OG 3A	54
FIGUR 4. 3 SPØRSMÅL 4L OG 4A	55
FIGUR 4. 4 SPØRSMÅL 5L OG 5A	56
FIGUR 4. 5 SPØRSMÅL 6L OG 6A	57
FIGUR 4. 6 SPØRSMÅL 7L OG 7A	58
FIGUR 4. 7 SPØRSMÅL 25L OG 25A	62
FIGUR 4. 8 SPØRSMÅL 26L OG 26A	63
FIGUR 4. 9 SPØRSMÅL 27	64
FIGUR 4. 10 KORRELASJONSPLOTT FOR LEDERE	66
FIGUR 4. 11 KORRELASJONSPLOTT FOR ANSATTE.....	67

FIGUR 4. 12 SPØRSMÅL 19L OG 19A	73
FIGUR 4. 13 SPØRSMÅL 20L OG 20A	74
FIGUR 4. 14 SPØRSMÅL 21L OG 21A	75
FIGUR 4. 15 KOMMUNIKASJONSFREKVENNS ANSIKT TIL ANSIKT - LEDERE.....	76
FIGUR 4. 16 SPØRSMÅL 22L OG 22A	77
FIGUR 4. 17 SPØRSMÅL 23L OG 23A	78
FIGUR 4. 18 SPØRSMÅL 24L OG 24A	79
FIGUR 4. 19 KOMMUNIKASJONSFREKVENNS VIA ZOOM, TEAMS ELLER LIKNENDE - LEDERE	80
FIGUR 4. 20 SPØRSMÅL 12L OG 12A	81
FIGUR 4. 21 SPØRSMÅL 13L OG 13A	82
FIGUR 4. 22 SPØRSMÅL 14L OG 14A	83
FIGUR 4. 23 KOMMUNIKASJONSFREKVENNS - LEDERE.....	84
FIGUR 4. 24 KOMMUNIKASJONSFREKVENNS - ANSATTE.....	85
FIGUR 4. 25 SPØRSMÅL 15L OG 15A	86
FIGUR 4. 26 SPØRSMÅL 16L OG 16A	87
FIGUR 4. 27 SPØRSMÅL 17L OG 17A	88
FIGUR 4. 28 SPØRSMÅL 18L OG 18A	89
TABELL 4. 1 SITATER - TYDELIGE RAMMER FOR GJENNOMFØRING AV ARBEIDSOPPGAVER.....	52
TABELL 4. 2 SITATER - STRATEGISKE BESLUTNINGER.....	61
TABELL 4. 3 BETYDNING AV FORKORTELSER I KORRELASJONSPLOTT	65
TABELL 4. 4 SITATER - KOMMUNIKASJON OG MOTIVASJON	72

1. Introduksjon

1.1 Problemformulering

I denne oppgaven tar vi for oss oppstartsselskaper og studerer nærmere hvordan de ble ledet gjennom utfordringene forårsaket av Covid-19-pandemien.

1.1.1 Bakgrunn

Covid-19

I desember 2019 ble det observert et økt antall sykdomstilfeller med lungebetennelse i den kinesiske byen Wuhan. Kort tid etter ble tilfellene karakterisert som en virussykdom forårsaket av viruset SARS-Cov-2. Ettersom en person kan være smittet med viruset uten å utvikle sykdommen, ble viruset spredt med stormfart og tiltak for å redusere spredningen av viruset ble høyst nødvendig. Få måneder etter første utbrudd ble Covid-19 betegnet som en pandemi av Verdens helseorganisasjon (WHO, 2020). Den raske spredningen av Covid-19 førte til en global krise. Arbeidsledighet, økonomisk krise, nedstengning av samfunnet og ensomhet hos mennesker er konsekvenser forårsaket av pandemien.

Et eksogent sjokk, som utbruddet av Covid-19-pandemien, omhandler hendelser som bringer oss ut av den trygge hverdagen og tvinger oss til omstilling og tilpasning (Iversen, 2020). I Norge har tiltakene for å redusere spredningen av Covid-19 blitt beskrevet som de mest dramatiske siden krigen (Furuly et al., 2020). Pandemien har, som nevnt, påvirket hele samfunnet og menneskene. Temaet er høyst aktuelt, og vi vil i denne oppgaven studere nærmere hvordan oppstartsselskaper ble ledet under pandemien.

Oppstartsselskaper

I denne oppgaven tar vi for oss oppstartsselskaper. Oppstartsselskaper er definert som selskaper som oppstår i en tilstand av usikkerhet, med et ønske om å skape produkter og tjenester som skal revolusjonere markedet (Ries, 2011). Videre er oppstartsselskaper midlertidige organisasjoner som søker etter lønnsomme forretningsmuligheter (Salamzadeh & Dana, 2020). De fleste nyetablerte selskaper har stått overfor betydelige utfordringer som følge av Covid-19-pandemien. Krisen har utfordret deres overlevelse og begrenset veksten. Ifølge Walsh og Cunningham (2016) er innovative oppstartsselskaper blant de mest sårbare til enhver tid. Selv i perioder uten krise må oppstartsselskaper sørge for kontinuerlig vekst og finne innovative løsninger på oppgaver og

utfordringer (Stinchcombe, 2000). Det er dermed grunn til å tro at oppstartsselskaper er i en konstant krise, uavhengig av om det er andre kriser i oppstartsselskapenes omgivelser som er den største utfordringen. Deres overlevelse er truet av at de er små og har færre finansielle midler, noe som forsterker de negative effektene forårsaket av en pandemi. Bakgrunnen for vårt fokus på oppstartsselskaper bunner derfor i at de fleste oppstartsselskaper er ekstra sårbare for sjokket pandemien medførte.

I tillegg er staten svært aktiv i arbeidet med å hjelpe og tilby krisepakker til selskaper som er hardest rammet av pandemien. Entreprenørskap og etableringen av nye bedrifter gir enkeltindivider økte muligheter, samtidig som det sikrer økonomisk vekst. I Norge, som i mange andre land, er det derfor et sterkt fokus på entreprenørskap og etableringen av nye bedrifter. Til tross for at staten tilbyr støtte og hjelp til gründere og vekstbedrifter, ser vi at de nye tiltakene for å dempe de negative virkningene av Covid-19-pandemien ikke har hovedfokus på oppstartsselskaper (Regjeringen, 2020).

Oppstartsselskapenes omgivelser

Utbruddet av Covid-19-pandemien er et forhold i oppstartsselskapenes omgivelser. Omgivelsene påvirker organisasjonenes evne til å overleve og oppnå sine mål (Scott & Davis, 2016). Panicker og Manimala (2015) forklarer begrepet omgivelsesendringer og betrakter blant annet naturkatastrofer og teknologisk utvikling som eksempler på omgivelsesendringer. Covid-19 er et annet eksempel på en omgivelsesendring. Denne typen endring er noe en organisasjon ikke har kontroll over og noe den må tilpasse seg (Lohrke et al., 2004).

Morgan (1997) skiller mellom stabile og dynamiske omgivelser. Stabile omgivelser er kjennetegnet av lite endring, mens dynamiske omgivelser er usikre, ustabile og i konstant endring (Morgan, 1977). Selv før utbruddet av pandemien er det som nevnt naturlig å anta at omgivelsene til oppstartsselskaper var dynamiske. Likevel er det grunn til å tro at utbruddet av Covid-19 har skapt enda større uforutsigbarhet og dermed enda mer dynamiske omgivelser enn før pandemien.

1.1.2 Avgrensninger: Oppstartsselskaper

Kriterier for utvalg

For å avgrense utvalget bestemte vi at oppstartsselskapene i dette forskningsarbeidet måtte oppfylle tre kriterier:

1. Oppstartsselskapet måtte ha mellom 5-20 ansatte (mikro/små bedrift)
2. Oppstartsselskapet måtte være etablert i løpet av de siste 2-5 årene
3. Oppstartsselskapet opplevde utfordringer i forbindelse med Covid-19-pandemien

Kriterium 1: 5-20 ansatte

Litteraturen skiller mellom mikro-, små- og mellomstore bedrifter. Ifølge EU har mellomstore bedrifter 100-499 ansatte, små bedrifter har 10-99 ansatte og mikro-bedrifter har 10 eller færre ansatte (Heshmati, 2001). Utvalget i denne studien består av både mikro- og små bedrifter.

Formålet med denne oppgaven er å studere interne forhold i oppstartsselskaper under Covid-19-pandemien. Vi valgte å inkludere oppstartsselskaper med fem eller flere ansatte.

Oppstartsselskaper med færre enn fem ansatte hadde gjort det vanskelig å studere de interne forholdene, eksempelvis kommunikasjon internt i selskapet. Videre vil vi i denne oppgaven studere problemstillingen både fra ledernes og ansattes perspektiv. Dette for å se om oppfatningen av situasjonen til lederne og ansatte samsvarer.

I dybdeintervjuene oppdaget vi at oppstartsselskaper med flere enn 20 ansatte hadde klare rutiner og prosedyrer i hverdagen. Flere hadde også ulike avdelinger og fremsto som mer etablerte selskaper. Etter at alle dybdeintervjuene var gjennomført, valgte vi ikke å inkludere resultatene fra dybdeintervjuene med oppstartsselskap som hadde 20 eller flere ansatte. Vi satte grensen til maksimalt 20 ansatte for spørreundersøkelsen. Å ha en øvre grense på 20 ansatte og en nedre grense på 5 gjør utvalget mer homogent og det blir dermed enklere å sammenlikne bedriftene som er med i studien.

Kriterium 2: Etablert i løpet av de siste 2-5 årene

Felles for alle oppstartsselskaper som er inkludert i denne studien er at de er etablert i løpet av de siste 2-5 årene. For å kunne sammenligne tiden før med tiden under Covid-19 måtte selskapene være etablert ett år før pandemien oppsto. Selskapene måtte altså være minst 2 år gamle.

Vi ønsket å ta for oss utfordringer i den mest kritiske fasen for nystartede selskaper. Forbes (Zwilling, 2013) ga oppstartsselskaper 10 % sjanse for å overleve i løpet av de tre første årene. Ser vi på statistikk fra Norge er denne prosenten betydelig høyere. Sannsynligheten for at et nystartet selskap i Norge skal overleve i 5 år er 28,4% (SSB, 2020). Dette viser hvor stor andel av nyetablerte selskaper som ikke overlever i løpet av oppstartsfasen. Basert på statistikken antar vi derfor at den mest kritiske fasen til nystartede selskaper er de første 5 årene. Kim et al. (2018) har kalt denne utfordrende perioden, der mange selskaper opphører, for “*death valley*”. I denne perioden må selskapene sikre finansiering for å sørge for videre vekst (Zwilling, 2013). Når sårbare oppstartsselskaper i tillegg opplever utfordringer i forbindelse med pandemien påvirker dette den interne dynamikken. Ettersom vi ønsker å ta for oss utfordringer i den mest kritiske fasen for nystartede selskaper satte vi en grense på maksimalt fem år gamle oppstartsselskaper.

Kriterium 3: Opplevd utfordringer i forbindelse med pandemien

Formålet med denne oppgaven er å studere hvordan oppstartsselskaper har blitt ledet under Covid-19-pandemien. I denne oppgaven inkluderer vi oppstartsselskaper som har opplevd utfordringer i forbindelse med Covid-19-pandemien. Å inkludere oppstartsselskaper som ikke har opplevd utfordringer i forbindelse med pandemien er mindre relevant for denne oppgaven.

Verdien av å se på ulike bransjer

Vår oppgave inkluderer oppstartsselskaper innenfor ulike bransjer. Dette er gjort på bakgrunn av flere årsaker. For det første er det begrenset hvor mange oppstartsselskaper det er mulig å få tak i innenfor samme bransje. For det andre har vi tre andre kriterier som oppstartsselskapene i utvalget må oppfylle. Dersom oppstartsselskapene i tillegg måtte vært innenfor samme bransje ville det blitt utfordrende å få et stort nok utvalg av oppstartsselskaper.

At oppstartsselskapene ikke befinner seg innenfor samme bransje kan skape ulike utfordringer knyttet til resultatet av studien. Det første er at oppstartsselskaper fra flere ulike bransjer øker sannsynligheten for at det foreligger særegenheter ved selskapene. Dermed kan det være usikkert hva som er årsaken til utfordringene et oppstartsselskap har opplevd. Resultatene fra et mer heterogent utvalg ville vært vanskeligere å generalisere til hele populasjonen. Etter nøye vurderinger har vi valgt å inkludere selskaper fra flere ulike bransjer, men at alle må ha opplevd utfordringer i forbindelse med pandemien. For å forsikre oss om at et oppstartsselskap oppfylte våre kriterier, gjorde vi følgende før vi avtalte samarbeid:

1. Studerte selskapene ved hjelp av offentlig tilgjengelig informasjon.
2. Deretter kontaktet vi relevante oppstartsselskaper via e-post. Vi sendte oppstartsselskapene en presentasjon (se Vedlegg 1) som utdypet hvem vi er, hva vårt forskningsarbeid går ut på, hvorfor det er relevant, kriterier for oppstartsselskaper og forklaring av prosessen med datainnsamling.
3. De oppstartsselskapene som oppfylte våre kriterier, ble tilsendt en internettkobling til spørreundersøkelsen på e-post.

1.2 Oppgavens formål og relevans

Formålet med denne studien er å bidra til allerede eksisterende forskning om oppstartsselskaper og belyse hvordan man bør lede oppstartsselskaper i tider med krise. Det faktum at Covid-19-pandemien skiller seg fra allerede kjente kriser utdyper vi nærmere i kapittel 2. Samtidig fokuserer eksisterende forskning om oppstartsselskaper ikke på interne forhold i bedriftene i like stor grad som på eksterne forhold. Ny forskning utført blant tyske bedrifter (Kuckertz et al., 2020) viser at eksterne forhold, slik som finansiering og statlig støtte, ble kritisk viktig for oppstartsselskaper da Covid-19-pandemien rammet landet. Imidlertid fokuserer forskningen til Kuckertz et al. (2020) på eksterne forhold, til tross for at interne forhold, slik som ledelse av de ansatte, ble nevnt som andre viktige utfordringer under Covid-19-pandemien. Dermed kan vår studie bidra til å fylle et kunnskapshull i eksisterende forskning og litteratur. Vi tar for oss interne forhold knyttet til organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon. Vi ønsker å studere hvordan oppstartsselskaper ble ledet under pandemien og vurderer om det er noen forskjell sammenliknet med hvordan de ble ledet før utbruddet av Covid-19.

Temaet er viktig og relevant, spesielt siden utbruddet av Covid-19 er en ny hendelse som skjer nå. Videre er det svært lite relevant forskning på dette området som kan være til hjelp for oppstartsselskaper som strever med å overleve krisen. De langsiktige virkningene av krisen er dessuten fortsatt usikre og dermed er ethvert bidrag til eksisterende teori og forskning viktig.

1.3 Problemstilling

Gjennom en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode, hvor dybdeintervju og spørreundersøkelse er benyttet, skal vi i denne oppgaven forsøke å besvare følgende problemstilling:

Hvordan ble oppstartsselskaper ledet under Covid-19-pandemien, sammenlignet med før pandemien? Dette spesielt med hensyn til organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon internt i selskapet.

Med bakgrunn i problemstillingen har vi formulert tre forskningsspørsmål som skal være retningsgivende i forskningsarbeidet. Forskningsspørsmålene er som følger:

- 1. Hvordan ble oppgavene organisert før pandemien, og i hvor stor grad endret dette seg under Covid-19-pandemien?*
- 2. Hvor ofte ble ansatte inkludert i strategiske beslutninger før Covid-19-pandemien, og i hvor stor grad endret dette seg under Covid-19-pandemien?*
- 3. I hvilken grad ble ansattes motivasjon påvirket av måten lederne i oppstartsselskaper kommuniserte på under Covid-19-pandemien?*

Målet med denne oppgaven er å bidra til ny kunnskap om hvordan lede oppstartsselskaper under Covid-19-pandemien, med fokus på et utvalg av interne forhold. De interne forholdene denne oppgaven tar for seg er organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon. Vi mener at det er givende å studere forskningsspørsmålene og problemstillingen fra både lederes og ansattes perspektiv. Forskning viser nemlig at det ofte er svært lite samsvar mellom lederens vurdering av egen ledelse og de ansattes vurdering av den samme ledelsen (Stranden, 2019).

2. Tidligere litteratur

2.1 Oversikt over oppgavens teoretiske bakgrunn

Når en krise inntreffer er det flere utfordringer bedriftsledere må håndtere. Det mest alvorlige er at salget kan svikte. En reduksjon i inntektene fører til behov for kostnadskutt. Dette er enda mer kritisk for små og nystartede selskaper med begrensede ressurser; større selskaper har ofte kapitalreserver som gjør det mulig for dem å overleve en midlertid salgssvikt. Ny forskning (Kuckertz et al., 2020) utført blant tyske bedrifter viser at tilgang til finansiering fra investorer og mulighet for statlig støtte ble kritisk viktig for oppstartselskaper, da Covid-19-pandemien rammet landet våren 2020. Tilskudd fra investormidler eller statlig støtte er ofte den første responsen på en krise, og dette kan forbedre likviditeten. Samtidig viser forskning (Kuckertz et al., 2020) at det endrede økonomiske klimaet ikke har vært særlig gunstig for innovasjon. Selv om viktige samarbeidspartnere, kunder og investorer har vært positive til å håndtere krisen, så har usikkerheten rundt pandemiens forløp satt sitt preg på enhver form for eksperimentering i oppstartselskapene (Kuckertz et al., 2020). Dette har utgjort en vekst- og innovasjonsrisiko. Kuckertz et al. (2020) hevder derfor at politikere ikke bare bør yte førstehjelp ved å tilføre økonomiske midler til bedrifter på kort sikt, men også vurdere langsiktige tiltak for å sikre fremtidig vekst.

Når det gjelder forskning på oppstartselskaper under Covid-19-pandemien har den imidlertid vært fokusert på eksterne forhold, slik som finansiering (Kuckertz et al., 2020) og på strategi mer generelt (Alves et al., 2020; Salamzadeh & Dana, 2020). Dette er faktorer som er viktige i enhver krise. Forskningen (Kuckertz et al., 2020) nevner også at det i tillegg til utfordringer knyttet til finansiering og eksterne forhold, er utfordringer knyttet til interne forhold; slik som ledelse av de ansatte. Ledere i oppstartselskaper har ofte større utfordringer, enn ledere i større selskaper. Nystartede selskap har gjerne unge ledere, som mangler erfaring med å håndtere kriser (Kuckertz et al., 2020; Salamzadeh & Dana, 2020). Et annet poeng som fremkommer, er knyttet til intern restrukturering. Lederne i oppstartsselskaper opplevde et behov for å planlegge for en kortere periode av gangen, ettersom usikkerheten under pandemien var stor. Lederne opplevde også behov for å ha god oversikt over ansattes tidsbruk på ulike arbeidsoppgaver, noe som ikke var tilfellet før pandemien (Kuckertz et al., 2020). Kuckertz et al. (2020) presenterer i sin forskning et vedlegg

med sitater fra datainnsamlingen. Her oppdaget vi de nevnte utfordringene knyttet til interne forhold de ansatte opplevde under Covid-19-pandemien. Kuckertz et al. (2020) valgte imidlertid ikke å gå nærmere inn på dette i deres forskning.

Pandemien bidro til radikal endring knyttet til hvordan ansatte arbeidet og samhandlet: De aller fleste måtte benytte fjernledelse, ettersom restriksjonene la opp til mindre sosial kontakt. Denne formen for ledelse innebærer å lede et team eller en gruppe, uten å være på samme sted som teamet eller gruppen (ITarian, 2020). Samtidig peker forskning på at fjernledelse krever andre ferdigheter, enn hva ledelse ansikt til ansikt gjør (Parker et al., 2020). Videre har vi sett at eksisterende forskning i hovedsak har fokusert på eksterne forhold under pandemien. Vi ønsker dermed å bidra med forskning innenfor et område som har fått mindre oppmerksomhet under denne pandemien. Denne oppgaven er i stor grad inspirert av Kuckertz et al. (2020), men også andre (Salamzadeh & Dana, 2020; Alves et al., 2020) har inspirert oss til å dykke dypere ned i det eksisterende forskning fokuserer mindre på.

I dette kapitlet tar vi for oss relevant teori knyttet til vår problemstilling. Vi starter med å presentere ulike definisjoner på krise, før vi fremlegger teori om organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon. Fokuset gjennom kapitlet ligger på interne forhold i et oppstartsselskap, som ble påvirket av restriksjonene i forbindelse med utbruddet av Covid-19-pandemien.

2.2 Definisjonen av begrepene krise og kriseledelse

2.2.1 Krise

Det er flere måter å definere krise på. Smith og Elliot (2006) definerer krise som en endring i det vante mønsteret, der det blir skapt en ny og uvant situasjon. I det siste århundre har vi vært vitne til en rekke ulike typer kriser. Den globale finanskrisen, naturkatastrofer slik som jordskjelv, tsunamier og orkaner, samt terrorhandlinger er eksempler på noen. Ulike typer kriser har ulikt omfang og kjennetegn. Finanskriser utvikler seg over lengre tidsperioder og har som regel en global innvirkning. Naturkatastrofer og terrorhandlinger er derimot en annen type krise, som oftest treffer menneskeheten som et sjokk, på et bestemt tidspunkt, og gjerne på et geografisk avgrenset område. Covid-19-pandemien deler kjennetegn med både finanskriser, naturkatastrofer og

terrorhandlinger. Vi beskriver pandemien som en plutselig og uforutsigbar hendelse; som et sjokk. Samtidig påvirker pandemien næringslivet og store deler av verdensøkonomien, som minner om finanskrisenes påvirkning (Winston, 2020). Det som derimot er nytt, er at Covid-19-pandemien har vist seg å være langvarig, da vi snart har nådd ett og et halvt år siden første tilfelle ble oppdaget i Wuhan, Kina.

Coombs (2007, s.3) definerer begrepet krise som følger:

”A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization’s performance and generate negative outcomes”

Coombs (2007) definerer altså en krise som en uforutsigbar hendelse, som kan ha en alvorlig innvirkning på resultatene til en organisasjon, samt true interessentenes forventninger. Dette skiller seg fra Smith og Elliot (2006) sin definisjon ved at Coombs (2007) beskriver en krise som noe mer alvorlig, enn kun en uvant situasjon. Forskning (Kuckertz et al., 2020; Walsh & Cunningham, 2016) hevder, som nevnt, at innovative oppstartsselskaper er de mest sårbare aktørene til enhver tid. Kuckertz et al. (2020) påpeker imidlertid at de spesifikke egenskapene til innovative oppstartsselskaper bør gjøre det mulig for dem å håndtere krisen forårsaket av Covid-19-pandemien. Å være innovativ er en forutsetning for å være motstandsdyktig, og dermed kan en tenke at innovative selskaper lettere kan forutse og tilpasse seg et bredt spekter av kriser. Forskningen (Kuckertz et al., 2020) viser også at det er avgjørende å være forberedt på en krise for å kunne overleve den. Sannheten er derimot at svært få oppstartsselskaper har vært forberedt på hendelsene som har skjedd det siste året. Etersom krisen har vist seg å være langt mer alvorlig og annerledes, enn andre kriser vi kjenner til, mener vi at definisjonen til Coombs (2007) er godt egnet til å definere krisen forbundet med Covid-19.

2.2.2 Kriseledelse

Hildebrandt og Waldstrøm (2006) definerer kriseledelse som oppgavene ledelsen står overfor, etter at en krise har inntruffet. Ledelsen blir da ansvarlig for å identifisere og håndtere krisen. Kriseledelse skiller seg fra vanlig organisasjonsledelse ved at konteksten og omstendighetene rundt er forandret (Johansen & Frandsen, 2007). I følge Heifetz et al. (2009) har kriseledelse to forskjellige faser. Den første fasen er nødfasen (*engelsk: emergency phase*), hvor hovedoppgaven

er å stabilisere situasjonen og kjøpe tid. Andre fase er tilpasningsfasen (*engelsk: adaptive phase*), hvor bedriftsledere må håndtere de underliggende årsakene til krisen og forberede seg på en ny virkelighet. I forbindelse med Covid-19-pandemien gikk nødfasen for oppstartsselskaper ut på å skaffe oversikt over situasjonen og iverksette tiltak - som første respons på krisen.

Tilpasningsfasen går ut på at oppstartsselskaper tilpasser seg endringene i omgivelsene og lærer å leve i en balanse med dem. Utfordringen er at ingen kriser er identiske, noe som resulterer i at bedriftsledere må håndtere hver krise ulikt. Elementene denne oppgaven går inn på er en del av tilpasningsfasen.

2.3 Organisering av oppgaver

Innovasjon, kreativitet og nyskaping er gjerne egenskaper som blir forbundet med oppstartsselskaper. For å skape et oppstartsselskap som virkelig varer, er det imidlertid mer enn det som skal til (Gulati & DeSantola, 2016). Evnen til å etablere et rammeverk for planer og mål, i tillegg til en tydelig ledelsesstruktur, er faktorer som hjelper oppstartsselskaper med å håndtere økt kompleksitet (Gulati & DeSantola, 2016). Kompleksitet kan oppstå av flere ulike årsaker. Det kan rett og slett være at oppstartsselskapet ditt vokser, og søker etter nye veier for vekst. Det kan være snakk om et veldig konkurranseutsatt marked som øker kompleksiteten, eller for eksempel en pandemi, som på kort tid skaper radikale endringer i hvordan mennesker kommuniserer og samhandler på.

Ifølge Max Weber er byråkrati den mest rasjonelle og effektive styringsformen. Denne formen å styre på baserer seg på styring og koordinering ved bruk av regler og hierarki (Weiss, 1983). Senere presenterte Ouchi (1979) en byråkratisk styringsmekanisme (*engelsk: Bureaucratic Mechanisms*). Den grunnleggende mekanismen til kontroll innenfor denne styringsformen innebærer regler, prosedyrer og instruksjoner, som gir retningslinjer for hvordan man skal handle i ulike situasjoner. Reglene forteller oss hva vi skal gjøre, og hvordan vi skal gjøre det.

Vi har tidligere sett at Covid-19-pandemien har ført til store endringer for oppstartsselskapene. I tillegg til denne uforutsette endringen, er oppstartsselskapene i konstant endring ved at de vokser kontinuerlig. Når oppstartsselskaper vokser, møter de nye nivåer av kompleksitet. En krise som Covid-19-pandemien kan være en av årsakene til økt kompleksitet. For å håndtere økt kompleksitet bør selskapene definere og tilordne oppgaver mer formelt (Gulati & DeSantola,

2016). I en tid med stadige endringer, der fjernledelse og kommunikasjon via digitale kanaler har blitt den nye hverdagen, vil det være fordelaktig å skape noe sikkert og forutsigbart, som de ansatte kan forholde seg til. Ved å ha et godt formulert rammeverk kan ansatte fortsatt prøve ut nye kreative løsninger, samtidig som rammeverket sikrer at de beveger seg i riktig retning (Gulati & DeSantola, 2016).

På den andre siden kan det være at tydelig rammeverk med klare planer virker mot sin hensikt. Målstyring er en annen styringsform som forutsetter konkrete, konsistente og klare mål (Thomson, 1998). Det betyr at det foreligger en forventningsavklaring mellom lederne og ansatte. Det vil si at leder og ansatt har blitt enige om hva som er forventet, og hvilke aktiviteter som er nødvendig for å oppnå forventningene. Deretter blir det gitt frihet og autonomi til den som skal skape resultater. Dette henger godt sammen med forskning (Gulati & DeSantola, 2016) som viser at improvisasjon er integrert i alle unge selskaper. Vi har tidligere vært inne på fjernledelse, og hvordan dette har blitt den nye hverdagen til både ledere og ansatte under pandemien. Forskere (Parker et al., 2020) peker på at det har vært utfordrende for bedriftsledere å holde oversikt over hva de ansatte gjør, og om de i det hele tatt gjør det de skal på hjemmekontor. Når slik tvil sniker seg inn, kan ledere utvikle urimelige forventninger om at de ansatte må være tilgjengelige til enhver tid. Dette forstyrrer til slutt den ansattes balanse mellom hjemme- og arbeidstid, og kan forårsake mer jobbstress (Parker et al., 2020). Slik omstendighetene har blitt under Covid-19-pandemien kan det være fordelaktig å benytte styringsformen målstyring. Målstyring bidrar til forventningsavklaring og de ansatte har tydelige mål å jobbe mot. Samtidig kan de ansatte selv velge hvordan de skal oppnå målene og når de skal arbeide, ettersom restriksjonene i forbindelse med pandemien har skapt et mindre tydelig skille mellom hjemme- og arbeidstid.

Kriser er ofte komplekse og krever at ledere både må lede og styre effektivt (McNulty & Marcus, 2020). Under en krise som Covid-19-pandemien vil tempoet være hurtig, og derfor er handlingene avgjørende. For å styre effektivt må lederen møte den pressende situasjonen oppstartsselskapet befinner seg i, mens å lede effektivt innebærer å veilede folk til å oppnå best mulig sluttresultat (McNulty & Marcus, 2020). Valget mellom regelstyring og målstyring kan være avgjørende for de ansattes effektivitet i en tid med krise. Krisen forbundet med Covid-19-pandemien er spesiell på mange ulike måter. Kommunikasjon og samhandling har for mange blitt flyttet, til å foregå via digitale kanaler. Dermed har også måten vi gjennomfører arbeidsoppgaver på blitt forandret, og

bedriftsledere bør av den grunn være mer bevisst på valget mellom de to styringsformene.

2.4 Beslutningsmyndighet

Hvordan beslutningsmyndigheten bør være fordelt, eller ikke fordelt i det hele tatt, er et viktig spørsmål. Som vi har sett har Covid-19-pandemien skapt endringer knyttet til hvordan ansatte arbeider og samhandler. I en tid med krise er både bedriftsledere og ansatte bekymret og usikre. Samtidig har arbeid hjemmefra blitt den nye hverdagen for de aller fleste. Mer enn noen gang har tilliten mellom bedriftsledere og ansatte blitt satt på spill. Kan en leder virkelig stole på at de ansatte arbeider, når lederen selv ikke kan “se” at arbeidet blir gjort, er et godt spørsmål. Å ikke inkludere ansatte i beslutningsprosesser, pleier ikke akkurat tillitsforholdet mellom bedriftsledere og ansatte i et oppstartsselskap. Forskning (McNulty & Marcus, 2020) viser også at ledere må erkjenne at de ikke kan kontrollere alt. I en tid med krise er det viktig at bedriftsledere kartlegger hvilke avgjørelser som krever deres innsikt, og deretter delegere resten. Det er hensiktsmessig for ledere å benytte rammeverket om beslutningsprosesser fra Vroom og Jago (1988), i arbeidet med å avgjøre i hvilken grad de ansatte bør ta del i beslutningsprosessen avhengig av situasjonen. Forskning (McNulty & Marcus, 2020) belyser viktigheten av å ta vare på menneskene i en tid med krise. Det er dermed naturlig å anta at valg av beslutningsprosesser bør ta hensyn til de ansatte.

Evnen til å ta beslutninger er sentral i alle oppstartsselskaper. I teorien kan ledere benytte én av to hovedtilnærminger når de tar organisatoriske beslutninger; ovenfra og ned-tilnærmingen, eller nedenfra og opp-tilnærmingen (*engelsk: top-down og bottom-up*) (Clarizen, 2020). Ovenfra og ned-tilnærmingen går ut på at ledelsen tar alle beslutninger. De ansatte får kun informasjon om planer og oppgaver, hvordan de skal forholde seg til disse og hvordan planene og oppgavene er fordelt. Ledere som benytter en nedenfra og opp-tilnærming tar de ansatte sine innspill i betraktning, med hensyn til både oppgavefordeling og gjeldende tidsfrist (Clarizen, 2020). De to hovedtilnærmingene viser at det er ulikt i hvilken grad de ansatte blir inkludert i beslutningstakingen, men at beslutningsmyndigheten ikke blir endret (Vroom & Jago, 1988).

Vroom & Jago (1988) introduserte en modell som forsøker å beskrive at ulike beslutningsprosesser gir variert mulighet for ansattes deltakelse i beslutningsprosesser. Valg av beslutningsprosess er situasjonsbestemt, og ledere kan velge mellom å ta beslutningen selv, ta beslutningen etter konferering med ansatte eller delegere beslutningsmyndigheten til de ansatte.

Ledere som selv tar beslutninger, benytter en sentralisert beslutningsprosess og tilnærmingen er ovenfra og ned. Motsatt foreligger en nedenfra og opp-tilnærming når beslutningsmyndighet er delegert til de ansatte. Beslutninger som blir tatt etter konferering med de ansatte, er en blanding mellom de to tilnærmingene.

Ifølge Kramer (2018) kan beslutningsprosessen i et oppstartsselskap bedres gjennom seks steg. To av stegene tar utgangspunkt i at ledelsen ikke trenger å ta alle beslutninger selv, og at selskapet blir bedre dersom de ansatte får anledning til å ta flere av beslutningene. Når en krise, slik som Covid-19-pandemien, inntreffer står et oppstartsselskap overfor mange beslutninger. Noen beslutninger er viktigere og mer avgjørende, eksempelvis valg av retning og hvordan lederen skal utnytte ressursene. Andre derimot er mindre viktige, og kan i prinsippet tas av hvem som helst. Fordelen med å gi ansatte muligheten til å ta slike avgjørelser, er at ledelsen dermed kan rette all sin oppmerksomhet mot de helt essensielle aktivitetene i en krisetid. Dessuten mener Kramer (2018) at målet for ledelsen bør være å ta så få beslutninger som mulig. Å bli inkludert i beslutningsprosessen kan føre til at ansatte opplever økt autonomi. Ved at ledelsen gir slipp på noe av beslutningsmyndigheten, unngår de å havne i en spiral som til slutt kan føre til detaljstyring (*engelsk: micromanagement*). Det er flere ulemper ved detaljstyring, deriblant redusert motivasjon og effektivitet. En ledelse med gode kommunikasjonsferdigheter og tydelige interne prosesser, legger til rette for at ansatte er i stand til å ta gode beslutninger. "A good manager is a person who manages people who make good decisions. Even in the face of uncertainty" (Kramer, 2018).

I tillegg risikerer bedriftsledere å bli utsatt for det Manzoni og Barsoux (1998) betegner som "set-up-to-fail-syndrome". Det hele starter med et positivt forhold mellom bedriftsleder og ansatt. Deretter skjer det noe; i dette tilfellet hjemmekontor som følge av Covid-19-pandemien, som gjør at ledere stiller spørsmål ved ansattes ytelser, ettersom de ikke kan "se" at de ansatte arbeider. Som følge av det iverksetter ledere detaljstyring. Ansatte får raskt mistanke om at lederen ikke har tillit til arbeidet han eller hun gjør, og dermed begynner vedkommende å tvile på seg selv. Tvilen fører til at den ansatte slutter å yte sitt beste, og utfører arbeidsoppgavene nærmest mekanisk. Den ansatte mister også motivasjonen til å ta selvstendige beslutninger, og slutter å ta initiativ i det hele tatt. Lederen vurderer dermed denne oppførselen som ytterligere bevis på dårlig ytelse, og de havner i en nedadgående spiral (Manzoni & Barsoux, 1998). Som vi har sett er det fordelaktig for både bedriftsledere og ansatte, at de ansatte får mer beslutningsmyndighet. Det er derfor viktig at ledere gjør det de kan for å unngå å bli utsatt for "set-up-to-fail-syndrome".

Forskning (Kramer, 2018) påpeker også at for å lykkes som oppstartsselskap må man være i stand til å ta raske beslutninger. I en tid med krise utvikler ting seg raskt. Et selskap som ikke evner å ta raske beslutninger og tilpasninger, vil ha vansker med å overleve i et konkurranseutsatt marked. Dersom målet er å ta raske beslutninger, er en ovenfra og ned-tilnærming godt egnet: Planleggingen skjer raskt og enkelt, som følge av at beslutningstakingen er sentralisert, samtidig som roller og ansvarsområder er klare (Clarizen, 2020). En slik tilnærming er godt egnet for prosjekter hvor det er få ukjente oppgaver, og liten sannsynlighet for at unike utfordringer skal oppstå. Spørsmålet er om dette er tilfellet for oppstartsselskaper som er rammet av omfattende endringer i forbindelse med Covid-19-pandemien.

2.5 Kommunikasjon

Vi har allerede sett hvordan restriksjonene i forbindelse med Covid-19-pandemien påvirker en rekke interne forhold i et oppstartsselskap. Kommunikasjon er viktig i en tid med krise, og Covid-19-pandemien er ikke et unntak. En overgang fra arbeid i kontorlokaler til hjemmekontor, har skapt en overgang fra kommunikasjon ansikt til ansikt til kommunikasjon via digitale kanaler. Møter, intervjuer og sosiale arrangementer har blitt flyttet til digitale kommunikasjonskanaler slik som Zoom, Teams eller Google Meet. Det er ingen tvil om at endringene under pandemien har påvirket måten vi kommuniserer og samhandler på. Spørsmålet er om endringene er til vår fordel eller ulempe. Forskere (Ramadanty & Martinus, 2016) har avdekket at kommunikasjon fremstår som noe av det viktigste i en organisasjon og virker utslagsgivende på motivasjonen til de ansatte.

2.5.1 Kommunikasjon ansikt til ansikt

Kommunikasjon ansikt til ansikt har ifølge Daft og Lengel (1983) rik informasjonsfylde. Det betyr at man i tillegg til å benytte verbal kommunikasjon, kan uttrykke informasjon, holdninger og meninger gjennom bruk av kroppsspråk, øyekontakt og andre former for ikke-verbal kommunikasjon. Vi har tidligere sett at endringene forbundet med Covid-19-pandemien har vært svært inngripende, og ført til store endringer i hvordan mennesker samhandler og kommuniserer. Forskning (Daft & Lengel, 1983) viser at rik informasjonsfylde er viktig i usikre og dynamiske omgivelser, ettersom interne forhold sjeldent vil være preget av fullstendig enighet og forståelse. En kommunikasjonskanal uten rik informasjonsfylde bidrar til en svekket og rigid organisasjon.

Rigiditet fører til at organisasjonen ikke fremstår tilpasningsdyktig til de endrende omgivelsene (Daft & Lengel, 1983).

Ikke-verbal kommunikasjon er trolig den største fordelen med å kommunisere ansikt til ansikt. Forskningen til Buja (2009) belyser viktigheten av ikke-verbal kommunikasjon. Basert på hennes forskning bidrar ikke-verbal kommunikasjon med tilleggsinformasjon, som gir de ansatte styrket forståelse av innholdet i informasjonen, samtidig som de opplever en følelse av tilfredshet i arbeidet. Covid-19-pandemien har på mange måter skapt komplekse omgivelser for alle oppstartsselskaper. Forskning (Daft & Lengel, 1983) påpeker at slike omgivelser krever større innsats for å oppnå enighet og forståelse. Kommunikasjon ansikt til ansikt er dermed antatt å være fordelaktig, ettersom man lettere får et riktig inntrykk av følelser og holdninger fra avsenderen, enn ved bruk av eksempelvis digital kommunikasjon. Samtidig vil bruken av ikke-verbal kommunikasjon i større grad kunne avklare om budskapet er oppfattet riktig eller ikke. Vi ser imidlertid at nyere teknologi gjør det mulig å ha samtaler som inkluderer ikke-verbal kommunikasjon. Dette gjør vi rede for i det følgende.

2.5.2 Digital kommunikasjon

Covid-19-pandemien har gjort at kommunikasjonsmåten de fleste bedriftsledere foretrekker, nemlig kommunikasjon ansikt til ansikt (Mackenzie, 2010), er vanskelig å opprettholde som følge av de strenge restriksjonene. Digital kommunikasjon har blitt et viktig alternativ, og dermed er det en fordel å være klar over fordelene og ulempene ved denne kommunikasjonskanalen. Vi har tidligere redegjort for viktigheten av rik informasjonsfylde og ikke-verbal kommunikasjon, som ofte kjennetegner kommunikasjon ansikt til ansikt. Spørsmålet om hvordan vi klarer å opprettholde dette også digitalt, blir viktigere for hver dag som går.

Under Covid-19-pandemien har vi sett betydningen av den raske teknologiske utviklingen. Digitale kommunikasjonskanaler slik som Zoom, Teams, Google Meet og en rekke andre verktøy har gjort det mulig å fortsette med arbeidet, til tross for lockdown og hjemmekontor. I tillegg til at arbeidet blir gjennomført, tilfører digitale kommunikasjonskanaler med video rik informasjonsfylde. Rik informasjonsfylde er avhengig av kombinasjonen mellom verbal og ikke-verbal kommunikasjon. Eksempelvis ser en bedriftsleder lettere om budskapet er forstått blant medarbeiderne ved å se på deres kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Dersom medarbeideren nikker

underveis, forteller dette at budskapet er forstått. Et tomt blikk uttrykker derimot at informasjonen er utydelig, og oppfordrer forklaring på en annen måte.

I tider med krise er det spesielt viktig at den interne kommunikasjonen bidrar til å skape stabilitet. I tillegg er det viktig at kommunikasjonen bidrar til å skape trygghet og ro, i ellers usikre og ustabile omgivelser forårsaket av en krise. Forskning (Daft & Lengel, 1983) viser nemlig at organisasjoner må kunne oversette usikkerhet til sikkerhet, for å oppnå intern effektivitet og stabilitet. Gjennom god kommunikasjon oppnår bedriftsledere trygghet og stabilitet i oppstartsselskapet ved å være åpne og tilgjengelige (Bergmann, 2020). Åpenhet innebærer at man er ærlig med de ansatte; å være lite transparent i tider med krise skaper ytterligere usikkerhet og frustrasjon blant de ansatte. Det er også viktig at ledere er tilgjengelige for sine medarbeidere, ved å tilby samtaler for de som har behov for det, at de deler sin kunnskap og informerer om viktige ting vedrørende selskapet. I tillegg belyser forskning (Daft & Lengel, 1983) at ledere vender seg til kommunikasjonskanaler som gir rik informasjonsfylde, når organisasjonens omgivelser er skiftende og uforutsigbare. Rik informasjonsfylde gjør ledere i stand til å kommunisere og skape mening, under de endrede omgivelsene.

Samtidig som muligheten til kommunikasjon via digitale kanaler har vært viktig under pandemien, har vi også blitt oppmerksomme på de negative sidene med kommunikasjon og samhandling via digitale kanaler. Forskning belyser blant annet viktigheten av småprat på arbeidsplassen (Methot et al., 2021) og ikke-verbal kommunikasjon (Ramadanty & Martinus, 2016). Ettersom kommunikasjonen nå foregår via digitale kanaler, har de uformelle samtalene ved kaffemaskinen og rundt møtebordet på mange måter forsvunnet. Gjennom sin forskning kommer Methot et al. (2021) fram til at småprat både er positivt og distraherende. Resultatene viser at ansatte opplevde positive følelser og ble mindre utbrent på dager hvor de snakker mer enn vanlig, samtidig som de var villige til å gi opp noe av sin tid til å hjelpe kollegaer. Resultatene viser samtidig at ansatte føler seg mindre fokuserte og engasjerte i arbeidsoppgavene sine, noe som begrenser evnen til å hjelpe andre. Likevel var konklusjonen at fordelene var større enn ulempene, og at ulempene kunne håndteres (Methot et al., 2021). Småpraten er en selvfølge ved kommunikasjon ansikt til ansikt, noe som ikke er tilfellet ved digital kommunikasjon. Disse uformelle samtalene kommer kanskje ikke like naturlig. Dermed øker også sannsynligheten for at det oppstår flere misforståelser, da det som nevnt ikke er noe som kan oppmuntre og motivere kollegaer til å gi innspill og hjelp til hverandre.

Tap av ikke-verbal kommunikasjon er også en viktig problemstilling, og spesielt ettersom forskning (Ramadanty & Martinus, 2016) belyser dens store betydning for motivasjonen til de ansatte. Sammenhengen mellom motivasjon og valg av kommunikasjonskanal kommer vi nærmere inn på senere i kapittelet. Til tross for at vi tidligere har vært inne på hvordan moderne teknologi tillater bruk av video samtidig som vi snakker, er det andre kommunikasjonskanaler, slik som e-post og telefon, som ikke tillater dette. Selv om telefon og e-post er godt kjente kommunikasjonsverktøy, er det naturlig å anta at bruken av disse ble viktigere og muligens mer hyppig under pandemien. Årsaken er at kommunikasjon ansikt til ansikt mer eller mindre har forsvunnet helt, som følge av kravet om sosial distansering, og dermed må man finne andre alternativer. I tillegg til at man mister ikke-verbal kommunikasjon ved bruk av e-post eller telefon, er e-post en asynkron kommunikasjonskanal, som betyr at kommunikasjonen ikke skjer i sanntid (Hrastinski, 2008; Otter & Emmitt, 2007). E-post tillater dermed ikke kontinuerlig dialog mellom to parter, med mulighet for å stille spørsmål, diskutere og kommentere underveis i samtalen. Til tross for at dette kan være en ulempe, er det også en fordel ved at det gir muligheten til å vurdere informasjonen før man responderer. Kommunikasjonskanaler slik som telefon, Zoom, Teams eller samtale ansikt til ansikt er synkrone, ettersom mottaker kan svare og komme med innspill umiddelbart etter at informasjonen er gitt.

2.5.3 Valg av kommunikasjonskanal

Valg av kommunikasjonskanal er viktig. For at kommunikasjonen skal være effektiv må kommunikasjonskanalen være tilpasset budskapet og konteksten. Spørsmålet er om oppstartsselskaper til tross for lockdown og hjemmekontor, klarer å gjennomføre effektiv kommunikasjon. Det vil si kommunikasjon som sikrer fremgang for organisasjonen, ved at arbeidsoppgavene er kommunisert på en hensiktsmessig måte. Vi har tidligere sett at kommunikasjon via digitale kanaler har sine begrensninger. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan ikke denne kommunikasjonsformen måle seg med mulighetene til å formidle fyldig informasjon, som finnes i kommunikasjon ansikt til ansikt. Forskning (Ean, 2010) viser også at ansatte oppfatter kommunikasjon ansikt til ansikt som mer effektivt, sammenliknet med digital kommunikasjon. Dette fordi det er positivt for relasjonsbyggingen mellom ledere og ansatte, samtidig som det er godt egnet til formidling av arbeidsrelatert informasjon til ansatte. Restriksjonene forbundet med utbruddet av Covid-19-pandemien gjorde at den mest brukte

kommunikasjonskanalen ikke nødvendigvis er den de fleste prefererer. Imidlertid mener vi at dagens digitale kommunikasjon styrker mulighetene til å sette stemning og følelser på budskapet, ved at dagens teknologi tillater å kombinere tekst, bilder, videosnutter og ikoner (for eksempel smilefjes). Bedriftsledere under Covid-19-pandemien må være ekstra oppmerksomme på valg av kommunikasjonskanal. Til tross for at restriksjonene begrenser muligheten til å bruke kommunikasjon ansikt til ansikt, er det mulig å benytte andre kanaler som ikke fordrer direkte kontakt mellom personer. Valget av kommunikasjonskanal bør blant annet hvile på en vurdering av behov for informasjonsfylde og ikke-verbal kommunikasjon.

2.5.4 Kommunikasjonsfrekvens

Hvor hyppig kommunikasjon bør skje er et viktig, men vanskelig spørsmål. Som vi har sett har Covid-19-pandemien endret tilnærmingen til både ledelse og kommunikasjon. Ettersom omgivelsene i forbindelse med pandemien er usikre og dynamiske, er det naturlig å anta at behovet for interaksjon er større. Det er nødvendig å oppnå felles forståelse blant medarbeiderne i et oppstartsselskap, og ifølge Marlow et al. (2017) er det behov for høy kommunikasjonsfrekvens, slik at det foreligger felles forståelse. På en annen side bemerker forfatterne at det er viktig og ikke overdrive, da overdreven høy kommunikasjonsfrekvens heller ikke er gunstig. Årsaken til dette er at uvanlig høy kommunikasjon i team hindrer gode teamprosesser og gode prestasjoner blant de ansatte. Forskningen (Marlow et al., 2017) påpeker dessuten at kommunikasjonskvaliteten er viktigere, og at for mye deling av informasjon resulterer i overbelastning for de ansatte, og dermed redusert ytelse.

Hvor høy kommunikasjonsfrekvensen bør være avhenger av flere faktorer. Marlow et al. (2017) mener virtuelle team som kun kommuniserer via digitale kommunikasjonskanaler åpenbart har høyere kommunikasjonsfrekvens, enn tradisjonelle team. Samtidig er denne formen for kommunikasjon mer krevende, som følge av at koordinering er vanskeligere å utføre. Poenget er at målet ikke bør være høy kommunikasjonsfrekvens, men heller at kommunikasjonens innholdet er godt tilpasset teamet og konteksten. Ifølge Marlow et al. (2017) kan kommunikasjonens innholdet enten være oppgaveorientert eller relasjonsorientert. Oppgaveorientert kommunikasjon sørger for fullførte arbeidsoppgaver, mens hovedoppgaven til relasjonsorientert kommunikasjon er å skape samhørighet og tillit i teamet. Motsatt kan vi anta at kommunikasjonsfrekvens er mer kritisk, dersom ønsket er å øke motivasjonen til de ansatte. Forskning (Methot et al., 2021) viser nemlig at

samtalens innhold og lengde ikke er avgjørende for å gi fordeler, dersom hensikten er å fremme positive følelser hos de ansatte.

2.5.5 Motivasjon

Det er ingen hemmelighet at veien fra en nyetablert virksomhet til et levedyktig selskap er lang og krevende. I en krisetid dukker det opp flere utfordringer, i tillegg til de vanligste knyttet til en oppstart. Etersom utbruddet av Covid-19-pandemien har ført til flere utfordringer, endringer og tilbakefall, er det grunn til å tro at dette påvirker motivasjonen til de ansatte. Forskning (Gulati & DeSantola, 2016) påpeker viktigheten av at de ansatte har noe som motiverer dem til å yte god innsats for å gjøre en ny virksomhet til et levedyktig selskap. Pandemien har, som nevnt, skapt en endring i hvordan mennesker kommuniserer og samhandler. Redusert kommunikasjon ansikt til ansikt, og generelt mindre sosial interaksjon med andre, kan påvirke motivasjonen negativt. Dette fordi forskere (Gulati & DeSantola, 2016) beskriver felleskap og samhold som kritiske faktorer for å fremme motivasjon hos ansatte. Annen forskning viser dessuten at kommunikasjon spiller en vesentlig rolle for menneskelivet, og at vi derfor må tildele ekstra oppmerksomhet til den (Ramadanty & Martinus, 2016). Restriksjonene forbundet med utbruddet av Covid-19 har ført til at de fleste jobber individuelt og fra sitt hjemmekontor. Som følge av dette er det vanskeligere å skape en følelse av tilhørighet og felleskap under pandemien. Heldigvis er ikke kommunikasjon begrenset til kun å foregå ansikt til ansikt, og ettersom sosiale sammenkomster ikke er mulig, kan bedriftsledere likevel bruke kommunikasjon til å motivere ansatte i et oppstartsselskap.

Motivasjon er viktig i en organisasjon, da motivasjon oppmuntrer ansatte til å nå organisasjonens mål (Ramadanty & Martinus, 2016). De ansatte er de viktigste ressursene i en organisasjon; de fungerer som et lim og må samhandle og motivere hverandre. Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Kilden til indre motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet, mens kilden til ytre motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For å sikre at team-medlemmer er motiverte, er det viktig at bedriftsledere i oppstartsselskaper oppmuntrer til måloppnåelse (Shenoy, 2019). Lederen kan oppmuntre til måloppnåelse ved å engasjere den indre motivasjonen hos de ansatte. For eksempel kan bedriftsledere sørge for at hver enkelt har variasjon i sine arbeidsoppgaver, hvor de ansatte får bruk for flere av sine ferdigheter. Det er også viktig å sørge for at de ansatte opplever mening med arbeidet, samt sørge for at de ansatte har autonomi over egen arbeidssituasjon.

Kommunikasjon er viktig for motivasjonen til den ansatte. Ansatte som opplever at lederen har effektiv kommunikasjon, har større motivasjon til å prestere bedre og utvikle team-ånd (Ramadanty & Martinus, 2016). I en tid med krise er det ekstra viktig at bedriftsledere er oppmerksomme på når de ansatte har behov for motiverende samtaler. Dette kan være samtaler som øker ansattes forståelse for arbeidet, og som dermed øker deres arbeidsmotivasjon. Samtalen kan også være uformell og uforpliktende, hvor den ansatte kan dele sine bekymringer. I slike samtaler trenger ikke innholdet å være like viktig og relevant for arbeidsoppgavene. Målet bør heller være ansattes velvære og motivasjon.

Oppstartsselskaper er gjerne forbundet med motiverte og engasjerte team, som brenner for det de gjør. Dermed kan vi anta at motivasjonen til de ansatte er til stede naturlig. Imidlertid kan bedriftsledere i en krisesituasjon oppleve at de ansatte mister motivasjonen. Dette kan komme som et resultat av mindre fokus på fellesskap og samhold, ved at oppmerksomheten skifter over på de negative følgene av krisen (Gulati & DeSantola, 2016). For å opprettholde høy motivasjon kan medarbeidersamtaler, god og tydelig kommunikasjon, samt avklaring av arbeidsoppgaver være en god start. Som tidligere nevnt, vil kommunikasjon ansikt til ansikt være den mest effektive og prefererte kommunikasjonskanalen. Gjennom denne formen for direkte kommunikasjon, formidler også følelser som sinne og glede viktige sider ved motivasjonsnivået.

Under Covid-19-pandemien gikk mange over fra kommunikasjon ansikt til ansikt til digital kommunikasjon. Denne kommunikasjonsendringen kan påvirke motivasjonen til de ansatte, hvor sosial distansering er normen og dermed blir ikke grunnleggende sosiale behov dekket.

Kommunikasjon gjennom digitale kanaler kan gjøre det vanskeligere å fremstille følelsesmessige holdninger og meninger. Bakgrunnen for dette er at den ikke-verbale kommunikasjonen mangler, og det kan fort oppstå misforståelser. Resultatene som Ramadanty og Martinus (2016) presenterer i sin forskning, viser en sterk sammenheng mellom bruken av ikke-verbal kommunikasjon og ansattes motivasjon. Deres forskning konkluderer med at dersom ikke-verbal kommunikasjon øker, så øker også motivasjonen til de ansatte. Årsaken til det er at ikke-verbal kommunikasjon hjelper ansatte med å forstå informasjon bedre, som igjen påvirker arbeidsmotivasjonen.

2.6 Ledelsessituasjonen kan oppfattes ulikt

Gjennom den kvantitative delen av metoden samlet vi inn data fra både ledere og ansatte i ulike oppstartsselskaper. Årsaken til dette er at tidligere forskning (Lai, 2019; Stranden, 2019) viser at ledere og ansatte ofte oppfatter samarbeidsforholdet ulikt. Dette er også bakgrunnen for at vi valgte å utarbeide to ulike spørreskjemaer, og sende disse til henholdsvis ledere og ansatte, for deretter å sammenlikne deres svar. Forskningsspørsmålene i denne oppgaven handler om organisering av oppgaver og fordeling av beslutningsmyndighet, i tillegg til sammenhengen mellom motivasjon og kommunikasjon. Dette er forhold som trolig både ledere og ansatte i et oppstartsselskap har en formening om. En teori som setter forholdet mellom leder og medarbeider i sentrum er LMX-teorien (*engelsk: Leader-Member Exchange Theory*) (Regts et al., 2019). Ved å se på viktigheten av gjensidig samspill, fungerer LMX-teorien som et argument for at ledelsens og de ansattes oppfatning av ledelse kan være ulik.

3. Metode

Vi har redegjort for viktigheten av organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon i oppstartsselskaper i en krisetid. Samtidig viser funn at slike interne forhold ofte blir oversett blant eksterne forhold slik som finansiering og strategi mer generelt (Kuckertz et al., 2020). I denne oppgaven undersøker vi hvordan bedriftsledere har ledet oppstartsselskaper gjennom en krisetilstand, slik som covid-19-pandemien. I den kvalitative delen intervjuet vi ledere i ulike oppstartsselskaper. Med utgangspunkt i funnene fra intervjuene, utarbeidet vi forskningsspørsmål, som vi forsøker å besvare ved hjelp av en spørreundersøkelse. Våre funn kan bidra til økt forståelse for hvordan ledere av oppstartsselskaper bør lede selskapene, med fokus på de interne forholdene organisering av oppgaver, kommunikasjon og beslutningsmyndighet i en krisetid.

Kapittelet redegjør for metoden vi benyttet i studien. Vi vil også beskrive datainnsamling og analyse, og til sist vil vi drøfte validitet, reliabilitet, generaliserbarhet og etiske avveininger. Denne studien baserer seg på et samarbeid med flere ulike oppstartsselskaper i Norge. Datainnsamlingen var todelt, hvor første del bestod av dybdeintervju av ledere, mens den andre delen var en spørreundersøkelse til både ansatte og ledere i oppstartsselskapene.

Hovedhensikten med spørreundersøkelsen var å besvare forskningsspørsmålene, i tillegg til å avdekke om vi kan generalisere funn fra intervjuene. Videre ønsker vi at denne oppgaven skal bidra med kunnskap og teori om temaet, som deretter kan ta del i videre forskning og undersøkelser om hvordan lede oppstartsselskaper i en krisetid.

3.1 Forskningsdesign

I oppgaven benyttet vi dybdeintervjuer og spørreundersøkelse for å besvare følgende problemstilling:

Hvordan ble oppstartsselskaper ledet under Covid-19-pandemien, sammenlignet med før pandemien? Dette spesielt med hensyn til organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon internt i selskapet.

Denne studien er definert som en tverrsnittstudie. Tverrsnittstudie har til hensikt å gi et øyeblikksbilde av konteksten slik den er nå (Adams, 2007). Vi ønsket å studere en tydelig definert populasjon (utvalg) på et bestemt tidspunkt. I vår oppgave har vi studert tiden før Covid-19-pandemien og tiden under pandemien. Dette kan derfor tyde på at vår studie har innslag av en longitudinell studie. Det vil si en studie der målet er å se på endring og utvikling over tid. Imidlertid foregår vår datainnsamling på et bestemt tidspunkt, og derfor er vår studie betegnet som en tverrsnittstudie. Et tverrsnittstudie er hensiktsmessig å benytte for å se på forekomsten av fenomener, mønstre eller sammenhenger. I denne oppgaven skal forskningsspørsmålene forsøke å kartlegge 1) hvordan oppgaver ble organisert før og under pandemien, 2) hvor ofte ansatte ble inkludert i strategiske beslutninger før og under pandemien, og 3) avdekke om det foreligger årsakssammenheng mellom motivasjon og kommunikasjon.

Metodevalg ble gjort på bakgrunn av flere faktorer, og i dette forskningsarbeidet ble det gjennomført både en kvantitativ og kvalitativ undersøkelse (metodetriangulering). Metodene fungerte supplerende til hverandre, da kvalitativ metode bidro til innsikt i utfordringer som ledere i oppstartsselskaper møtte under pandemien, og hvilken tilnærming de benyttet. Kvantitativ metode bidro til å svare på forskningsspørsmålene. I den kvalitative delen ble ledere av oppstartsselskaper intervjuet, mens både ledere og ansatte besvarte spørreundersøkelsen i den kvantitative delen. Kombinasjonen av metodene bidro til at synspunktene til både ledelsen og de ansatte ble tydeliggjort, som igjen fungerte som et viktig bidrag til å belyse problemstillingen. Samtidig ble kvalitetsrike og interessante funn i den kvalitative delen benyttet i forarbeidet til den kvantitative spørreundersøkelsen. Ettersom den kvalitative metoden skaffet oss overblikk, ble vi i bedre stand til å strukturere og tilpasse den kvantitative delen, for å kunne svare ut problemstillingen på best mulig måte.

3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode velger forskeren å gå i dybden på et smalt felt (Andersen, 2019). Målet med forskningen er dermed ikke å telle opp hendelser, men i stedet å lete etter spesielle mønstre (Johannessen et al., 2020). Ved bruk av kvalitativ metode sitter forskeren igjen med beskrivende data, ofte i form av menneskers erfaringer og oppfatninger. Ved at vi intervjuet ledere i oppstartsselskaper, og stilte spørsmål innenfor temaene organisering, ledelse,

kommunikasjon og motivasjon, fikk vi et klarere bilde på deres atferd, handlingsmønster og oppfatning. Sosiale fenomener er komplekse, og det er derfor viktig å etablere direkte kontakt med menneskene som befinner seg i en gitt situasjon slik at kompleksiteten trer frem (Johannessen et al., 2011).

Kvalitativ forskningsmetode er hensiktsmessig i tilfeller hvor det er lite forhåndskunnskaper om fenomenet man søker kunnskap om. Dermed vil målet med bruk av kvalitativ metode være å forstå et fenomen i dybden (Johannessen et al., 2011). Ettersom et av målene med oppgaven er å søke forståelse for hvordan ledere bør lede sine ansatte under Covid-19-pandemien, bidrar kvalitativ forskningsmetode med oversikt over viktige forskningsområder. Viktige forskningsområder i denne oppgaven inkluderer kommunikasjon, organisering av oppgaver og beslutningsmyndighet.

Kvalitativ og kvantitativ metode kan enten fungere supplerende eller uavhengig av hverandre. Vi har sett at kvalitative forskningsmetoder ønsker å skape en forståelse for et fenomen ved å samle data om menneskers erfaringer og oppfatninger. Kvantitativ forskningsmetode er derimot hensiktsmessig til å kartlegge utbredelse og til å teste hypoteser og teorier (Johannessen et al., 2011). Datamaterialet består av tall som munner ut i en statistisk framstilling. Videre består metoden av mange informanter, som besvarer nokså få spørsmål med begrensede svaralternativer (Andersen, 2019).

Ettersom Harboe (2006) mener at fordelene til den ene metoden er begrensningene til den andre, vil vi ved å kombinere kvantitativ og kvalitativ metode kunne minimere ulempene og maksimere fordelene. Ifølge Harboe (2006) er det tre ulike måter å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode på. Vi benyttet kvalitativ metode som en forundersøkelse til den kvantitative delen. På den måten fikk vi et svar på hva som var usikkert og som vi dermed måtte undersøke nærmere i spørreundersøkelsen. Kombinasjonen av kvantitativ og kvalitativ metode økte dessuten sannsynligheten for å få et brukbart resultat fra den kvantitative delen (Harboe, 2006).

3.3 Forklare utvalget

3.3.1 Utvalg: Oppstartsselskaper

Utvalget i denne studien besto av flere ulike oppstartsselskaper. Ved å ta kontakt med lederne fra ulike oppstartsselskaper sørget vi for at oppstartsselskapene vi inkluderte i studien oppfylte

kriteriene til utvalget. Utvalget i denne oppgaven er derfor et strategisk utvalg, der vi henvendte oss til selskaper som vi tenkte hadde noe spesielt å bidra med (Jacobsen, 2005).

I denne oppgaven benyttet vi to ulike metoder og utvalg, hvor vi inkluderte lederne i den kvalitative delen, mens vi inkluderte både lederne og ansatte i den kvantitative delen. Det første utvalget besto av seks informanter som var ledere fra ulike oppstartsselskaper. Utvalget til spørreundersøkelsen besto av både ledere og ansatte fra de seks oppstartsselskapene, samtidig som vi også inkluderte ledere og ansatte fra flere selskaper for å styrke troverdigheten til resultatet.

Utvalgene er satt sammen basert på fire forskjellige kriterier:

- Oppstartsselskapet har mellom 5-20 ansatte (mikro/små bedrift)
- Er etablert i løpet av de siste 2-5 årene
- Har opplevd utfordringer i forbindelse med Covid-19-pandemien

Geografisk plassering hadde ingen betydning for valg av samarbeidsbedrifter, da alle intervjuene ble gjennomført digitalt via Zoom, Teams eller liknende, som følge av restriksjonene i forbindelse med Covid-19-pandemien.

3.4 Datainnsamling

Datainnsamling er det som gjør forskning forskjellig fra hverdagslige vurderinger, og dataene som blir samlet inn har som mål å reflektere virkeligheten som blir undersøkt (Johannessen et al., 2011). Det som kjennetegner en vellykket datainnsamlingsprosess, er data som er relevant og pålitelig i lys av studiens problemstilling (Johannessen et al., 2011). For å sikre dataenes kvalitet har vi gjort ulike tiltak og vurderinger. Dette gikk blant annet ut på å utarbeide kriterier for utvalget, deretter undersøke offentlig tilgjengelig informasjon om oppstartsselskapene, og til sist sørge for at oppstartsselskapene var innforstått med kriteriene før de samtykket til å delta.

Før datainnsamlingsprosessen var det nødvendig å søke om godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) til å behandle personopplysninger. Ifølge personopplysningsloven har forskeren meldeplikt eller konsesjonsplikt dersom prosjektet innebærer behandling av personopplysninger og/eller at opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk (Johannessen et al., 2011). En personopplysning er ifølge Johannessen et al. (2011) “(...) opplysninger og vurderinger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner.” (Johannessen et al., 2011, side 98).

Vår studie inneholder personopplysninger, og disse ble lagret elektronisk. Ved å søke om godkjenning fra NSD ble det bekreftet at dataen ble behandlet i tråd med retningslinjene. Dette gjelder data innsamlet fra den kvantitative og kvalitative metoden.

3.4.1 Dybdeintervju som forskningsmetode

Begrepet dybdeintervju betegner ulike former for intervjuer som ikke er bundet til et ferdig strukturert spørreskjema, med forhåndsdefinerte svaralternativer. I denne oppgaven gjennomførte vi dybdeintervjuer med enkeltpersoner. Hensikten med denne metoden var å oppklare holdninger og motiver (Askheim & Grenness, 2008). Årsaken til at vi valgte å benytte dybdeintervjuer i denne oppgaven var at problemstillingen er åpen og utforskende. Dybdeintervjuene bidro med ny kunnskap og informasjon som vi benyttet videre i den kvantitative delen.

Fordelen med å benytte dybdeintervju som forskningsmetode er: 1) at enkeltpersoner blir intervjuet og dermed foreligger det ikke press eller forventninger fra andre rundt informant, og 2) at det er enklere å tilpasse intervjuet til den enkelte informant, sammenliknet med et gruppeintervju bestående av flere personer. Andre fordeler er at vi som forskere kan stille oppfølgingsspørsmål og dermed avdekke dypere holdninger og meninger. At forskeren kan utspørre informanten på et dypere plan, bidrar til at det oppstår nærhet og tillit mellom forsker og informant (Askheim & Grenness, 2008). En ulempe med å benytte dybdeintervjuer, er imidlertid at det er en tidskrevende metode ettersom forskeren kun kan utføre et intervju om gangen. I tillegg er det et omfattende arbeid å transkribere og analysere dataene (Johannessen et al., 2011).

For å kunne utspørre på et dypere plan benyttet vi semi-strukturerte intervjuer. Et semi-strukturert intervju innebærer at spørsmålene er utarbeidet i forkant, er åpne, og med mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål underveis (Johannessen et al., 2011). En slik tilnærming gir informanten mulighet til å fortelle fritt, samtidig som vi kunne stille oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig.

Utarbeiding av intervjuguide

En intervjuguide er definert som en liste med temaer og som er utgangspunktet for videre drøfting i intervjuer (Johannessen et al., 2011). Intervjuguiden fungerer som en huskeliste for forskeren, slik at viktige spørsmål og temaer ikke blir glemt. I arbeidet med å lage intervjuguide fokuserte vi

på å gi den en relativt åpen struktur. For oss var det viktig å gi informantene muligheten til å fremme egne synspunkter, erfaringer og meninger i forhold til teamene og spørsmålene i intervjuguiden. Dermed falt det oss naturlig å benytte semistrukturerte intervjuer.

Introduksjon

Før starten på selve intervjuet presenterte vi oss selv, problemstillingen og oppgavens formål, samtidig som vi informerte om opptak av intervjuet og personvern. Dette gikk relativt raskt ettersom informantene på forhånd var kjent med dette gjennom samtykkeerklæringen. Vår intervjuguide (Vedlegg 2) beveget seg fra det generelle til det spesielle. Vi startet med å stille enkle spørsmål med enkle svar først. Det var i hovedsak faktaspørsmål som hjalp oss med å skape en tilknytning og et tillitsforhold til informanten. Deretter stilte vi mer spesifikke spørsmål i hoveddelen.

Hoveddel

Det er flere måter å utforme en intervjuguide på. Vår intervjuguide var delt inn i fire hovedtemaer. Hvert tema introduserte vi med introduksjonsspørsmål som sikret at informantens oppmerksomhet var rettet mot gjeldende tema. På den måten forberedte vi informanten slik at vedkommende kunne komme med egne erfaringer, tanker og refleksjon på nøkkelspørsmålene. Gjennom hoveddelen fikk vi nødvendig informasjon knyttet til oppgavens problemstilling, formål og fremtidig spørreundersøkelse. Innholdet i intervjuene omfattet flere ulike temaer slik at vi kunne få en oversikt over hvilke utfordringer og tilnærminger ledere har hatt under pandemien. Temaene vi tok opp var organisering, ledelse, kommunikasjon og motivasjon. I løpet av hele intervjuet spurte vi informantene om å forklare og utdype. Spørsmålene var åpne, samtidig som vi stilte oppfølgingsspørsmål dersom det var behov for det. I tillegg hadde informantene mulighet til å svare mer utfyllende dersom de ønsket det.

Avslutning

Før selve avslutningen av intervjuet sørget vi for å forberede informanten på at intervjuet snart var over, for eksempel ved å si: “nå nærmer vi oss slutten”. Før vi oppsummerte og oppklarte eventuelle uklarheter, spørsmål som informanten hadde eller andre ting, hadde vi en seksjon som het “Tanker og refleksjon”. Her kunne informanten reflektere over ting som kunne vært gjort annerledes og hva oppstartsselskapet ønsket å fokusere mer på i fremtiden. Helt til slutt kunne informanten komme med ting som han eller hun hadde på hjertet, men som ikke kom fram i løpet

av intervjuet. Avslutningsvis informerte vi kort om spørreundersøkelsen og spurte om de var villige til å delta.

Utvalg av informanter til dybdeintervjuene

I søken etter oppstartsselskaper til utvalget var første steg å finne en inkubator, akselerator eller en hub. Deretter var neste steg å utforske om de ulike oppstartsselskapene oppfylte kriteriene til vårt utvalg. Dette gjorde vi ved å benytte offentlig tilgjengelig informasjon på deres nettsider og på Proff.no. De selskapene som vi vurderte som relevante kontaktet vi via e-post. I e-posten informerte vi om studien, hvem vi var og kriteriene for utvalget. I tillegg sendte vi en PowerPoint-presentasjon (se Vedlegg 1) med en mer oppfattende forklaring av blant annet oppgavens formål, metode, tidsbruk og kriterier.

Til dybdeintervjuene ble seks ledere fra seks ulike oppstartsselskaper valgt ut. I kontakt med oppstartsselskapene ble vi informert om at lederen hadde mest kunnskap og oversikt over sentrale prosesser i selskapet. For oss var det avgjørende at informanten kunne gi oss utfyllende informasjon om temaene organisering, kommunikasjon, ledelse og motivasjon. Samtidig var det viktig for oss at informanten hadde god oversikt over situasjonen i selskapet, både før og etter utbruddet av Covid-19-pandemien, ettersom spørsmålene i intervjuguiden oppfordret til sammenlikning. Et viktig aspekt i denne oppgaven var å se både lederens og ansattes perspektiv. Etersom spørreundersøkelsen ble sendt ut til både ledere og ansatte, var det mest hensiktsmessig å ha ledere i utvalget for dybdeintervjuene. De bidro med kvalitetsrik og fyldig informasjon, som i sin tur hjalp oss med å utarbeide gode forskningsspørsmål, som vi deretter ønsket å få besvart ved hjelp av spørreundersøkelsen.

Gjennomføring av intervjuet

De aller fleste intervjuene gjennomførte vi via det digitale kommunikasjonsverktøyet Zoom, foruten ett intervju som vi gjennomførte ved hjelp av en telefonsamtale. Dette var det mest hensiktsmessige med tanke på restriksjonene i forbindelse med Covid-19-pandemien. Fordelene med å gjennomføre intervjuene digitalt og på telefon var at vi slapp reisetid- og kostander, samtidig som det var mulig å gjennomføre alle intervjuene ganske raskt, når vi først kom i gang. Ulempene derimot var at vi ikke kunne få en tilknytning til informanten på samme måte som vi ville klart dersom vi gjennomførte intervjuene ansikt til ansikt. Når det gjelder intervjuet vi hadde via telefonsamtale, så var en ekstra utfordring at vi ikke kunne benytte ikke-verbal

kommunikasjon. Siden vi ikke fikk sett informanten kunne vi ikke tolke holdninger og emosjoner basert på eksempelvis øyekontakt, ansiktsuttrykk og kroppsspråk.

I forkant av intervjuene sendte vi e-post til oppstartsselskaper som vi vurderte som relevante. Da vi fikk respons utvekslet vi som regel ett par e-poster før vi avtalte intervjutidspunktet. Vi intervjuet kun ledere i den kvalitative delen. I samtykkeskjemaet informerte vi om at intervjuene ville vare mellom 30 til 60 minutter, ettersom vi var usikre på hvor mye de ulike informantene ønsket å dele. Målet var likevel at intervjuene skulle vare mellom 30 til 40 minutter, slik at det ikke skulle virke overveldende på informantene i en ellers travel hverdag. Videre var intervjuguiden i hovedsak lik for alle oppstartsselskapene, men dersom det var behov for noen tilpasninger ble dette gjort. Det var kun snakk om små tilpasninger, som ikke påvirket validiteten negativt eller muligheten til å sammenlikne svarene fra de ulike intervjuene.

Ettersom vi gjennomførte de fleste intervjuene via Zoom, kunne vi til tider oppleve utfordringer med ustabil nettværk. Da ble forbindelsen svakere og vi opplevde avbrytelser som gjorde det krevende å ha en flytende dialog. Dette var imidlertid ikke betydelig. Vi kunne dessverre ikke gjøre noe for å forhindre dette under selve intervjuet, men i forkant av intervjuet sørget vi for å ha tilgang til internett, og et rolig sted hvor vi kunne gjennomføre intervjuene.

3.4.2 Spørreundersøkelse som forskningsmetode

Spørreundersøkelse er en kvantitativ datainnsamlingsmetode. Kvantitative metoder er hensiktsmessig å benytte når det er ønskelig å uttrykke datamaterialet som tall eller andre mengdetemer (Barikmo et al., 2010). I en spørreundersøkelse skal respondenten selv svare ved å fylle ut spørreskjemaet. For at det skal være mulig å overføre svarene til numeriske verdier, er det gjerne faste svaralternativer som respondenten står overfor og må velge. I tillegg til å være faste er det også en fordel at svaralternativene enten er flervalg, Likert-skala (gradering) eller rangering. De ulike svaralternativene kan da enkelt overføres til tallverdi, og videre kunne ut i statistiske analyser (Barikmo, 2010).

Det er mange fordeler ved å benytte spørreundersøkelse. For det første fører faste spørsmål og svaralternativer til en standardisering, som igjen gjør det mulig å se på likheter og variasjoner i måten utvalget svarer på (Johannessen et al., 2011). For det andre er spørreundersøkelser en metode som samler inn svar fra mange respondenter på kort tid. Dette var en smart og effektiv

metode å benytte da de strenge restriksjonene knyttet til Covid-19-pandemien gjorde at folk ikke kunne møte hverandre fysisk. Til sist er det fordelaktig å benytte metoden for å bruke statistiske analyser til å se på årsakssammenhenger (Barikmo, 2010). I denne oppgaven forsket vi på de uavhengige variablene organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon. Vi valgte også å studere nærmere den avhengige variabelen effektivitet, og årsakssammenhengen mellom motivasjon og kommunikasjon.

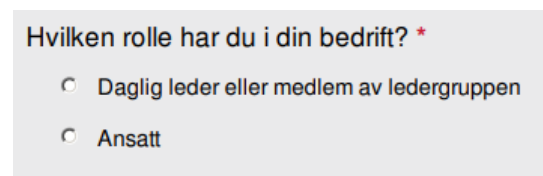
Alchemer som forskningsverktøy

Vi benyttet verktøyet Alchemer for å sende ut spørreundersøkelsen. Ved hjelp av dette verktøyet utformet vi spørreundersøkelser, som deretter ble sendt ut til respondentene ved å benytte en link. Linken var ikke unik, noe som betyr at vi ikke kunne spore deltakelse. Videre fikk alle respondentene samme spørreundersøkelse, og svarene som kom inn var anonyme. Dette var i tillegg til at undersøkelsen ikke inkluderte sensitive opplysninger om personer som deltok eller om oppstartsselskapet.

Utforming av spørreundersøkelse

Vi utarbeidet spørreundersøkelsen til å besvare oppgavens problemstilling. Respondentene ble introdusert til problemstillingen allerede på første side i spørreskjemaet. Undersøkelsen hadde som mål å besvare forskningsspørsmålene fra intervjuene, som vi oppdaget var nødvendig å studere videre. På første side ble respondentene også gjort oppmerksom på estimert tidsbruk. Dette ble gjort for å unngå at respondenter hoppet ut underveis, men faktisk fullførte hele undersøkelsen. Til slutt ble de bedt om å samtykke til å delta, før selve undersøkelsen startet.

Et av målene med undersøkelsen var å se om det er samsvar mellom svarene fra ledelsen og de ansatte. For å få til dette måtte første spørsmål avklare hvilken rolle respondenten har i oppstartsselskapet. Spørsmålet var obligatorisk, med to svaralternativer der det bare var mulig å krysse av for ett svaralternativ (Bilde 3.1).



Hvilken rolle har du i din bedrift? *

Daglig leder eller medlem av ledergruppen

Ansatt

Bilde 3. 1 Spørsmål 1 i spørreundersøkelsen

De resterende spørsmålene i undersøkelsen ble deretter tilpasset etter hvilket svaralternativ som ble valgt i spørsmål 1. De som svarte “Daglig leder eller medlem av ledergruppen” fikk spørsmål som var formulert til denne gruppen, mens de som svarte “Ansatt” fikk spørsmål med formulering rettet mot ansatte. Likevel hadde vi et ønske om at spørsmålene til de ulike gruppene skulle være mest mulig like. Dette løste vi ved å benytte de samme ordene i spørsmål til leder og ansatte, slik at det bare var formuleringen som var ulik. På denne måten ble spørsmålene sannsynligvis oppfattet likt, og svarene ville være sammenlignbare.

Etter at respondentens rolle ble avklart gikk de neste spørsmålene i undersøkelsen systematisk gjennom temaene organisering av oppgaver, kommunikasjon og beslutningsmyndighet. For å besvare spørsmålene innenfor disse temaene brukte vi Likert-skala på svaralternativene. Dette er ordinal skala, der hyppigheten øker jo høyere svaralternativ respondenten velger. En slik skala ga respondentene muligheten til å nyansere svarene, da de kunne markere det området på skalaen de følte stemte. Skalaen gikk fra “Aldri” til “Svært ofte”, med syv verdier. For ordens skyld betegnet vi i kapittel 4 og 5 verdi 6 på Likert-skalaen som *ofte* og verdi 7 som *svært ofte*. Tilsvarende for de lave verdiene: 1 betegnet vi som *aldri*, og 2 som *sjeldent*. Å ha flere enn fem verdier i skalaen gjorde det mulig å ha mer omfattende statistiske analyser, samtidig som variasjon lettere ble fanget opp enn ved færre verdier (Johannessen et al. 2011). Utenom dette var det også mulig å svare “Vet ikke”. Årsaken til at vi valgte å inkludere et nøytralt svaralternativ var først og fremst fordi vi studerte tiden før og tiden under Covid-19-pandemien. Dermed er det begrenset hvor mye respondentene husker av tiden før pandemien. Dersom respondentene var usikre kunne de velge “Vet ikke”. På den måten utelukket vi at respondentene valgte et tilfeldig svaralternativ på grunn av usikkerhet. Dette bidro til å styrke gyldigheten til resultatene.

For å besvare problemstillingen studerte vi hvordan forholdene var før pandemien. Dette sammenlignet vi med hvordan oppstartsselskaper ble ledet under selve pandemien. Spørsmålene innenfor de ulike temaene ble derfor gitt to ganger, der det første spørsmålet ble vinklet mot tiden før covid-19-pandemien, mens det andre ble vinklet mot tiden under pandemien. Siden pandemien rammet hele landet, var det ikke mulig å sammenligne vårt utvalg med en annen kontrollgruppe som ikke ble utsatt for virkningene av Covid-19-pandemien. Det var derfor spørsmålene til respondentene oppfordret til sammenlikning (Bilde 3.2 og Bilde 3.3).

Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du med dine ansatte? *

	1	2	3	4	5	6	7		Vet ikke
Aldri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært ofte	<input type="radio"/>

Bilde 3. 2 Spørsmål 12L i spørreundersøkelsen

Hvor ofte kommuniserer du med dine ansatte nå under Covid-19? *

	1	2	3	4	5	6	7		Vet ikke
Aldri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært ofte	<input type="radio"/>

Bilde 3. 3 Spørsmål 13L i spørreundersøkelsen

Innenfor noen temaer ble respondenten bedt om å svare på hvordan ønsket situasjon er fremover. Målet med disse spørsmålene var å finne ut om ønsket situasjon samsvarte med situasjonen som var før eller under Covid-19-pandemien. På denne måten studerte vi ønsket situasjon fremover, og om det var samsvar mellom ønskene til lederne og de ansatte. Bilde 3.4 illustrerer spørsmål som ble stilt til lederne for å avdekke ønsket situasjon fremover.

Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert med dine ansatte i tiden fremover? *

	1	2	3	4	5	6	7		Vet ikke
Aldri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært ofte	<input type="radio"/>

Bilde 3. 4 Spørsmål 14L i spørreundersøkelsen

Da spørsmålene knyttet til temaene var besvart, nærmet spørreundersøkelsen seg slutten. Respondenten ble da bedt å svare på noen spørsmål knyttet til egen situasjon og oppstartsselskapet. Dette var spørsmål som blant annet omhandler hvor mange ansatte bedriften har og hvor lenge respondenten har arbeidet i selskapet (Se Bilde 3.5 og Bilde 3.6).

Hvor mange ansatte har din bedrift? *

1	25	50
<input type="range" value="25"/>		

Bilde 3. 5 Spørsmål 33 i spørreundersøkelsen

Hvor lenge har du vært ansatt i selskapet? *

Kortere enn ett år	1	2	3	4	5	Lenger enn fem år
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bilde 3. 6 Spørsmål 34 i spørreundersøkelsen

Utvalg av informanter til spørreundersøkelsen

Utvalget til spørreundersøkelsen måtte oppfylle de samme kriteriene som utvalget til intervjuene. I den kvalitative delen inkluderte vi bare ledere, mens i denne kvantitative delen inkluderte vi både ledere og ansatte. Årsaken til dette var ønsket om å få mer troverdige resultater, der svarene illustrerte både ledernes og ansattes synspunkter.

Fremgangsmåten for å finne oppstartsselskaper til spørreundersøkelsen var tilsvarende den vi brukte for å finne selskaper til dybdeintervjuene. Kort oppsummert gikk det ut på å studere offentlig tilgjengelig informasjon, og deretter kontakte de oppstartsselskapene som vi vurderte som relevante. For å dobbeltsjekke at informasjonen vi fant stemte, presenterte vi studien og kriteriene i en PowerPoint-presentasjon som ble sendt per e-post (se Vedlegg 1). På den måten kunne oppstartsselskapene selv vurdere om de oppfylte kriteriene til utvalget. Vi fikk ofte tilbakemelding om at informasjonen på nett ikke var oppdatert, og at selskapet derfor ikke passet inn i vårt utvalg. Totalt fikk vi inn svar fra 82 respondenter, der 53 meldte at de var “Daglig leder eller medlem av ledergruppen”, mens 30 meldte at de var “Ansatt”.

Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Før vi sendte undersøkelsen til våre informanter, gjennomførte vi en testrunde der venner og familie gjennomførte undersøkelsen. På den måten utelukket vi uklarheter og oppdaget skrivefeil, før spørreundersøkelsen ble sendt ut til utvalget.

Da vi gjennomførte undersøkelsen sendte vi link til alle lederne. De videresendte denne linken til sine ansatte i oppstartsselskapet. Ved å være i kontakt med lederen hadde vi god kontroll på at undersøkelsen ikke ble sendt til flere selskaper som ikke oppfylte kriteriene til utvalget. Vi valgte å gå via lederen fordi vi antok at sannsynligheten var større for at de ansatte fullførte undersøkelsen dersom den kommer fra lederen. Samtidig ble de ansattes personvern bedre ivarettatt.

Ettersom vi sendte spørreundersøkelsen ut digitalt var det vanskelig å oppklare eventuelle misforståelser underveis. Dette er ulempen med et digitalt spørreskjema. For å sørge for at det ikke skulle oppstå mange misforståelser og uklarheter underveis ble spørreskjemaet utarbeidet på en måte som var selvinstruerende og lett forståelig. Skulle det likevel oppstå utfordringer hadde respondenten mulighet til å kommentere innenfor et valgfritt felt før undersøkelsen ble avsluttet. I tillegg kunne informanten benytte dette feltet, dersom vedkommende ønsket å skrive utfyllende om noe som ikke framkom i spørreundersøkelsen.

3.4.3 Presentasjon av resultater for samarbeidsbedriftene

Problemstillingen til denne oppgaven er både interessant å studere, svært dagsaktuell og ikke minst attraktiv for oppstartsselskaper under en krisesituasjon forårsaket av Covid-19-pandemien. Gjennom intervjuene ble det kartlagt problemstillinger innenfor ulike temaer som det viste seg at oppstartsselskapene hadde løst ulikt under pandemien. For eksempel kunne dette være hvor ofte en leder bør ha motiverende samtaler med de ansatte eller hvilken kommunikasjonskanal som er best egnet under Covid-19-pandemien. Generelt studerte vi utfordringer som oppstartsselskaper møtte i forbindelse med pandemien, og hvilke tilnærminger de valgte. For oppstartsselskaper er det aktuelt å få en oversikt over hva majoriteten av utvalget har gjort. Dette fungerer som en indikasjon på hva som kan fungere i en krisetid som Covid-19-pandemien. Resultatene fra denne studien gir av den grunn ikke et fasitsvar på hva oppstartsselskaper bør gjøre med tanke på organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon internt i et oppstartsselskap, men det er en kartlegging av hvordan andre har gått fram.

Oppstartsselskapene kunne velge mellom følgende måter å få tilgang til resultatene på:

- PowerPoint-presentasjon med grafer og funn fra undersøkelsen
- 30 minutters oppsummering på Zoom
- Kort rapport med oppsummering sendt på e-post

Resultatene ble formidlet til daglig leder, og videresendt til de ansatte som ønsket å se funnene av studien. De tre metodene for å formidle resultatet gjorde det mulig med toveiskommunikasjon, der respondentene kunne gi tilbakemelding og kommentarer på hvordan de opplevde funnene. Av de tre formidlingsmetodene var oppsummeringsrapport sendt på e-post mest ønsket.

3.5 Evaluering av forskningsdesign

Gyldighet, generaliserbarhet og pålitelighet er, ifølge Johannessen et al. (2011), tre viktige begreper som alle har en betydning for kvaliteten på innsamlet data. Ved å tenke gjennom og vurdere disse øker kvaliteten på dataene i kvalitative undersøkelser.

3.5.1 Gyldighet (validitet)

Data er definert som representasjoner av virkeligheten og ikke som selve virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Dermed er det naturlig å stille spørsmål om hvor godt dataene faktisk fremstiller virkeligheten. I forskningslitteratur beskriver denne framstillingen forskningens validitet (Johannessen et al., 2011). God validitet er avhengig av at forskeren innhenter rett informasjon, med hensyn til forskningens hensikt. Dersom informasjonen er relevant vil resultatene fra undersøkelsen ha en høy validitet, noe som betyr at man kan trekke gyldige slutninger fra resultatet.

Første steg i arbeidet med å gjøre dataene gyldige var å velge relevante informanter til dybdeintervjuene. Til dybdeintervjuene ble lederne av oppstartsselskapene valgt ut, da de hadde mest kunnskap om alt som skjedde i selskapet. I tillegg hadde lederne vært der fra første stund og var dermed i stand til å sammenlikne tiden før Covid-19, med endringene under pandemien. Med tanke på at utvalget til dybdeintervjuene skulle bestå av få informanter var det viktig at de kunne bidra med nok relevant informasjon til å utarbeide gode forskningsspørsmål, slik at gyldigheten ble god. Samtidig stilte vi spørsmål i spørreundersøkelsen knyttet til forskningsspørsmålene som både lederne og ansatte besvarte. Vi legger dermed til grunn at det ikke foreligger en trussel mot gyldigheten, ved at kun ledernes synspunkt fremkommer i den kvalitative delen. Ifølge Johannessen et al. (2011) er dette betegnet som utvalgsskjevhet og handler om at enkelte enheter blir systematisk underrepresentert eller ikke tatt med i utvalget.

Hukommelsesskjevhet er en annen type skjevhet og er relevant i forbindelse med dybdeintervjuene. Hukommelsesskjevhet beskriver menneskers evne til å huske og hente frem tidligere kunnskap (Johannessen et al., 2011). Denne typen skjevhet kan vi som forskere gjøre svært lite for å redusere, og dermed vil den være en trussel som kan påvirke oppgavens gyldighet. Hukommelsesskjevhet er også relevant i forbindelse med spørreundersøkelsen. Dette fordi vi formulerer spørsmålene på en måte som oppfordrer til sammenlikning mellom hvordan det var før Covid-19-pandemien og hvordan det er under pandemien. Dermed er svaret på spørsmålene om

hvordan det var før pandemien avhengig av hvor mye respondentene husket av situasjonen før utbruddet av Covid-19.

En annen skjevhet som kan oppstå er frafallsskjevhet. Frafallsskjevhet betyr at informanter som i utgangspunktet samtykket til å delta, ikke fullfører (Johannessen et al., 2011). I denne oppgaven vil frafallsskjevhet kun ha en påvirkning på gyldigheten til resultatene i den kvantitative delen, ettersom noen av informantene ikke fullførte hele spørreundersøkelsen fra start til slutt.

Resultatene inkluderer også spørreskjemaer som delvis ble besvart, men vi er oppmerksomme på at dette kan påvirke gyldigheten til dataene. Siden spørreundersøkelsen ble sendt ut digitalt kunne vi ikke gjøre noe for å forhindre at dette skjedde.

3.5.2 Generaliserbarhet (ekstern validitet)

Generaliserbarhet handler om hvorvidt det er mulig å generalisere funn fra et utvalg til en hel populasjon (Johannessen et al., 2011). Å drøfte generaliserbarhet i forbindelse med dybdeintervjuene er ikke relevant for denne oppgaven. Dette fordi hensikten med den kvalitative delen var å danne et fundament for den kvantitative delen, og ikke å generere de endelige resultatene av studien. Generaliserbarhet i forbindelse med den kvantitative delen er imidlertid en sentral del av denne oppgaven.

Utvalgsstrategien for denne studien har vært et sannsynlighetsutvalg. Ifølge Larsen (2007) vil dette gi et grunnlag for å generalisere resultatene. I tillegg er størrelsen på utvalget av stor betydning. Utvalget i denne oppgaven ble først og fremst begrenset av en rekke ulike kriterier, dette har vi vært inne på tidligere. Vi antar dermed at $N=83$ respondenter er relativt høyt. Av de 83 respondentene meldte 53 av de var "Daglig leder eller medlem av ledergruppen", mens 30 svarte at de var "Ansatt". Hensikten med denne oppgaven er også å sammenlikne disse to gruppene, og se om det er en forskjell mellom ledernes og ansattes oppfatning. Dermed er også representativiteten til de to gruppene viktig (Johannessen et al., 2011). Ettersom det foreligger en skjevhet mellom de to, valgte vi å benytte det statistiske målet vektet Kappa. En vektet Kappa kontrollerer både for skjevheten blant de to gruppene, samtidig som den vurderer samsvar mellom gruppene. Cohens Kappa utdyper vi nærmere senere i kapitlet.

Vi har tidligere drøftet frafallsskjevheten og hvordan den kan påvirke gyldigheten til resultatene. Frafall vil også kunne påvirke mulighetene for generalisering. Det som imidlertid kan redusere ulempene med frafallsskjevhet i denne oppgaven er det faktum at vårt utvalg består av

oppstartsselskaper hvor alle er nokså like, og oppfyller utvalgets mange kriterier. På den måten er vi sikre på at eventuelle frafall ikke skiller seg vesentlig ut fra resten av informantene, vi risikerer dermed ikke at det slår ut på svekket representativitet.

3.5.3 Pålitelighet (reliabilitet)

En studies pålitelighet handler om hvorvidt forskningen er gjennomført på en måte som vekker tillit. Ifølge Johannessen et al. (2011) vil det innebære å vurdere nøyaktigheten av dataene som brukes, hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan dataene behandles. For at påliteligheten skal være høy er det viktig at andre kan etterprøve arbeidet vi har gjort, slik at andre kan undersøke studiens pålitelighet.

Pålitelighet i den kvalitative delen

I kvalitativ forskning er kravet om pålitelighet vanskelig å ta stilling til. Årsaken til det er at datainnsamlingen som regel er styrt av en samtale mellom en eller flere personer. Dermed vil også innsamlet data være påvirket av personene og konteksten, og dermed umulig for andre forskere å kopiere. Alle mennesker har ulike erfaringer og følelser, og dermed er det ikke mulig at forskjellige forskere tolker dataene på samme måte. Til tross for det nevnte, er det mulig å styrke påliteligheten ved å beskrive konteksten og detaljene rundt hele forskningsprosessen gjennomgående i studien. Eksempelvis har vi beskrevet metoden vi brukte for datainnsamling. I tillegg valgte vi å bruke semistrukturerte intervjuer, som bidrar til reduksjon av feilfaktorer og dermed styrket pålitelighet. Vi har også forklart valg av informanter og deres bakgrunn, samt beskrevet datainnsamlingsprosessen og hvordan dataene ble behandlet, tolket og analysert.

Med tanke på at alle intervjuene våre ble gjennomført enten digitalt eller via telefon, valgte vi å ta lydopptak og/eller videoopptak for å sikre at all betydningsfull informasjon ble bevart. I tillegg noterte vi ned hvilke tanker vi hadde underveis om uttrykk, atferd og generelt all ikke-verbal kommunikasjon. Samtidig transkriberte vi intervjuene raskt etter gjennomført intervju, og på den måten sikret vi nøyaktighet. Dette er med på å styrke studiens pålitelighet ved at alle detaljer rundt forskningsprosessen ble ivare tatt.

Pålitelighet i den kvantitative delen

Ettersom reliabilitet handler om hvor pålitelige svar respondentene gir, er dette avhengig av hvor entydige spørsmålene og svaralternativene i spørreundersøkelsen er. For eksempel er det viktig at to personer som har nokså like holdninger og atferd oppfatter og svarer likt på spørsmål om

holdninger og atferd. Ettersom vi mener at en pilotstudie er godt egnet til å vurdere påliteligheten, valgte vi å sende ut den endelige spørreundersøkelsen til familie og venner. Da var vi på utkikk etter forhold som; hvor lang tid det tok å besvare undersøkelsen, om det var spørsmål eller svaralternativer som var uklare, eller spørsmål som kunne bli oppfattet som for intime eller provoserende og som dermed mange ikke ønsket å besvare. Etter at pilotstudien ble gjennomført gjorde vi små justeringer før spørreundersøkelsen ble sendt ut til de endelige respondentene.

Ved innhenting av informasjon om oppstartsselskaper ble offentlige informasjonssider brukt. I hovedsak benyttet vi selskapets originale hjemmeside. Dette gjorde vi for å sikre at informasjonen vi samlet inn var av god kvalitet, samtidig som vi ønsket å redusere risikoen for feilaktig informasjon. For å sikre at resultatet faktisk var av god kvalitet ønsket vi også å samle inn så mange respondenter som mulig. Et smalt utvalg med mange respondenter (N=83) øker sannsynligheten for at etterprøvnbarhet gir tilsvarende resultater. Ettersom vi har fokusert på å bruke primærkilder og ha en stor størrelse på utvalget, har vi grunn til å tro at påliteligheten i vår studie er god.

Cohens Kappa

Som nevnt er reliabilitet og validitet viktig i vår oppgave. Vi ønsker at våre data skal være troverdige og relevante. For å unngå subjektiv tolkning av data er det lurt å ta i bruk flere observatører. Ettersom tema for vår oppgave er ledelse i oppstartsselskaper mener vi at resultatene våre vil bli mer troverdige og relevante dersom vi tar høyde for både lederne og ansattes synspunkter. Som vi tidligere har sett belyser LMX-teorien at det ofte kan være forskjeller mellom hvordan lederne og ansatte oppfatter arbeidsforholdet. Ved å benytte Cohens Kappa ble intern reliabilitet mellom lederne og ansatte målt. Ved en høy intern reliabilitet økte objektiviteten til dette forskningsprosjektet.

Cohens Kappa er et statistisk mål på samsvar (Lydersen, 2018). Kappa-skalaen går fra -1 til 1 . At K-verdien er 0 betyr at samvariasjonen er vilkårlig. Derimot vil en negativ K-verdi indikere at samvariasjonen er lavere enn forventet, mens en positiv K-verdi på 1 indikerer perfekt samvariasjon (Cohen, 1968). En positiv Kappa indikerer i vårt tilfelle at det er samsvar mellom svarene til lederne og ansatte. Den klassiske Cohens Kappa tar imidlertid ikke hensyn til graden av uenighet, og fremstiller dermed alle uenigheter likt. Dette kan fungere dersom man har nominelle variabler, men ettersom vi har ordinale variabler foretrekker vi å gi ulik vekt på uenighetene

avhengig av størrelsen. Vi benyttet dermed en vektet Kappa; en variant av Cohens Kappa som tillater delvis enighet (Cohen, 1968). Fordelen med vektet Kappa er altså at den ikke utelukkende fokuserer på fullstendig enighet eller uenighet.

3.6 Etske avveininger

Etske avveininger er en viktig del av denne oppgaven fordi det hjelper oss med å forstå innholdet i det vi gjør, samtidig som vi blir mer oppmerksomme på hvordan forskningsobjektene blir behandlet. En viktig del av etske vurderinger og refleksjoner er å få et klarere bilde av hvorfor vi forsker på akkurat dette teamet, og hva vår forskning kan bidra med.

I kapittel 3.4 Datainnsamling gikk vi nærmere inn på årsaker for hvorfor vi måtte søke om godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Kort oppsummert behandlet vi data som inneholder personopplysninger, slik som navn, e-post og stillingstittel i den kvalitative delen. I den kvantitative delen derimot arbeidet vi med data som i mindre grad inneholdt personopplysninger. Det var nok å ha kontakt med en person fra oppstartsselskapet (i hovedsak daglig leder), som deretter videresendte spørreundersøkelsen til andre i selskapet. Informantene ble informert om personvern og samtykket til å delta i selve spørreundersøkelsen. Vi hadde ikke informasjon om de ansattes navn, e-post eller liknende. I tillegg til NSD sine vanlige etske og juridiske regler for forskning, har vi tatt utgangspunkt i NMBU sine etske retningslinjer hvor en av grunnverdiene sier følgende: *“Forskningen skal kjennetegnes ved en grunnleggende respekt for menneskeverdet, respekt for forsøkspersoners integritet, frihet og medbestemmelse og respekt for kravet om informert samtykke”* (Vik, 2016).

Konfidensialitet ble ivaretatt ved at navnene til informantene fra den kvalitative delen ble erstattet med koder. Ettersom navn ikke ble inkludert i transkriberingen av intervjuene kunne ingen utsagn eller sitater spores tilbake til informantene. Vi oppbevarte ikke dataene lenger enn nødvendig, og alle personopplysninger og lydopptak/videoopptak blir slettet når forskningsprosjektet blir avsluttet. Det samme gjelder data fra spørreundersøkelsen. I samtykkeerklæringen ble informantene informert om bruk av videoopptak og/eller lydopptak, rettigheter, hvordan dataene ville bli behandlet og av hvem. Informantene ble forsikret om at deltakelse ikke ville påføre dem skade eller unødvendige belastninger. For oss var det samtidig viktig å tenke over hva oppstartsselskapene kunne tjene på å samarbeide med oss. I dette tilfellet var det innsyn i

resultatene vi fant, ved å få tilsendt PowerPoint-presentasjon med grafer og funn fra undersøkelsen, 30 minutters oppsummering på Zoom eller kort rapport med oppsummering sendt på e-post.

I tillegg til de vanlige etiske retningslinjene, er det i forbindelse med denne oppgaven verdt å nevne etiske utfordringer i forbindelse med etikk “online”. De aller fleste intervjuene og møtene med lederne i de ulike oppstartsselskapene gjennomførte vi via Zoom. For oss var det av den grunn spesielt viktig å være oppmerksomme på at grensen mellom privat og offentlig ble opprettholdt. Vi informerte om lydopptak, videoopptak og bruk av utsagn i den ferdigstilte oppgaven. Vi var klare på at informantene kunne trekke sin deltakelse uansett tidspunkt, og gjorde mer enn kun å følge regler, ifølge Dalland (2020) er det nettopp dette etiske avveininger handler om.

3.7 Dataanalyse

Dataanalyse er en systematisering av data slik at mønstre trer frem (Askheim & Grenness, 2008). Innsamlet data må derfor gjennomgå tolkning og analyse. Målet med analysen var å finne data som kunne besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen, i tillegg til å kunne tolke dataene i lys av tidligere litteratur.

3.7.1 Kvalitativ metode

Gjennom den kvalitative metoden ble det samlet inn myke data (Dalland, 2020). Dette er data som blir analysert ved at relevante sitater sorteres ut (Askheim & Grenness, 2008). For å forenkle analysen av den kvalitative metoden valgte vi å transkribere rett etter gjennomføring av dybdeintervjuet. Dette gjorde vi for å beholde mest mulig av det som opprinnelig skjedde. Samtidig ville det være lettere å gi eksakte gjengivelser og siteringer av det som ble gjennomgått ved et senere tidspunkt. Etter transkriberingen grupperte vi informasjonen vi hadde fått fra de ulike intervjuobjektene, slik at det var enklere å se om et tydelig mønster trådte fram. Basert på mønstrene vi oppdaget utformet vi tre forskningsspørsmål som dannet strukturen i resultatkapittelet. Vi valgte også å benytte de tre forskningsspørsmålene som grunnlaget for kapittelinnholdet i diskusjonskapittelet, da det ga en ryddig struktur og rød tråd gjennom hele oppgaven.

3.7.2 Kvantitativ metode

Data som ble samlet inn gjennom den kvantitative metoden blir sett på som harde data. Fordelen med harde data er at de kommer i en form av målbare enheter (Dalland, 2020). Før resultatene ble analysert, måtte vi overføre datagrunnlaget til tallverdier, før vi kunne gjennomføre regneoperasjoner og lage gode visuelle modeller. Som nevnt følger svaralternativene i spørreundersøkelsen en Likert-skala. Det betyr også at våre svaralternativer er rangordnede og kan kodes ved å sette de i stigende eller synkende rekkefølge (Jacobsen, 2005). Modus, gjennomsnitt, median og kvartilbredde er mål på sentraltendens og spredning. Modus er det svaralternativet som flest respondenter har svart. Gjennomsnitt måler snittet av svarene, mens median er tallet som befinner seg nøyaktig i midten av resultatene. Både gjennomsnitt og median er mål på sentraltendens. Inter-Quartile Range (IQR), på norsk kvartilbredde, er et mål på spredning: Den viser om respondentene har en tendens til å plassere seg i "grupper" eller om de plasserer seg jevnt utover alle mulige svar (Kostoulas, 2014). I denne oppgaven benyttet vi forkortelsen IQR når vi henviste til kvartilbredde. Vi valgte å benytte median og IQR fordi resultatene ikke viser tegn til normalfordeling, derfor hadde det vært misvisende å henvise til eksempelvis standardavvik. Etter beregningene av modus, median og kvartilbredde tolket vi tallverdiene, samt utarbeidet vi nye modeller som presenterte våre funn på en enkel og god måte.

Dersom noen av spørsmålene fra spørreundersøkelsen ikke bidro med brukbare resultater, ble disse ikke inkludert i resultat- og analysekapittelet (Kapittel 4.). Alle spørsmål fra den kvantitative delen er likevel presentert i Vedlegg 3.

3.7.3 Korrelasjon mellom variablene

Gjennom forskningsspørsmål 3 undersøkte vi om det er en årsakssammenheng mellom motivasjon og kommunikasjon. Målet var å kartlegge i hvilken grad ansattes motivasjon ble påvirket av måten lederne i oppstartsselskaper kommuniserte på under pandemien. Ett av spørsmålene i spørreundersøkelsen ble formulert som et åpent spørsmål om motivasjon. Av den grunn ønsket vi å kartlegge korrelasjonen mellom motivasjon og andre variabler vi inkluderte i denne studien.

En korrelasjonskoeffisient er en verdi som angir hvor sterk samvariasjon det er mellom to variabler. Verdien kan være både positiv og negativ, der en korrelasjon på +1 indikerer at korrelasjonen er perfekt positiv, mens en korrelasjon på -1 indikerer at forholdet mellom variablene er perfekt negativt. Viser det seg at variablene ikke korrelerer vil verdien på forholdet

mellom variablene være på 0 (Zikmund et al., 2013). Vi benyttet et 0,1-signifikansnivå, og resultatene i korrelasjonsplottene som er statistisk signifikante er markert med stjerne.

4. Resultater og analyse

Som beskrevet tidligere har oppstartsselskaper hatt ulike utfordringer knyttet til interne forhold i forbindelse med Covid-19-pandemien. Disse utfordringene henger sammen med at lederne ofte er unge og uerfarne, oppstartsselskaper er sårbare, samtidig som fokusområdet i tider med krise ofte er på eksterne forhold. Samtidig har vi sett at pandemien har skapt en radikal endring knyttet til hvordan ledere og ansatte arbeider og samhandler. I dette kapittelet presenterer vi resultatene fra dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen for å besvare forskningsspørsmålene:

- 1) *Hvordan ble oppgavene organisert før pandemien, og i hvor stor grad endret dette seg under Covid-19-pandemien?*
- 2) *Hvor ofte ble ansatte inkludert i strategiske beslutninger før Covid-19-pandemien, og i hvor stor grad endret dette seg under Covid-19-pandemien?*
- 3) *I hvilken grad ble ansattes motivasjon påvirket av måten lederne i oppstartsselskaper kommuniserte på under Covid-19-pandemien?*

4.1 Klare rammer for hvordan og når arbeidsoppgaver skal gjennomføres

4.1.1. Dybdeintervju: Våre funn

I dybdeintervjuene avdekket vi at informantene var usikre på hvor klare rammer det skulle være for hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene under Covid-19-pandemien. I tillegg var det usikkerhet rundt når de ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene, dvs. deres arbeidstid.

Lederen i oppstartsselskap 3 valgte å gi mer frihet til de ansatte, sammenlignet før pandemien. For oppstartsselskap 3 var dette mulig da ansatte hadde ulike områder de mestret. Gjennomføring av oppgavene kunne foregå uten tilsyn og klare rammer. De ansatte hadde imidlertid tydelige frister å forholde seg til, men ellers hadde de stor fleksibilitet (Sitat 1, Tabell 4.1). Lederen i oppstartsselskap 1 valgte også å gi stor fleksibilitet til de ansatte. Bakgrunnen for det var at de ansatte var spesialister innen ulike felt. Dette gjorde det unaturlig for lederne å sette klare rammer for hvordan de ansatte skulle utføre arbeidsoppgavene, og hvor lang tid den ansatte trengte (Sitat 2, Tabell 4.1).

Dybdeintervjuet med oppstartsselskap 6 illustrerte en annen fremgangsmåte. Under Covid-19-pandemien bestemte lederne at de skulle dokumentere mer (Sitat 3, Tabell 4.1). Dokumenteringen

innebar dokumentasjon av oppgavens formål og utføring. Tidligere var dette steg som normalt ble diskutert muntlig med sidemannen på kontoret. Lederen i oppstartsselskap 6 mente at dokumenteringen var fordelaktig når de fikk nye ansatte med på teamet under pandemien. Ved at de lagde dokumenter med tydelig fremgangsmåte kunne de, til tross for nyansettelser, ha hjemmekontor med effektive ansatte som visste hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene. Oppstartsselskap 4 valgte også å dokumentere arbeidet i større grad under pandemien. I deres tilfelle var dette nødvendig for å unngå dobbeltarbeid. Under pandemien ble flere permitterte og de ansatte som fortsatt var i jobb fikk endrede arbeidsoppgaver. Tydelige rammer skapte oversikt og sørget for at oppgavene ikke ble utført to ganger, samtidig som det sikret hvem som stod ansvarlig for hver enkelt oppgave. I tillegg ble det tydeligere når ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine.

Resultatene fra dybdeintervjuene indikerer at det er stor variasjon: Noen ledere valgte å gi de ansatte fleksibilitet og ingen fastsatt tidsfrist knyttet til når og hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene. Andre derimot ga konkrete oppgaver med tydelig forklaring på hvordan de ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene og til hvilken tidsfrist. Med hensyn til de andre oppstartsselskapene som ikke er nevnt ovenfor, så vi ingen observasjoner som ville gitt verdi utover det vi allerede har nevnt.

Siden pandemien har skapt en radikal endring i hvordan ansatte og ledere arbeider og samhandler på, var det viktig for lederne at teamet klarte å gjennomføre effektivt arbeid til tross for hjemmekontor. På bakgrunn av dette ønsket vi å utforske hvordan tydelige rammer påvirket ansattes effektivitet.

Etttersom det var variasjoner i hvor tydelige rammer lederne satte for arbeidet til de ansatte, ønsket vi å utforske nærmere i spørreundersøkelsen hvordan arbeidsoppgavene ble organisert før og under pandemien. Vi utarbeidet derfor forskningsspørsmål 1: *Hvordan ble oppgavene organisert før pandemien, og i hvor stor grad endret dette seg under Covid-19-pandemien?*

Tabell 4. 1 Sitater - tydelige rammer for gjennomføring av arbeidsoppgaver

Sitat nr.	Informant	Sitat
1	Oppstartsselskap 3	<i>Vi har et begrenset antall produkter som vi leverer og det er relativt enkelt for oss å vite hva som skal være ferdig dag for dag og uke for uke. Om noen må starte kl. 10 og slutte kl. 19, eller har tre timer en dag, og syv timer en annen dag så spiller ikke det stor rolle.</i>
2	Oppstartsselskap 1	<i>Det handler ikke om å kreve alt mulig, men om å legge til rette for at de ansatte skal gjøre en så god jobb som mulig.</i>
3	Oppstartsselskap 6	<i>Ført og fremst er det veldig viktig å ha en god beskrivelse av hvordan produktet skal bli på forhånd. Deretter kan man dokumentere underveis i kodingen, for så å lage dokumentasjon på hvordan prosessen fungerer.</i>

4.1.2 Spørreundersøkelse: Våre funn

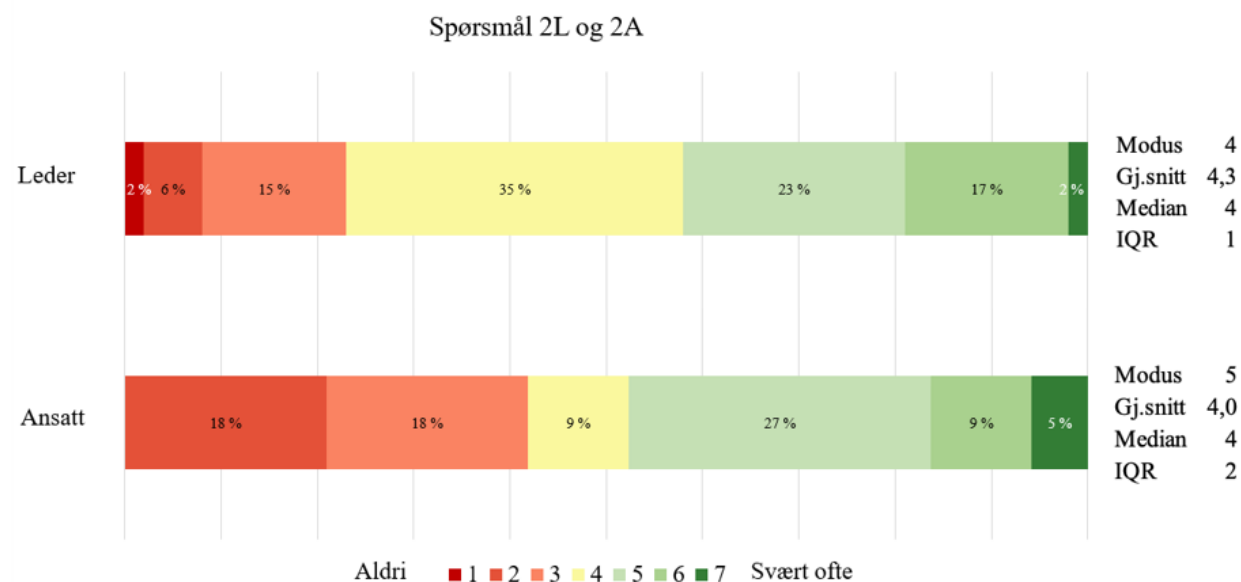
Som vi har sett indikerer resultatene fra dybdeintervjuene er at det var forskjeller på hvor klare rammer det var for gjennomføring av arbeidsoppgaver i en tid med krise. Samtidig har det vært viktig for lederne av oppstartsselskaper å opprettholde effektivt arbeid til tross for endrede omgivelser. I det følgende presenterer vi resultatene fra spørreundersøkelsen som er et viktig bidrag til å besvare forskningsspørsmål 1.

Avklare hvordan de ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine

Før Covid-19-pandemien

I Figur 4.1 er resultatene av spørsmål 2L og 2A presentert. Flertallet av lederne svarte verdi 4 på Likert-skalaen; modus på 4 viser dette. Ansatte har imidlertid en modus på 5. Det betyr at våre resultater indikerer at flertallet av de ansatte ofte tok kontakt for å avklare hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine før pandemien, sammenlignet med hva lederne rapporterte.

Figur 4.1 viser en IQR på 1 og 2 for henholdsvis ledere og ansatte. Dette er en indikasjon på konsensus. Det vil si at verken ledere eller ansatte hadde en tendens til å svare enten aldri eller svært ofte. Likevel indikerer IQR at ansatte hadde en større spredning fra medianen, sammenliknet med lederne. Dette fremkommer også av Figur 4.1 som viser at mange ansatte også svarte verdi 2 og 3 på Likert-skalaen. Noe som betyr at mange ansatte sjeldent tok kontakt for å avklare hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine før pandemien. Resultatene viser også at noen ansatte svært ofte tok kontakt for å avklare hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine før pandemien. Dette forklarer at IQR er høyere for ansatte enn for ledere.



Figur 4. 1 Spørsmål 2L og 2A

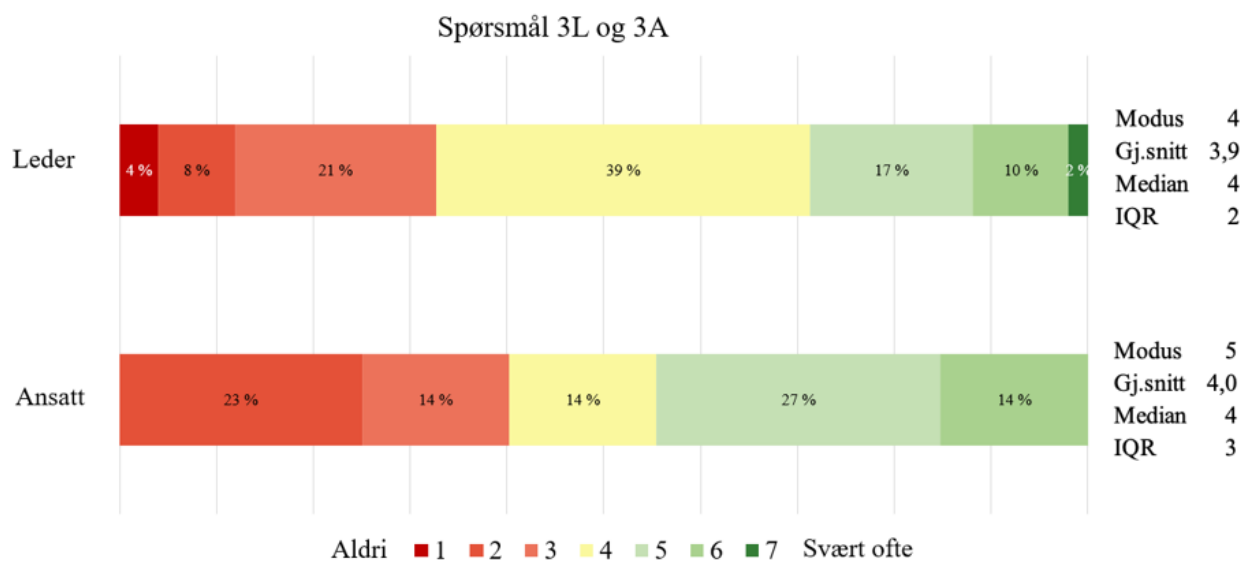
2L: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte opplevde du at dine ansatte tok kontakt for å avklare hvordan de skulle gjennomføre sine arbeidsoppgaver?

2A: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte tok du kontakt for å avklare hvordan du skulle gjennomføre dine arbeidsoppgaver?

Under Covid-19-pandemien

I Figur 4.2 er resultatene av spørsmål 3L og 3A presentert. I motsetning til Figur 4.1 som viser hvordan det var i tiden før Covid-19-pandemien, viser Figur 4.2 hvordan ledere og ansatte svarte under pandemien. Flertallet av både lederne og ansatte svarte i stor grad de samme verdiene som før pandemien. Modus på henholdsvis 4 og 5 for ledere og ansatte viser dette.

Figur 4.2 viser en IQR på 2 og 3 for henholdsvis ledere og ansatte. Dette er en indikasjon på at svarene for ansatte er noe mer polariserte enn for lederne: De har en større tendens til å svare enten aldri eller svært ofte. Det kan vi forklare ved at færre ansatte er samlet på midtverdi 4, i forhold til lederne. Resultatene fra Figur 4.1 og 4.2 indikerer at mange ledere svarte verdi 1, 2 og 3 på Likert-skalaen. Det betyr at mange ledere opplevde at ansatte sjeldent til aldri tok kontakt for å avklare hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene under pandemien, sammenliknet med før pandemien.



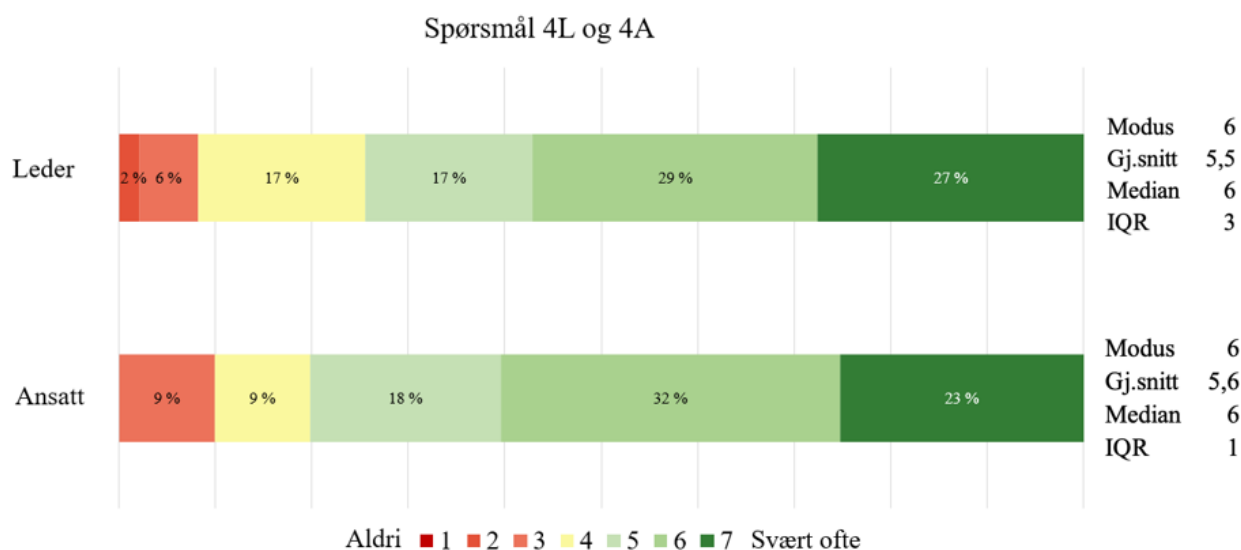
Figur 4. 2 Spørsmål 3L og 3A

3L: Hvor ofte opplever du nå, under Covid-19, at dine ansatte tar kontakt for å avklare hvordan de skal gjennomføre sine arbeidsoppgaver?

3A: Hvor ofte tar du kontakt nå, under Covid-19, for å avklare hvordan du skal gjennomføre dine arbeidsoppgaver?

Effektivitet

I Figur 4.3 er resultatene av spørsmål 4L og 4A presentert. Som forventet viser resultatene at flertallet av ledere og ansatte i stor grad svarte at de ofte til svært ofte opplevde økt effektivitet dersom det var klare rammer for gjennomføring av arbeidsoppgaver, sammenliknet med mindre klare rammer. En median på 6 for både ledere og ansatte gir en indikasjon på hva det vanligste svaret blant respondentene var. Til tross for at modus og median indikerer at svarene til lederne og ansatte samsvarer, viser imidlertid IQR at svarene til lederne er mer polariserte enn for ansatte. Grunnen til dette er at svarene til lederne er mer ekstreme enn for ansatte.



Figur 4. 3 Spørsmål 4L og 4A

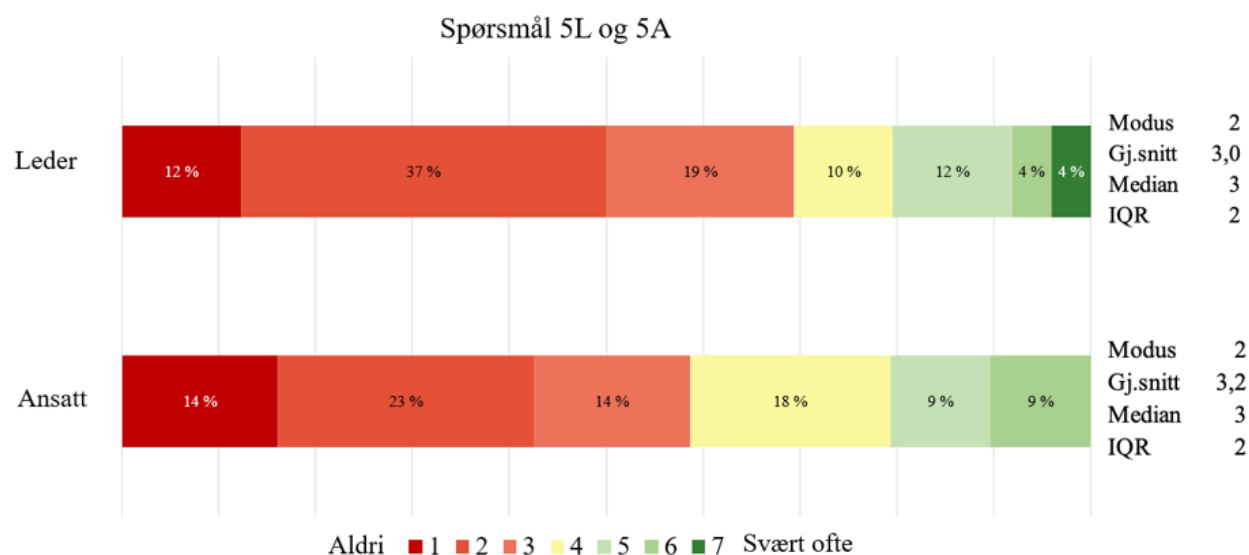
4L: Hvor ofte opplever du at dine ansatte er mer effektive dersom det er klare rammer for hvordan arbeidsoppgavene skal gjennomføres, sammenliknet med mindre klare rammer?

4A: Hvor ofte opplever du økt effektivitet når arbeidsoppgavene dine har klare rammer for hvordan de skal gjennomføres, sammenliknet med mindre klare rammer?

Avklare når de ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine

Før Covid-19-pandemien

Som vist i Figur 4.4 svarte flertallet av lederne og ansatte verdi 2. Resultatene viser at de færreste tok kontakt for å avklare tydeligere når de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene, dvs. deres arbeidstid før pandemien. Svarene til lederne og ansatte samsvarer i stor grad. Likevel ser vi av resultatene i Figur 4.4 at flere ledere svarte lavere verdier på Likert-skalaen i forhold til de ansatte. Dette kommer også tydelig fram ved et lavere gjennomsnitt. Det betyr at ledere i større grad opplevde at ansatte sjeldent til aldri tok kontakt for å avklare sin arbeidstid, sammenliknet med hva de ansatte rapporterte. Både lederne og ansatte har en median på 3: Dette blir tolket som det vanligste svaret. Videre indikerer en IQR på 2 at det er konsensus i svarene til både ledere og ansatte.



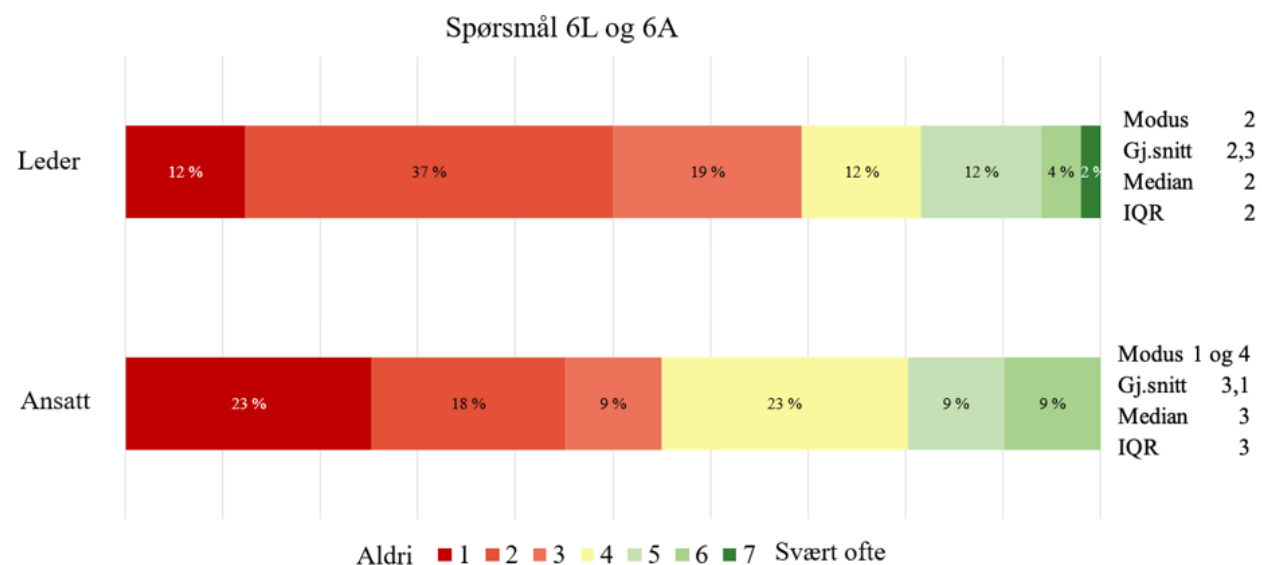
Figur 4. 4 Spørsmål 5L og 5A

5L: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte opplevde du at dine ansatte tok kontakt for å avklare når de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine, dvs. deres arbeidstid?

5A: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte tok du kontakt for å avklare når du skulle gjennomføre arbeidsoppgavene dine, dvs. din arbeidstid?

Under Covid-19-pandemien

I motsetning til Figur 4.4 som viser hvordan det var i tiden før Covid-19-pandemien, viser Figur 4.5 hvordan ledere og ansatte svarte under pandemien. Resultatene viser at det er samsvar mellom svarene til ledere og ansatte. Imidlertid viser IQR at de ansatte hadde en større tendens til å svare enten aldri eller svært ofte, sammenliknet med lederne. Svarene til flertallet av lederne var likt som før pandemien. Svarene til flertallet av de ansatte er imidlertid forandret. Det overordnede mønsteret med utgangspunkt i våre resultater er at det generelt var lite behov for avklaring av når ansatte skulle gjennomføre sine arbeidsoppgaver både før og under pandemien. Resultatene viser imidlertid at flere ledere opplevde at ansatte hadde et redusert behov for avklaring av sin arbeidstid under pandemien, sammenliknet med hvordan det var før pandemien. Dette er årsaken til et lavere gjennomsnitt for lederne.



Figur 4. 5 Spørsmål 6L og 6A

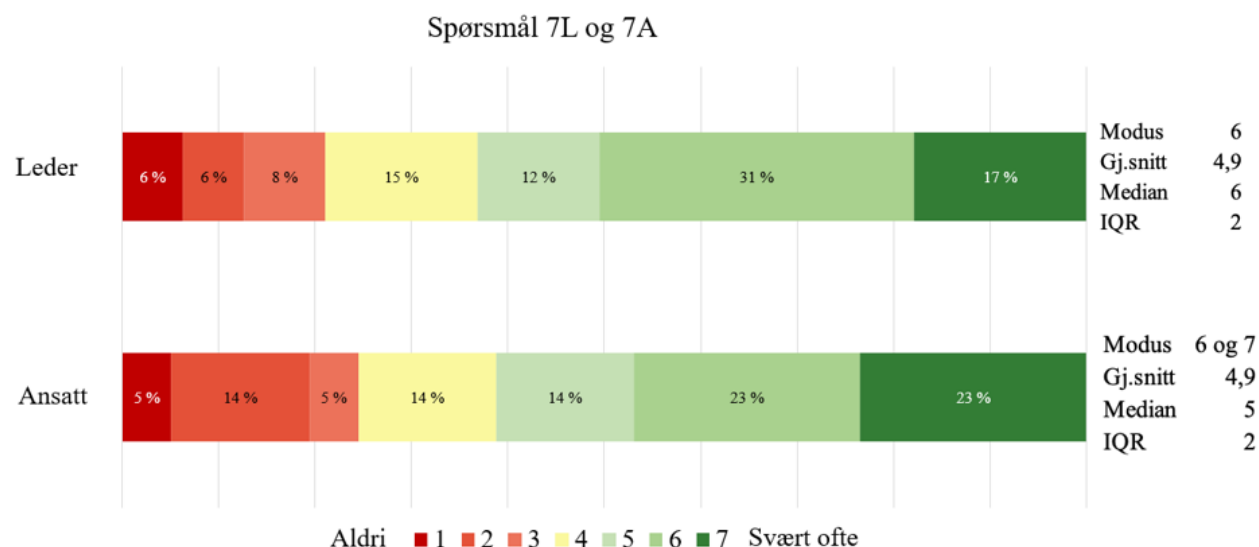
6L: Hvor ofte opplever du nå, under Covid-19, at dine ansatte tar kontakt for å avklare når de skal gjennomføre arbeidsoppgavene sine, dvs. deres arbeidstid?

6A: Hvor ofte tar du kontakt nå, under Covid-19, for å avklare når du skal gjennomføre arbeidsoppgavene dine, dvs. din arbeidstid?

Effektivitet

I Figur 4.6 er resultatene av spørsmål 7L og 7A presentert. Som forventet viser resultatene at flertallet av lederne og ansatte svarte at de ofte til svært ofte opplevde økt effektivitet dersom det var klare rammer for når ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene, sammenliknet med mindre klare rammer. Resultatene i Figur 4.6 indikerer også at svarene til lederne og ansatte samsvarer i stor grad. Dette ser vi blant annet av likt gjennomsnitt for lederne og ansatte. Samtidig viser en

IQR på 2, noe som indikerer en nokså lav verdi, at det er konsensus i svarene til både lederne og ansatte. Det betyr at de ikke har en tendens til å svare ekstreme verdier på Likert-skalaen. Et funn fra våre resultater er at både ledere og ansatte generelt synes det var viktigere for effektiviteten å ha klare rammer for hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene, fremfor klare rammer for når de skulle gjennomføre de.



Figur 4. 6 Spørsmål 7L og 7A

7L: Hvor ofte opplever du at dine ansatte er mer effektive dersom det er klare rammer for når arbeidsoppgavene skal gjennomføres, sammenliknet med mindre klare rammer?

7A: Hvor ofte opplever du økt effektivitet når arbeidsoppgavene dine har klare rammer for når de skal gjennomføres, sammenliknet med mindre klare rammer?

Vektet Kappa

Vektet Kappa ble beregnet for å undersøke om det er samsvar mellom svarene til lederne og ansatte. For spørsmål 4L og 4A (se Vedlegg 3) indikerer en vektet Kappa på 0,393 (se Vedlegg 4) at det er lav samvariasjon mellom svarene til ledere og ansatte. Resultatene i Figur 4.3 indikerer imidlertid at det er stor samvariasjon mellom svarene til lederne og ansatte. Årsaken til dette kan være utvalgsskjevhet hvor ansatte er underrepresentert i utvalget.

For spørsmål 7L og 7A (se Vedlegg 3) indikerer en vektet Kappa på 0,176 (se Vedlegg 4) at det også for disse spørsmålene er lav samvariasjon mellom svarene til lederne og ansatte. Det betyr at ledere og ansatte var uenige om de opplevde økt effektivitet når arbeidsoppgavene hadde klare rammer for tidspunkt for gjennomføring. Resultatene i Figur 4.6 indikerer imidlertid at det er stor samvariasjon mellom svarene til lederne og ansatte.

4.2 Strategiske beslutninger

4.2.1 Dybdeintervju: Våre funn

I dybdeintervjuene ble det stilt spørsmål om beslutningsprosessen i oppstartsselskapet. Noen oppstartsselskaper valgte å inkludere de ansatte i strategiske beslutninger, mens andre valgte å sentralisere beslutningsmyndigheten hos ledergruppen. Det overordnede mønsteret med utgangspunkt i våre resultater viser at alle informantene ønsket å opprettholde effektivt arbeid.

Sentralisert beslutningsmyndighet

Resultatene fra dybdeintervjuet med oppstartsselskap 3 viser at de i hovedsak hadde sentralisert beslutningsmyndighet. I dette oppstartsselskapet hadde daglig leder det overordnede ansvaret, ettersom vedkommende hadde oversikt og kunnskap om kostnader, salgsprognoser og input fra kunder. Dermed mente daglig leder at det var naturlig at beslutningsmyndigheten lå hos han. Resultatene fra dybdeintervjuet indikerer imidlertid at daglig leder i enkelte tilfeller var nødt til å delegerer bort beslutningsmyndighet dersom daglig leder selv var utilgjengelig (Sitat 1, Tabell 4.2). For eksempel forklarte informanten i intervjuet at de i produksjonsavdelingen alltid måtte være på arbeidsplassen for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene sine. Lederen derimot kunne ofte arbeide hjemmefra, og det var derfor behov for å delegerer beslutningsmyndighet til de som faktisk var på jobb, når lederen selv ikke var det. Resultatet fra dybdeintervjuet viser at oppstartsselskap 3 valgte å beholde beslutningsmyndigheten hos ledelsen, der de ansatte ble inkludert i strategiske beslutninger kun da det var høyst nødvendig.

Sentralisert med mulighet for innspill

En tilnærming som gikk igjen hos flere av oppstartsselskapene var sentralisert beslutningsmyndighet, med mulighet for innspill fra de ansatte. Før Covid-19-pandemien hadde oppstartsselskap 2 svært sentralisert beslutningsmyndighet. Dette endret seg under pandemien ettersom selskapet valgte å ha mer kommunikasjon ansikt til ansikt. På den måten fikk medarbeiderne mer tid sammen, noe som gjorde det mulig med mer diskusjon innad i gruppen (Sitat 2, Tabell 4.2). Ledelsen i oppstartsselskapet ønsket at de ansatte skulle oppleve mer ansvar, samt få en følelse av at selskapet hadde en flat struktur der de ansatte til enhver tid var inkludert. Forskjellen før og under pandemien var, ifølge lederen, at selskapet ble mer gjennomsiktig innad. De ansatte fikk være mer delaktige, men det betydde imidlertid ikke at de ansatte tok endelige

beslutninger vedrørende selskapet. Beslutningsmyndigheten var fortsatt sentralisert hos ledelsen, men ansatte kunne i større grad enn før pandemien påvirke med sine innspill.

Flere av oppstartsselskapene hadde en ledelse som ikke mestret alle nødvendige kompetanseområder. Av den grunn var det naturlig å inkludere de ansatte med riktig kompetanse ved beslutningstaking når det var nødvendig. Det var tilfellet hos oppstartsselskap 5. Daglig leder hadde full oversikt over de store linjene, strategien og retningen videre og var dermed den som tok beslutninger til slutt. Samtidig uttrykte lederen et behov for å inkludere ansatte i beslutninger, som krevde annen kompetanse som lederen selv ikke hadde. Resultatene fra intervjuet med oppstartsselskap 5 indikerer at ønsket ikke var å sentralisere all beslutningsmyndighet, men å ta beslutninger som var av god kvalitet. Lederen uttrykte at han ikke var komfortabel med å ta beslutninger der han ikke hadde riktig kompetanse, noe som resulterte i en flat struktur der absolutt alle kunne komme med innspill (Sitat 3, Tabell 4.2). Lederen mente at jo mer informasjon han hadde før en beslutning ble tatt, desto bedre beslutningsprosess. I tillegg var teamet internasjonalt med mange ulike kulturer. Dette var lederen i oppstartsselskapet svært fornøyd med, og benyttet de ulike vinklingene og synspunktene til sin fordel ved beslutningstaking. Til tross for at lederen belyste at beslutningsmyndigheten i oppstartsselskapet var sentralisert hos lederen, så hadde selskapet en “norsk struktur” hvor alle kunne komme med innspill og si det de mente.

Fordelt beslutningsmyndighet

I motsetning til mange andre informanter fra dybdeintervjuene var beslutningsmyndigheten hos oppstartsselskap 6 helt fordelt. Lederen valgte å fordele beslutningsmyndigheten mellom de ulike avdelingene. Personen som hadde ansvar for den tekniske avdelingen tok alle beslutningene vedrørende det tekniske, mens den som var ansvarlig for salg tok alle beslutninger relatert til salg. Lederen valgte å ikke utdype hvorfor en slik tilnærming ble valgt og hvilken verdi dette ga. I tilfeller hvor det var behov for å ta strategiske beslutninger som ikke falt under en av de ulike avdelingene, samlet alle i oppstartsselskapet seg og kom fram til en løsning i fellesskap.

Resultatene fra dybdeintervjuene indikerer at det var stor variasjon: Noen selskaper valgte å sentralisere beslutningsmyndigheten, mens andre valgte å fordele den. Vi utarbeidet forskningsspørsmål 2: *Hvor ofte ble ansatte inkludert i strategiske beslutninger før Covid-19-pandemien, og i hvor stor grad endret dette seg under Covid-19-pandemien?*

Tabell 4. 2 Sitater - strategiske beslutninger

Sitat nr.	Informant	Sitat
1	Oppstartsselskap 3	<i>I bunn og grunn er det jeg som tar beslutninger [...] når alle ikke er til stede i bedriften hele tiden er vi nødt til å delegere litt ansvar til de i produksjonen. De er i bedriften hele tiden – de kan ikke stå hjemme å lage produktene.</i>
2	Oppstartsselskap 2	<i>De store avgjørelsene som skal tas er det jeg som avgjør. Stort sett har vi møter hvor vi diskuterer før avgjørelser blir tatt, men jeg er kanskje ikke så flink på å omgjøre avgjørelsene etter at de er tatt.</i>
3	Oppstartsselskap 5	<i>Jeg tar beslutningene til slutt, men jeg liker ikke å ta beslutninger der jeg ikke har kompetansen til det. Jeg har en veldig flat struktur - absolutt alle kan komme med input - jo mer informasjon man har jo bedre blir beslutningen.</i>

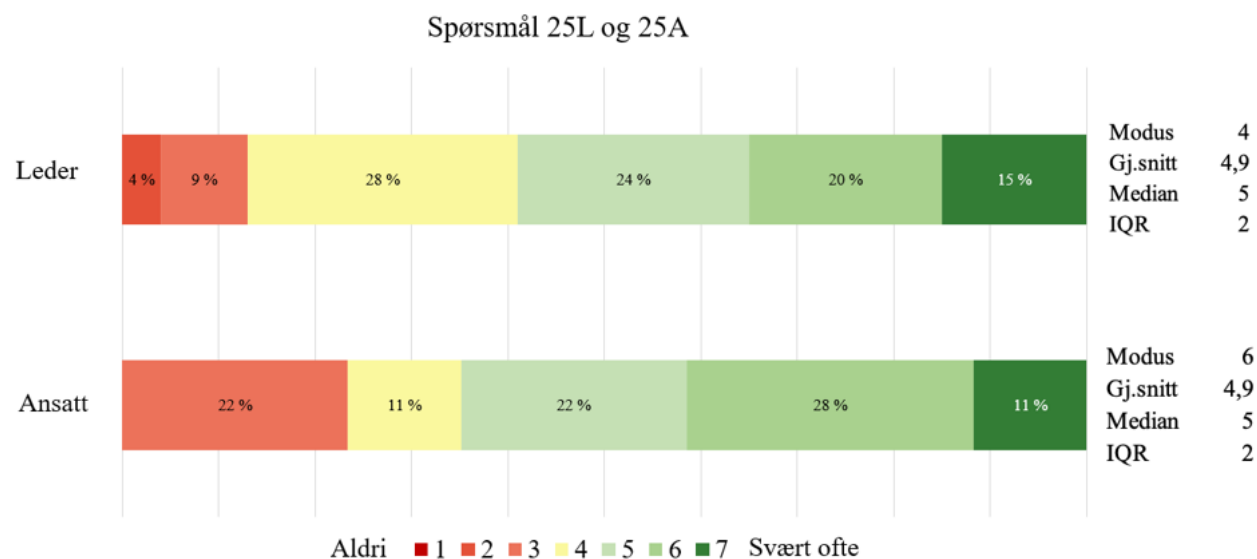
4.2.2. Spørreundersøkelse: Våre funn

Som vi har sett indikerer resultatene fra dybdeintervjuene at det var uenighet rundt hvordan lederne skulle fordele beslutningsmyndigheten mellom lederne og ansatte i en tid med krise. Etersom forskjellene mellom oppstartsselskapene var store, så vi et behov for å undersøke nærmere inkludering av ansatte i strategiske beslutninger. Vi utarbeidet også spørsmål til å vurdere om effektiviteten til teamet ble påvirket, avhengig av hvordan beslutningsmyndigheten ble fordelt. I det følgende presenterer vi resultatene fra spørreundersøkelsen som er et viktig bidrag til å besvare forskningsspørsmål 2.

Hvor ofte ble de ansatte inkludert i strategiske beslutninger?

Før Covid-19-pandemien

I Figur 4.7 er resultatene av spørsmål 25L og 25A presentert. Resultatene viser at flertallet av lederne svarte verdi 4, mens flertallet av de ansatte svarte verdi 6. Dette indikerer at det ikke er full samvariasjon mellom svarene til lederne og ansatte. Det betyr at lederne svarte at de inkluderte ansatte sjeldnere i strategiske beslutninger, i forhold til de ansatte som opplevde at de ble inkludert i noe større grad før pandemien. Figur 4.7 viser en IQR på 2 for både ledere og ansatte. Dette er en indikasjon på konsensus: Svarene til respondentene er nokså spredt, hvor de ikke hadde en tendens til å svare enten aldri eller svært ofte. En median på 5 indikerer at verdi 5 var det vanligste svaret blant respondentene.



Figur 4. 7 Spørsmål 25L og 25A

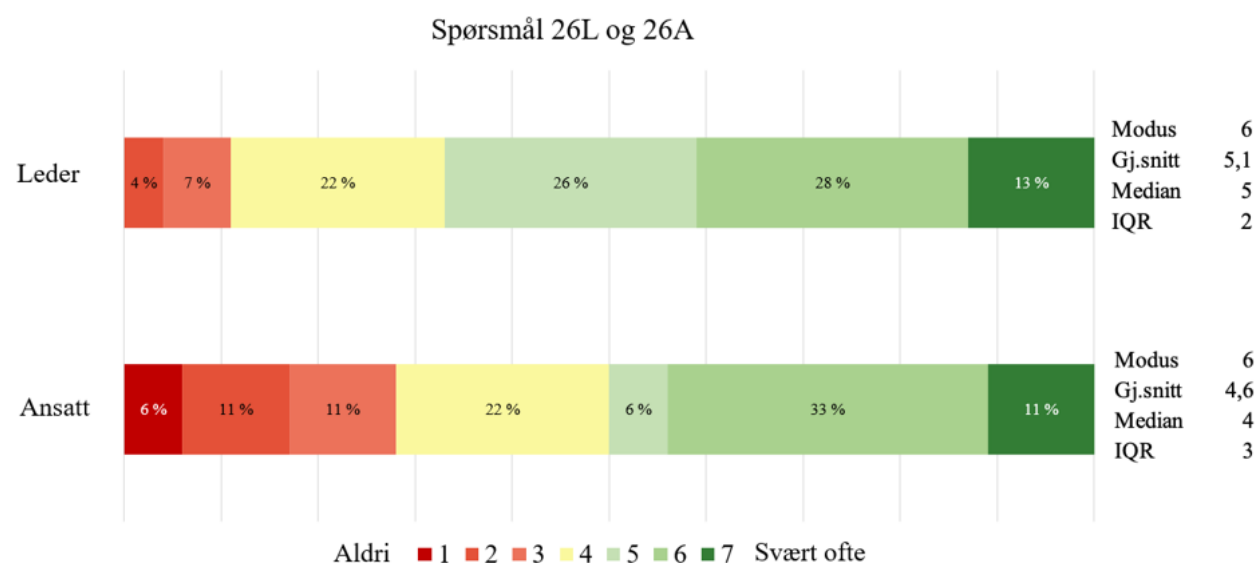
25L: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte inkluderte du dine ansatte i strategiske beslutninger?

25A: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte inkluderte din leder deg i strategiske beslutninger?

Under Covid-19-pandemien

I motsetning til Figur 4.7 som viser hvordan det var i tiden før Covid-19-pandemien, viser Figur 4.8 hvordan ledere og ansatte svarte under pandemien. Resultatene i Figur 4.8 indikerer at det ikke er fullt samsvar mellom svarene til lederne og ansatte under pandemien. Selv om flertallet av både ledere og ansatte svarte verdi 6 under pandemien, viser median at verdi 5 og 4 er de vanligste svarene for henholdsvis ledere og ansatte. Resultatene viser en IQR på 2 og 3 for henholdsvis ledere og ansatte, og er en indikasjon på at svarene for ansatte er noe mer polariserte enn for lederne: De hadde større tendens til å svare enten aldri eller svært ofte.

Ved sammenlikning av Figur 4.7 og 4.8, oppdaget vi at ansatte i større grad opplevde å bli inkludert sjeldent til aldri under pandemien. Flertallet av lederne derimot svarte at de inkluderte ansatte ofte til svært ofte i strategiske beslutninger under pandemien. Resultatet viser at gjennomsnittet er høyere for lederne. Det overordnede mønsteret med utgangspunkt i våre resultater er likevel at både lederne og ansatte var enige i at ansatte ble inkludert mye i strategiske beslutninger både før og under pandemien.



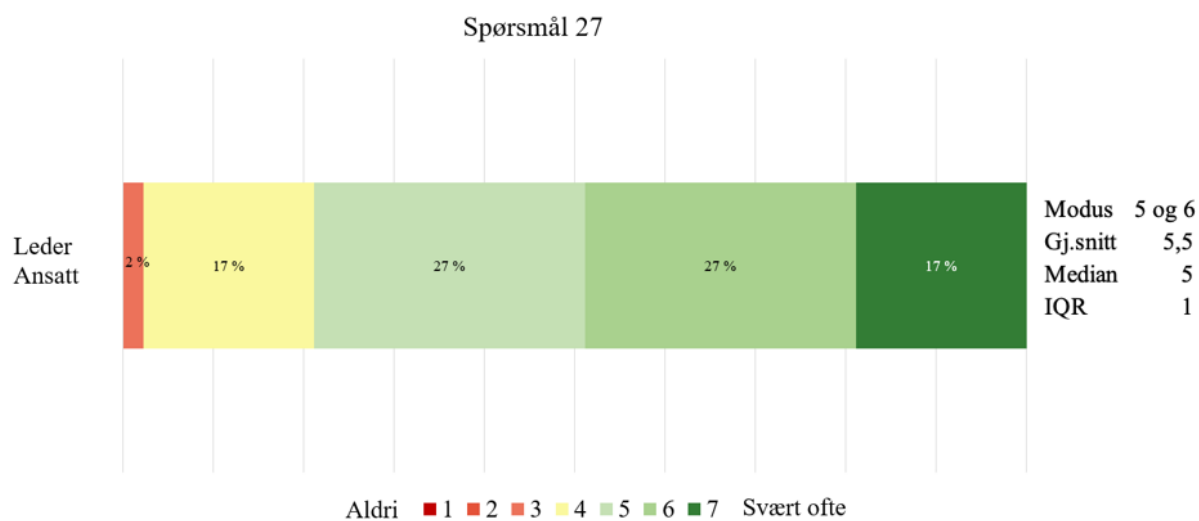
Figur 4. 8 Spørsmål 26L og 26A

26L: Hvor ofte inkluderer du som leder dine ansatte i strategiske beslutninger nå under Covid-19?

26A: Hvor ofte inkluderer din leder deg i strategiske beslutninger nå under Covid-19?

Effektivitet

I Figur 4.9 er resultatene av spørsmål 27 presentert. Som forventet viser resultatene at ledere og ansatte opplevde økt effektivitet ofte til svært ofte dersom de ansatte ble inkludert i strategiske beslutninger. Median viser at det vanligste svaret er verdi 5.



Figur 4. 9 Spørsmål 27

27: Hvor ofte opplever du økt effektivitet i teamet dersom de ansatte inkluderes i strategiske beslutninger?

4.3 Kommunikasjon og motivasjon

4.3.1 Korrelasjonsplott

Variabelnavnene i korrelasjonsplottene er forkortet, da det gir mer oversiktlige korrelasjonsplott. I tabell 4.3 har vi presentert betydningen av forkortelsene som er brukt.

Tabell 4. 3 Betydning av forkortelser i korrelasjonsplott

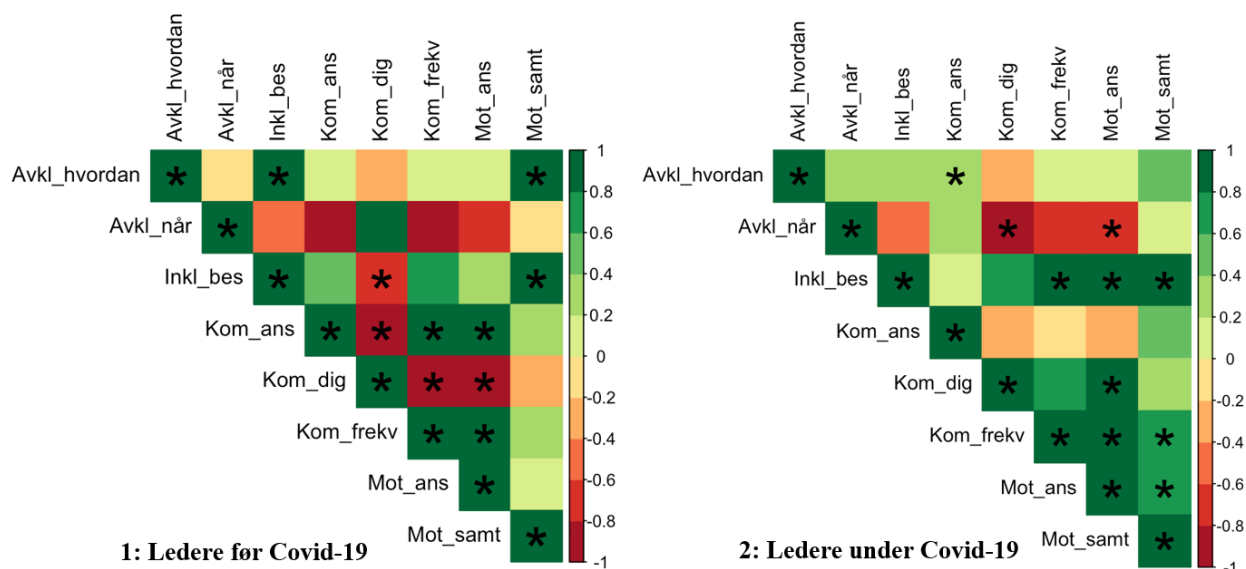
Forkortelse	Forklaring	Spørsmål (se Vedlegg 3)
Kont_hvordan	Ansatte tar kontakt med lederen for å avklare hvordan de skal gjennomføre arbeidsoppgavene sine	2L, 2A 3L, 3A 4L, 4A
Kont_når	Ansatte tar kontakt med lederen for å avklare når de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine, dvs. deres arbeidstid	5L, 5A 6L, 6A 7L, 7A
Inkl_bes	Inkludere de ansatte i strategiske beslutninger	25L, 25A 26L, 26A 27
Kom_frekv	Kommunikasjonsfrekvens	12L, 12A 13L, 13A 14L, 14A
Ans_ans	Kommunikasjon mellom ledere og ansatte ansikt til ansikt	19L, 19A 20L, 20A 21L, 21A
Kom_dig	Kommunikasjon mellom ledere og ansatte via digitale kanaler	22L, 22A 23L, 23A 24L, 24A
Mot_ans	Motivasjon blant ansatte	15L, 15A 16L, 16A
Mot_samt	Motiverende samtaler	17L, 17A 18L, 18A

Korrelasjonsplott – ledere

Korrelasjonsplottet i Figur 4.10 (1) indikerer som forventet at motivasjon er positivt korrelert med kommunikasjonsfrekvens og kommunikasjon ansikt til ansikt før pandemien. Resultatene indikerer en sterk positiv sammenheng mellom økt motivasjon og kommunikasjon ansikt til ansikt. Videre viser Figur 4.10 (1) at motivasjon for lederne før pandemien er sterkt negativt korrelert

med avklaring rundt tidspunktet for gjennomføringen av arbeidsoppgaver og kommunikasjon via digitale kanaler. Figur 4.10 (1) viser videre at variablene kommunikasjon ansikt til ansikt og kommunikasjonsfrekvens er perfekt korrelert. Det betyr at høye verdier av kommunikasjon ansikt til ansikt henger sammen med høye verdier av kommunikasjonsfrekvens. Stjernene i korrelasjonsplottene symboliserer statistisk signifikante resultater på et 0,1-signifikansnivå. Dette er en indikasjon på at det er liten sannsynlighet for at resultatene har oppstått tilfeldig. Figur 4.10 (1) indikerer at det er en sterk negativ korrelasjon mellom motivasjon og kommunikasjon via digitale kanaler. Dette resultatet er statistisk signifikant, og betyr at mer kommunikasjon via digitale kanaler kan bidra til at motivasjonen blant de ansatte blir redusert.

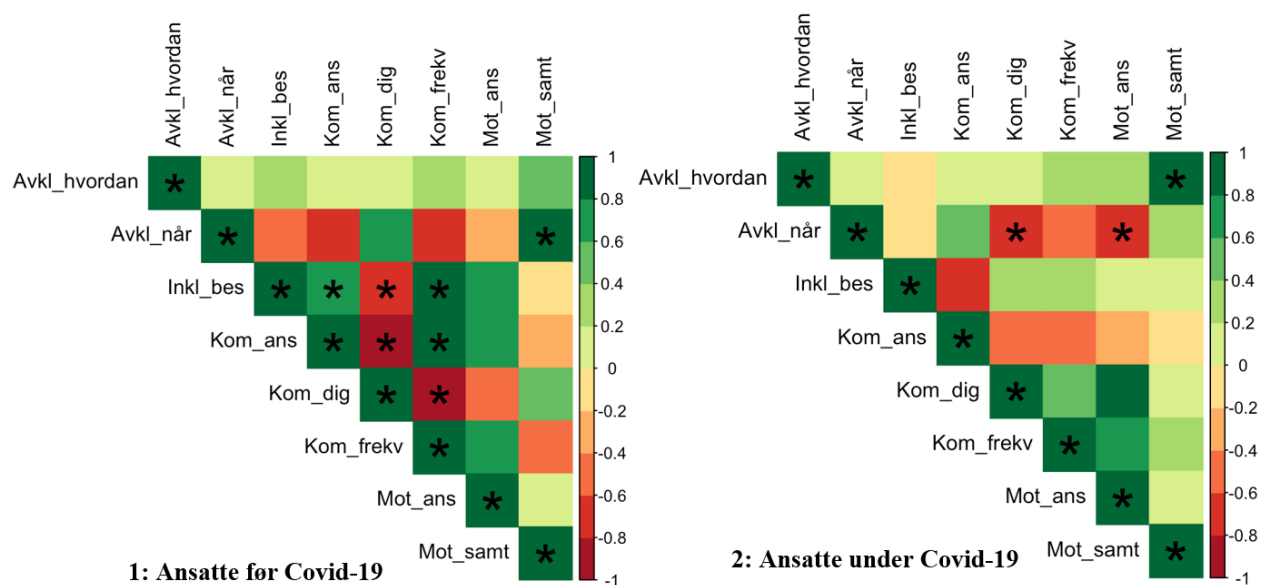
Figur 4.10 (2) indikerer at det generelt er lavere korrelasjon mellom de ulike variablene under pandemien. Imidlertid viser Figur 4.10 (2) at motivasjon og kommunikasjonsfrekvens er sterkt korrelert med hverandre. Resultatene viser en sterk positiv korrelasjon mellom motivasjon og strategiske beslutninger. Figur 4.10 (2) gir en indikasjon på at disse variablene er statistisk signifikante. Det betyr at ledere opplevde at motivasjonen til de ansatte økte dersom de ble inkludert i strategiske beslutninger. Vi ser imidlertid svak negativ korrelasjon mellom motivasjon og kommunikasjon ansikt til ansikt.



Figur 4. 10 Korrelasjonsplott for ledere

Korrelasjonsplott - ansatte

I motsetning til Figur 4.10 som viser resultatene for lederne, viser Figur 4.11 korrelasjonsplottene for ansatte. Figur 4.11 (1) indikerer at motivasjon er sterkt positivt korrelert med strategiske beslutninger, kommunikasjonsfrekvens og kommunikasjon ansikt til ansikt før pandemien. Figur 4.11 (1) viser imidlertid at disse resultatene ikke er signifikante på et 0,1-signifikansnivå. Resultatene i Figur 4.11 (2) indikerer at det er en sterk positiv korrelasjon mellom motivasjon og kommunikasjon via digitale kanaler. Det overordnede mønsteret med utgangspunkt i våre resultater viser at variablene generelt korrelerer mindre for ansatte, sammenlignet med lederne.



Figur 4. 11 Korrelasjonsplott for ansatte

Vår indikasjon av korrelasjonsanalysen er at det er flere forklaringsvariabler som korrelerer med den avhengige variabelen motivasjon. Det er ingen store overraskelser i forhold til tidligere antakelser. Det viktigste funnet for denne oppgaven er likevel at motivasjon er korrelert med forklaringsvariablene knyttet til kommunikasjon. En viktig ting å bemerke er likevel at spørsmålene for tiden før pandemien og tiden under pandemien ble stilt på samme tidspunkt, noe som gjorde at korrelasjonen mellom de ulike variablene kunne bli kunstig høy.

4.3.2 Dybdeintervju: Våre funn

I dybdeintervjuene med ledere fra ulike oppstartsselskaper oppdaget vi at det var stor usikkerhet rundt kommunikasjon internt i selskapet under pandemien. Usikkerheten var i hovedsak rundt valg av kommunikasjonskanal, kommunikasjonsfrekvens og sammenhengen mellom motivasjon og kommunikasjon.

Hvilken kommunikasjonskanal egner seg best?

Når Covid-19-pandemien brøt ut ble fjernledelse den nye hverdagen til mange ledere og ansatte i oppstartsselskaper. Digitale kommunikasjonskanaler slik som Teams og Zoom ble den nye måten å kommunisere på. Resultatene fra dybdeintervjuene indikerer at de ulike oppstartsselskapene hadde ulike utfordringer, men også ulike fremgangsmåter for hvordan de sørget for god kommunikasjon internt i selskapet. Oppstartsselskap 6 opplevde flere misforståelser når kommunikasjonen ble digital. Ettersom de ansatte ikke satt ved siden av hverandre på kontoret og arbeidet, var det vanskelig å spørre om hjelp fra andre. Samtidig var det høy terskel for å ringe eller avtale et møte på Zoom. Dermed ble ikke misforståelser og uklarheter oppklart, noe som resulterte i at flere feil oppstod.

Oppstartsselskap 1 opplevde også utfordringer når kommunikasjonen internt ble digital under pandemien. Den største utfordringen var å ikke vite om andre jobbet på samme tidspunkt som en selv. På den måten var det vanskelig å stille spørsmål til medarbeidere, da man ikke visste om vedkommende arbeidet eller hadde fri. Det var ikke nok å ønske å kommunisere mer, ettersom folk ikke var tilgjengelig på samme tidspunkt. For oppstartsselskap 1 resulterte dette i at motivasjonen ble påvirket negativt. Før pandemien ble det også organisert noen arbeidshelger, hvor alle ble samlet og arbeidet sammen. Ønsket var å kompensere for dette ved å kommunisere via Zoom eller Teams. Problemet var at det ikke fungerte slik lederen i oppstartsselskapet hadde håpet, ved at ansatte ikke arbeidet på samme tidspunkt (Sitat 1, Tabell 4.4).

Til tross for at restriksjonene i forbindelse med Covid-19-pandemien oppfordret til å unngå fysiske samlinger, valgte ledere og ansatte i oppstartsselskap 2 å ha mer fysisk kommunikasjon under pandemien. Hensikten var å planlegge og diskutere mer sammen som en gruppe, og forhåpentligvis bidra til økt motivasjon for selvstendig arbeid. I lengden viste dette imidlertid å ha motsatt effekt enn slik det var tenkt. Ettersom det ikke var anledning for sosiale treff med andre under pandemien, ble det avdekket at det ikke var behov for mer fysisk kontakt med de man

allerede hadde mest kontakt med fra før av. For høy kommunikasjonsfrekvens påvirket dermed motivasjonen negativt til de ansatte i oppstartsselskap 2. Før pandemien var kommunikasjonen internt i oppstartsselskap 2 i hovedsak digital. Viktig informasjon ble formidlet digitalt og skriftlig via en facebook-gruppe, hvor alle ansatte var medlem. Som nevnt gikk oppstartsselskap 2 over til mer fysisk kommunikasjon ansikt til ansikt under pandemien. Selskapet opplevde da flere misforståelser ved at ting ble sagt muntlig og dermed lett glemt. I tillegg opplevde ledelsen dobbeltarbeid, da det som ble formidlet muntlig også måtte ut til de ansatte i skriftlig form.

Ansatte i oppstartsselskap 6 prefererte digital kommunikasjon. Når kommunikasjonen var digital, kunne de arbeide uforstyrret når de først hadde arbeidstid. Før pandemien, når alle ansatte arbeidet på kontoret, oppstod det lett forstyrrelser og avbrytelser i løpet av en arbeidsdag. Hjemmekontor gjorde det mulig å arbeide konsentrert med færre avbrytelser når de digitale møtene var gjennomført. Som nevnt var terskelen til å ta initiativ og spørre om hjelp mye høyere når kommunikasjonen ble digital, og dermed ble det også færre forstyrrelser og mindre kontakt mellom medarbeiderne.

Kommunikasjonsfrekvens

Resultatene fra dybdeintervjuene indikerer at det var stor usikkert rundt kommunikasjonsfrekvens: Hvor hyppig kommunikasjon burde skje internt i selskapet. Oppstartsselskap 1 valgte å oppmuntre til mer kommunikasjon under pandemien. Årsaken til det var at lederen ganske raskt oppdaget at det var større behov for å fasilitere kontakt mellom de ansatte, da det ikke skjedde like naturlig når de kommuniserte via digitale kanaler. Lederen i oppstartsselskap 1 påpekte også at det ble behov for økt detaljstyring, nettopp fordi kontakt mellom de ansatte ikke skjedde like naturlig som før pandemien. Lederen belyste imidlertid at detaljstyringen snarere gikk ut på å sørge for at ansatte kom i kontakt med hverandre, enn å følge opp hva de ansatte gjorde.

Oppstartsselskap 5 opplevde et behov for mer struktur i kommunikasjonen. Dette ble begrunnet med at det ikke var mulig å ta ting “over bordet” like ofte som da kommunikasjonen skjedde ansikt til ansikt. Lederen i oppstartsselskapet valgte å innføre flere og lengre digitale møter. Hovedhensikten med økt kommunikasjonsfrekvens var å tydeliggjøre for de ansatte hva de skulle gjøre til enhver tid, samt at de kunne ta opp ting de lurte på (Sitat 2, Tabell 4.4).

Oppstartsselskap 6 valgte en litt annen tilnærming. Som nevnt opplevde lederen flere misforståelser og feil i teamet, som følge av redusert kommunikasjon. I dybdeintervjuet uttalte

informanten fra oppstartsselskap 6 følgende: “[...] å samarbeide over nett er noe helt annet enn det å samarbeide ansikt til ansikt. Som en liten bedrift skal det lite til før vi er mindre effektive, [...] det er veldig lite som skal til før det skjærer seg helt”. I stedet for å øke kommunikasjonsfrekvensen valgte lederen i oppstartsselskapet å bruke ressursene på å dokumentere prosesser og fremgangsmåter for hvordan ulike arbeidsoppgaver ble løst (Sitat 3, Tabell 4.4). Både lederen og ansatte satte stor pris på tiden de kunne arbeide alene og uforstyrret på sitt hjemmekontor.

Oppstartsselskap 4 mente at kommunikasjon var helt avgjørende for å holde de ansatte motiverte under pandemien. Lederne i oppstartsselskapet sørget for å øke antall uformelle samtaler med de ansatte. På den måten kunne lederne være oppdaterte på hvordan de ansatte hadde det og om det var noe de trengte. Lederen i oppstartsselskapet valgte derimot å ikke iverksette flere formelle møter for å øke kommunikasjonsfrekvensen. Kommunikasjonsmengden forble ganske lik som før pandemien, men i tilfeller hvor ledelsen oppdaget at de ansatte hadde behov for en samtale, tok de kontakt via telefon (Sitat 4, Tabell 4.4).

Motivasjon

Alle informantene fra dybdeintervjuene var enige om at motivasjonen til medarbeiderne hadde blitt påvirket av endringene i kommunikasjon som følge av Covid-19-pandemien. Forskjellen var på hvilken måte og i hvilken grad.

Oppstartsselskap 5 opplevde at motivasjonen til de ansatte var avhengig av om personen var ekstrovert eller introvert. Dermed var det også behov for ulik tilnærming avhengig av hvordan den ansatte var som person. De ekstroverte ansatte hadde problemer med å arbeide på hjemmekontor, og mindre kontakt med medarbeidere gjorde at motivasjonen ble betydelig redusert. Motsatt førte hjemmekontor og lite kommunikasjon med lederne og medarbeiderne til økt motivasjon hos ansatte som var mer introverte. I tillegg ble ledelsen klar over at arbeidsplassen er det stedet de fleste bygger sine nettverk og er sosiale. At sosiale arrangementer i tillegg til mindre kommunikasjon ansikt til ansikt ble tilfellet under pandemien, gjorde at mye av grunnlaget for høy motivasjon forsvant under pandemien. Ettersom alt annet i samfunnet var stengt og en skulle holde den sosiale kontakten på et minimum, var det viktig for lederne i oppstartsselskap 2 å opprettholde kontakt mellom de ansatte på arbeidsplassen. Informanten uttrykte at kommunikasjon og samtaler

med de ansatte alltid hadde vært viktig, men pandemien forsterket fokuset og målet var å øke kommunikasjon ansikt til ansikt.

Resultatene fra dybdeintervjuet med oppstartsselskap 6 indikerer at det ikke nødvendigvis var motivasjonen som ble mest påvirket. Lederen belyste at lavere kommunikasjonsfrekvens og mindre kommunikasjon ansikt til ansikt hadde langt større påvirkning på samholdet og kreativiteten. Når det gjelder samholdet så var de sosiale arrangementene det viktigste bidraget. Her snakket de om den ene tingen alle hadde felles, nemlig oppstartsselskapet, men også andre mer private ting som gjorde at de opprettholdt et godt samhold. Når kommunikasjonen ble flyttet til digitale kanaler ble det annerledes. Da var det ikke like naturlig å snakke om andre temaer. Lederen opplyste om at de på video kun diskuterte dagens agenda, og ikke mye annet. Før pandemien, når kommunikasjon skjedde ansikt til ansikt, var det mye enklere å ha idémyldring, da kommunikasjonen ikke utelukkende bestod av forhåndsbestemte temaer og punkter. Lederen opplyste om at effektiviteten helt klart hadde økt under pandemien, men at kreativiteten hadde sunket betydelig. Siden kreativiteten og dermed gode ideer, bedre løsninger og raskere løsninger ble redusert, ble også motivasjonen det. Lederen i oppstartsselskapet belyste imidlertid at den negative påvirkningen hadde vært langt større på samholdet og kreativiteten fremfor på motivasjonen.

Gjennom dybdeintervjuene oppdaget vi at begrepet motivasjon gikk igjen, både når vi stilte spørsmål om kommunikasjonskanal og kommunikasjonsfrekvens. Dermed utarbeidet vi forskningsspørsmål 3: *I hvilken grad ble ansattes motivasjon påvirket av måten lederne i oppstartsselskaper kommuniserte på under Covid-19-pandemien?*

Tabell 4. 4 Sitater - kommunikasjon og motivasjon

Sitat nr.	Informant	Sitat
1	Oppstartsselskap 1	<i>Jeg tror det har vært enklere for de som har hatt 8-16 arbeidsdag og som har visst at; innenfor denne rammen er jeg på jobb og andre er på jobb – da kan jeg kommunisere over video som om vi satt i samme rom.</i>
2	Oppstartsselskap 5	<i>[...] Vi innførte daglige morgenmøter og lunsjmøter for alle, som var over digitale kanaler. Vi har også satt opp flere faste møter. [...] Alt dette var mer flytende før - nå har det blitt mer struktur.[...] Før tok man ting litt der og da - mer sånn typisk startup-måte, men nå er vi mer organisert.</i>
3	Oppstartsselskap 6	<i>I tillegg har vi blitt nødt til å dokumentere mer av det vi har gjort og det vi skal gjøre. Dette fordi vi ikke lengre kan diskutere på arbeidsplassen - vi må heller lage en breefing om hvordan man ser for seg at noe skal bli gjort.</i>
4	Oppstartsselskap 4	<i>Innimellom er det slik at man blir litt sliten, frustrert og lei seg - det helt greit det også! Da snakker vi om det.</i>

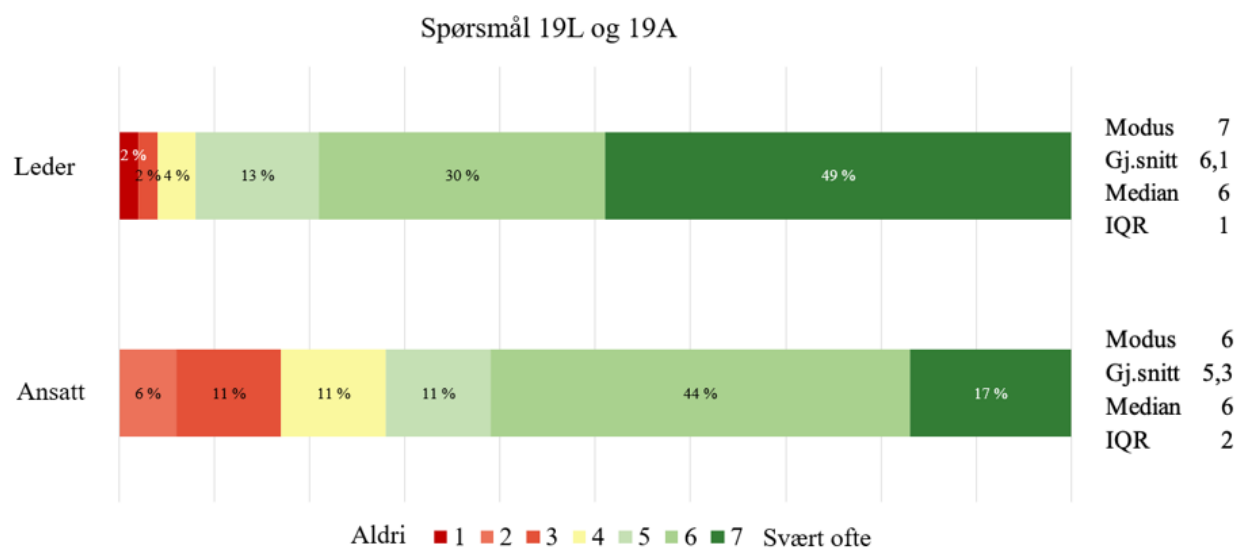
4.3.3 Spørreundersøkelse: Våre funn

Som vi har sett indikerer resultatene fra dybdeintervjuene at det var stor usikkerhet rundt valg av kommunikasjonsfrekvens og kommunikasjonskanal. I tillegg oppdaget vi at alle informantene var enige om at motivasjonen til medarbeiderne hadde blitt påvirket av endringene i kommunikasjon som følge av Covid-19-pandemien. I det følgende presenterer vi resultatene fra spørreundersøkelsen som er et viktig bidrag til å besvare forskningsspørsmål 3.

Kommunikasjon ansikt til ansikt

Kommunikasjon ansikt til ansikt før Covid-19-pandemien

I Figur 4.12 er resultatene fra spørsmål 19L og 19A presentert. Resultatene viser at flertallet av lederne og ansatte svarte henholdsvis verdi 7 og 6. Gjennomsnittet for lederne var 6,1, mens gjennomsnittet for de ansatte var 5,3. Dette er høye verdier som indikerer at ledere og ansatte er nokså enige i at kommunikasjon ansikt til ansikt skjedde ofte til svært ofte før pandemien. Figur 4.12 viser en IQR på 1 og 2 for henholdsvis ledere og ansatte. Dette er tegn til konsensus, samtidig som det er en indikasjon på at ansatte hadde en større tendens til å svare enten aldri eller svært ofte sammenlignet med lederne.



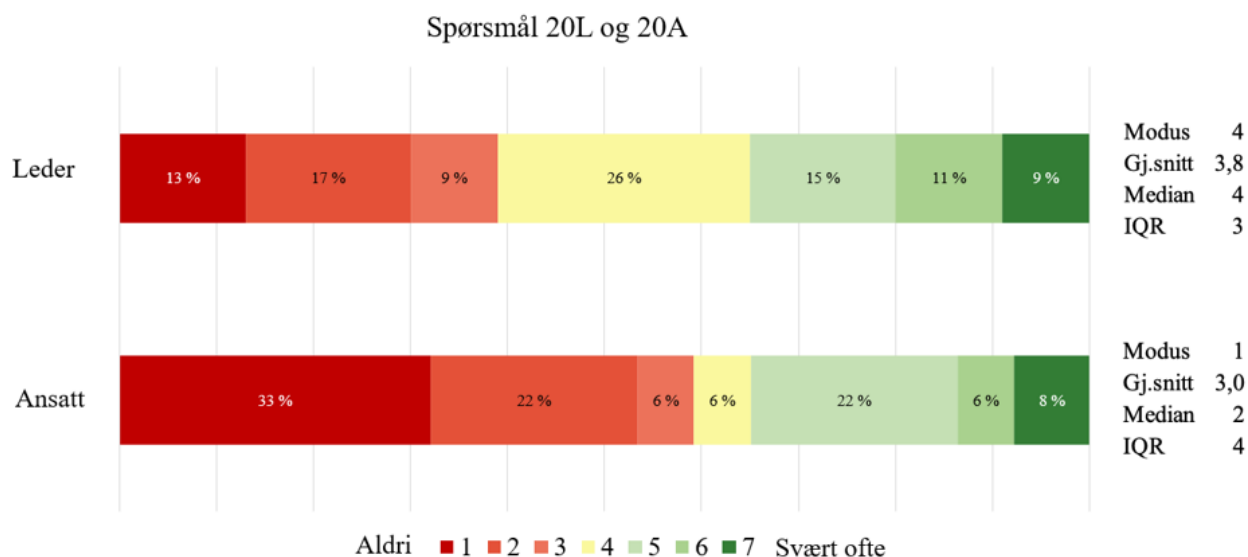
Figur 4. 12 Spørsmål 19L og 19A

19L: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du ansikt til ansikt med dine ansatte?

19A: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du ansikt til ansikt med din leder?

Kommunikasjon ansikt til ansikt under Covid-19-pandemien

I motsetning til Figur 4.12 som viser hvordan det var i tiden før Covid-19-pandemien, viser Figur 4.13 hvordan ledere og ansatte svarte under pandemien. Som forventet viser resultatene at kommunikasjon ansikt til ansikt ble betydelig redusert under pandemien. Modus på 4 og 1 for henholdsvis lederne og ansatte indikerer at svarene samsvarer i liten grad. Det betyr at ledere svarte at de oftere kommuniserte ofte til svært ofte ansikt til ansikt med sine ansatte under Covid-19-pandemien, sammenliknet med hva ansatte svarte. Både ledere og ansatte har en høy IQR, noe som antyder at deres svar er polariserte: Respondentene hadde en tendens til å svare enten aldri eller svært ofte. Det overordnede mønsteret med utgangspunkt i våre resultater viser at ledere generelt følte de kommuniserte mer ansikt til ansikt enn det de ansatte opplevde. Dette gjelder både før og under pandemien.



Figur 4. 13 Spørsmål 20L og 20A

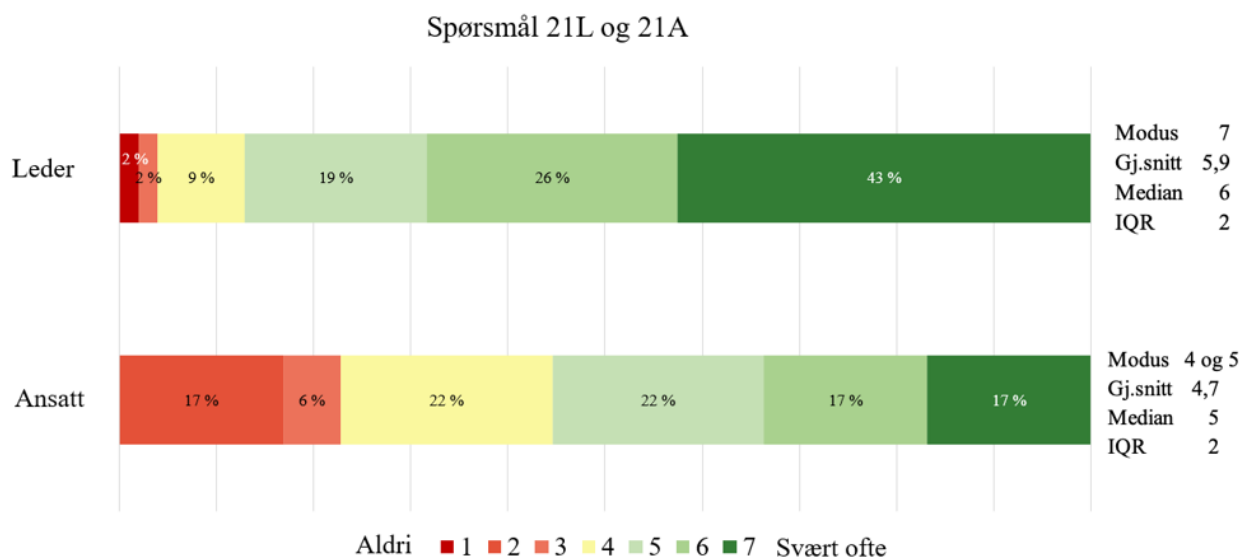
20L: Hvor ofte kommuniserer du ansikt til ansikt med dine ansatte nå under Covid-19?

20A: Hvor ofte kommuniserer du ansikt til ansikt med din leder nå under Covid-19?

Ønsket kommunikasjon ansikt til ansikt fremover

I motsetning til Figur 4.13 som viser hvordan det var i tiden under Covid-19-pandemien, viser Figur 4.14 hvordan ledere og ansatte ønsket at kommunikasjon ansikt til ansikt skulle skje fremover. Resultatene indikerer at flertallet av lederne ønsket at kommunikasjon fremover skulle skje svært ofte. Dette er illustrert i Figur 4.14 som viser en modus på 7 for lederne. Resultatene viser imidlertid at ansatte ønsket noe mindre kommunikasjon ansikt til ansikt fremover: Modus på 4 viser dette. Videre viser median at verdi 6 og 5 var de vanligste svarene for henholdsvis ledere og ansatte. Det betyr at ledere og ansatte generelt ønsket å kommunisere ofte til svært ofte i tiden fremover.

Figur 4.14 viser en IQR på 2 for både ledere og ansatte. Dette er en indikasjon på konsensus: Svarene til respondentene er nokså spredt, hvor de ikke hadde en tendens til å svare enten aldri eller svært ofte.



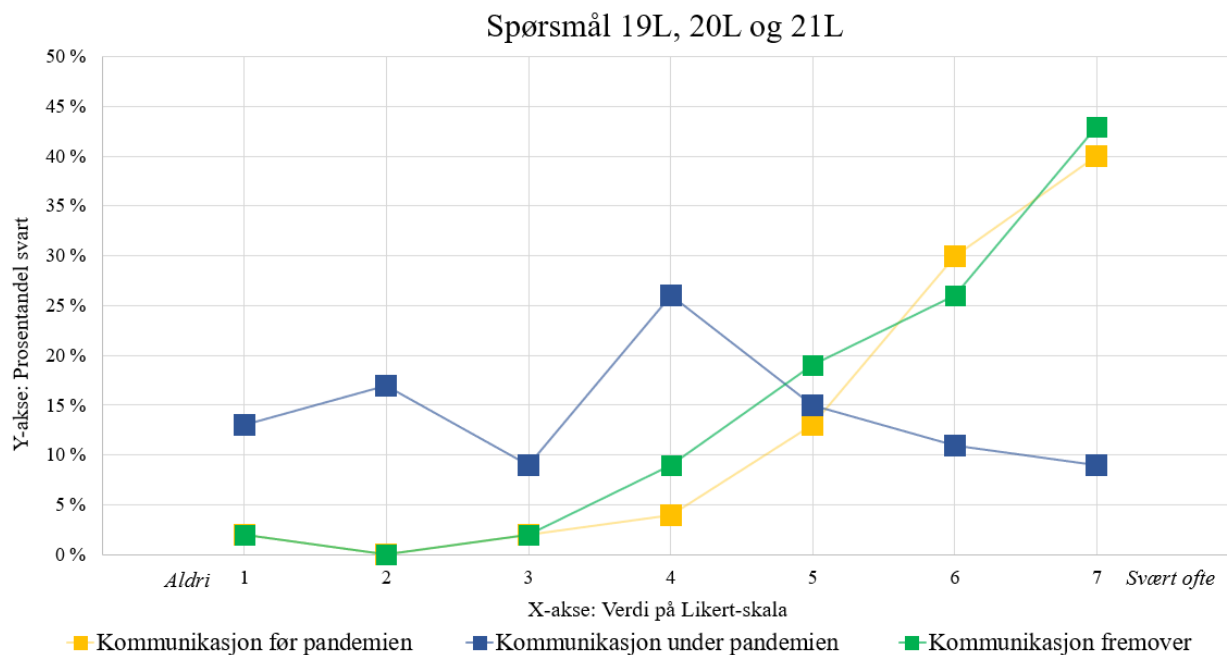
Figur 4. 14 Spørsmål 21L og 21A

21L: Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert ansikt til ansikt med dine ansatte fremover?

21A: Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert ansikt til ansikt med din leder fremover?

Gap

Figur 4.15 viser at det foreligger et gap for lederne mellom ønsket kommunikasjon fremover og hvordan det var under pandemien. Gapet er størst for verdi 7. Det overordnede mønsteret med utgangspunkt i våre resultater viser at ledere ønsket å kommunisere ansikt til ansikt ofte til svært ofte fremover. Som forventet, ser vi av Figur 4.15 at “kommunikasjon fremover” og “kommunikasjon før pandemien” samsvarer i størst grad.



Figur 4. 15 Kommunikasjonsfrekvens ansikt til ansikt - ledere

19L: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du ansikt til ansikt med dine ansatte?

20L: Hvor ofte kommuniserer du ansikt til ansikt med dine ansatte nå under Covid-19?

21L: Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert ansikt til ansikt med dine ansatte fremover?

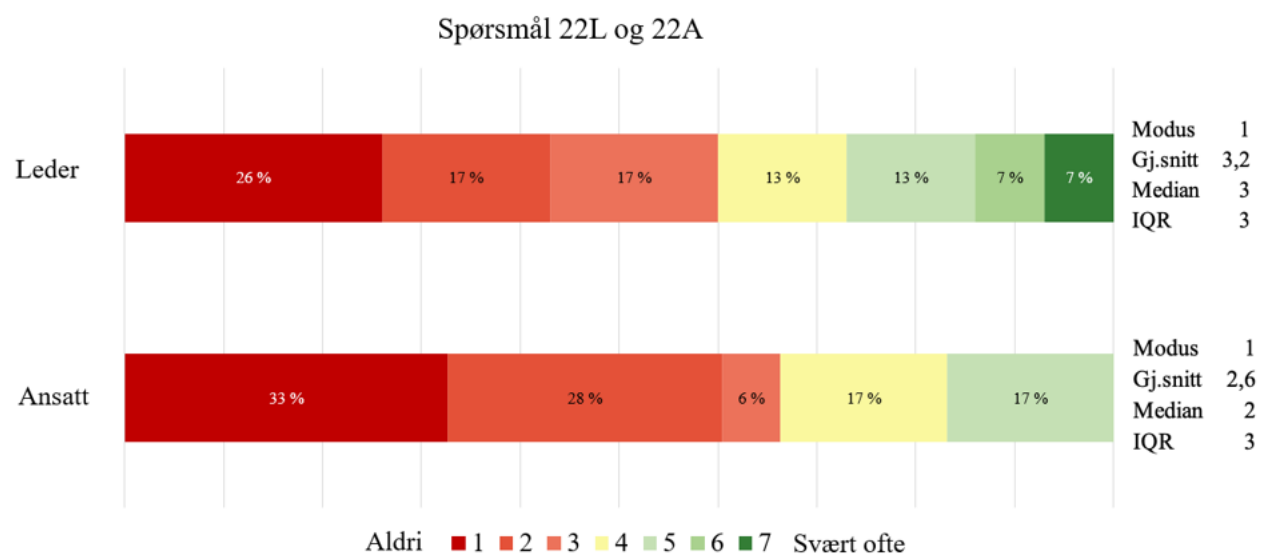
For de ansatte var det ikke like lett å oppdage et mønster i resultatene. For verdier som tilsvarer ofte til svært ofte på Likert-skalaen ser vi følgende tendenser:

- Ansatte ønsket økt kommunikasjonsfrekvens ansikt til ansikt sammenlignet med hvordan det var under pandemien.
- Ansatte ønsket redusert kommunikasjonsfrekvens ansikt til ansikt sammenlignet med hvordan det var før pandemien

Kommunikasjon via Zoom, Teams eller liknende

Kommunikasjon via Zoom, Teams eller liknende før Covid-19-pandemien

I Figur 4.16 er resultatene fra spørsmål 22L og 22A presentert. Resultatene viser at flertallet av både ledere og ansatte svarte verdi 1: Ledere og ansatte var enige i at kommunikasjon via Zoom, Teams eller liknende skjedde sjeldent til aldri før utbruddet av Covid-19. Median på henholdsvis 3 og 2 for ledere og ansatte, viser imidlertid hva det vanligste svaret for ledere og ansatte er. Resultatene gir en IQR på 3 for både ledere og ansatte. Dette er en indikasjon på at svarene er polariserte: Ledere og ansatte hadde en tendens til å velge aldri framfor svært ofte.



Figur 4. 16 Spørsmål 22L og 22A

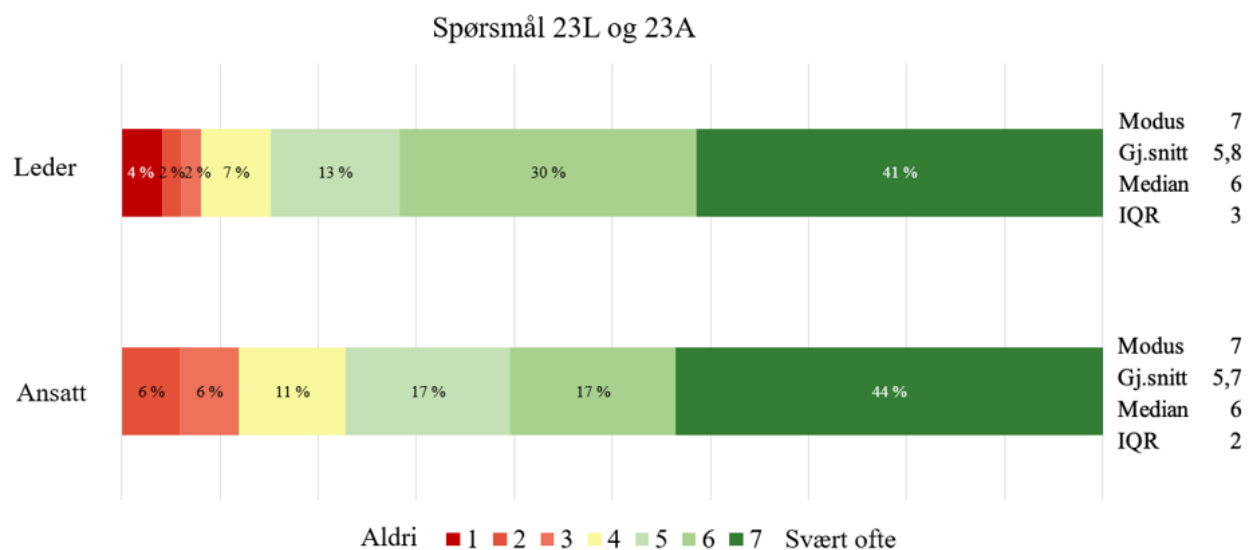
22L: Tenkt deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du via Zoom, Teams eller liknende med dine ansatte?

22A: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du via Zoom, Teams eller liknende med din leder?

Kommunikasjon via Zoom, Teams eller liknende under Covid-19-pandemien

I motsetning til Figur 4.16 som viser hvordan det var i tiden før Covid-19-pandemien, viser Figur 4.17 hvordan ledere og ansatte svarte under pandemien. Som forventet viser resultatene at kommunikasjon via Zoom, Teams eller liknende økte betydelig under pandemien. Selv om både ledere og ansatte hadde en modus på 7, viser median at verdi 6 er det vanligste svaret for både ledere og ansatte. Det betyr at de var enige i at kommunikasjon via Zoom, Teams eller liknende skjedde svært ofte under pandemien.

Resultatene viser en IQR på 3 og 2 for henholdsvis ledere og ansatte. Dette er en indikasjon på at svarene for lederne er noe mer polariserte enn for ansatte: De hadde en større tendens til å svare enten aldri eller svært ofte.



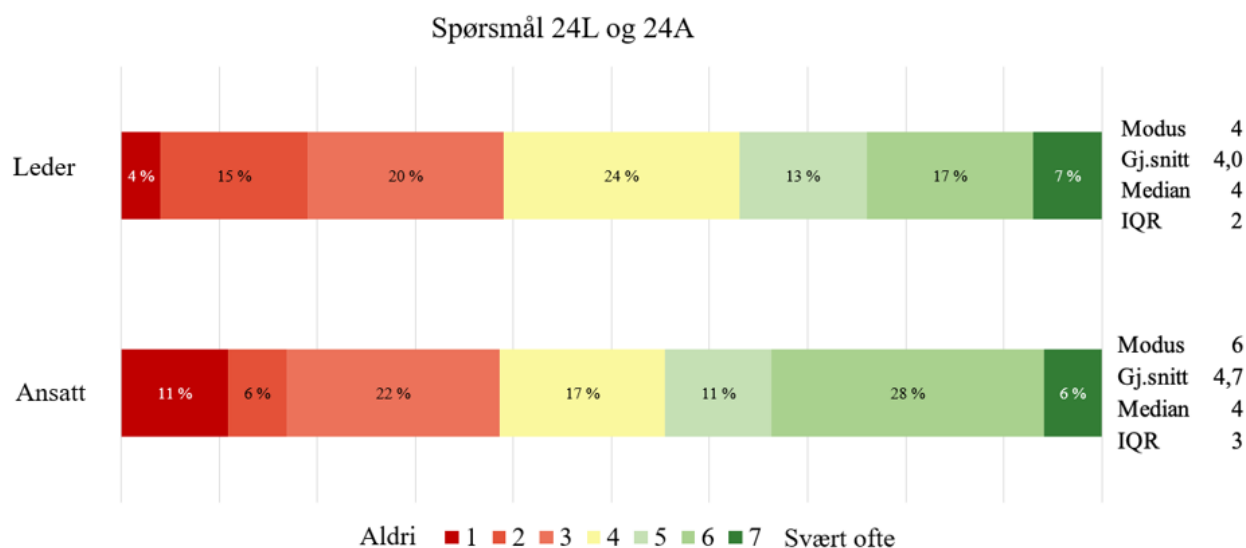
Figur 4. 17 Spørsmål 23L og 23A

23L: Hvor ofte kommuniserer du via Zoom, Teams eller liknende med dine ansatte nå under Covid-19?

23A: Hvor ofte kommuniserer du via Zoom, Teams eller liknende med din leder nå under Covid-19?

Ønsket kommunikasjon via Zoom, Teams eller liknende fremover

I motsetning til Figur 4.17 som viser hvordan det var i tiden under Covid-19-pandemien, viser Figur 4.18 hvordan ledere og ansatte ønsket at kommunikasjon via Zoom, Teams eller liknende skulle skje fremover. Resultatene indikerer at flertallet av ledere og ansatte svarte forskjellige verdier: Modus på henholdsvis 4 og 6 for ledere og ansatte viser dette. Det betyr at ansatte i større grad enn ledere foretrakk at kommunikasjon via Zoom, Teams eller liknende skulle foregå ofte til svært ofte fremover. Høyere gjennomsnitt for ansatte viser dette.



Figur 4. 18 Spørsmål 24L og 24A

24L: Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert via Zoom, Teams eller liknende med dine ansatte fremover?

24A: Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert via Zoom, Teams eller liknende med din leder fremover?

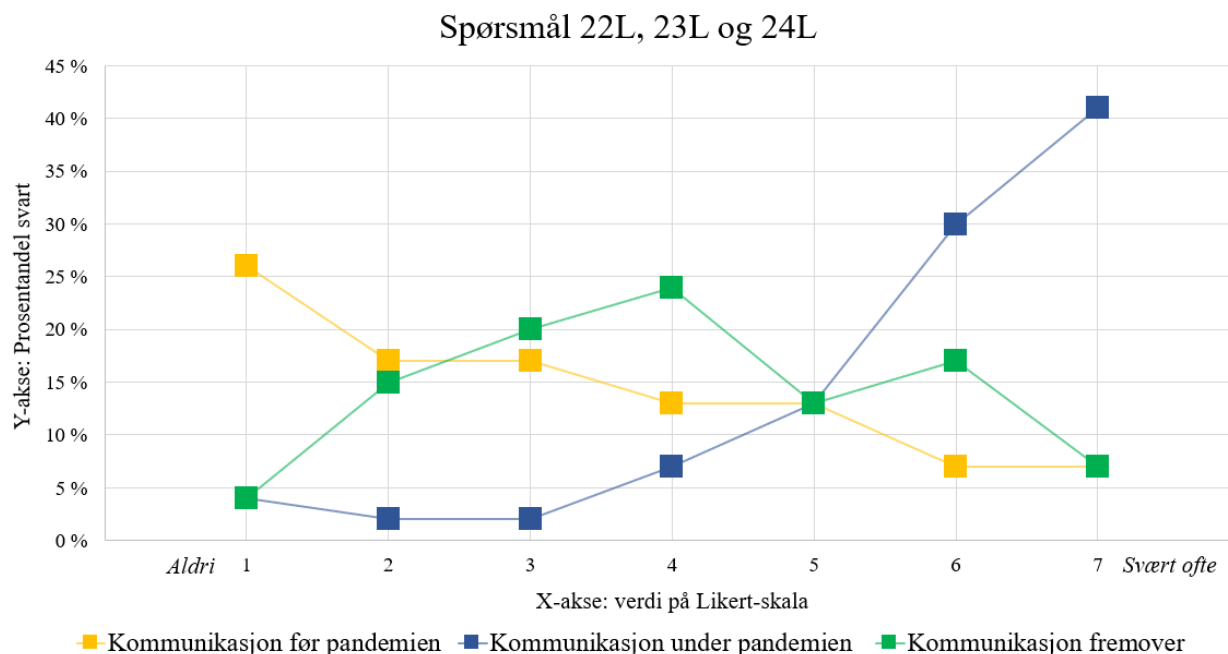
Gap

Figur 4.19 viser at det foreligger et gap for lederne mellom ønsket kommunikasjon fremover og hvordan det var under pandemien. Gapet er størst for verdi 7.

For verdier som tilsvarer ofte til svært ofte på Likert- skalaen ser vi følgende tendenser:

- Lederne ønsket redusert kommunikasjonsfrekvens via Zoom, Teams eller liknende sammenliknet med hvordan det var under pandemien.
- Lederne ønsket økt kommunikasjonsfrekvens via Zoom, Teams eller liknende sammenliknet med hvordan det var før pandemien.

Figur 4.19 viser at det foreligger mest samsvar mellom “kommunikasjon fremover” og “kommunikasjon før pandemien”.



Figur 4. 19 Kommunikasjonsfrekvens via Zoom, Teams eller liknende - ledere

22L: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du via Zoom, Teams eller liknende med dine ansatte?

23L: Hvor ofte kommuniserer du via Zoom, Teams eller liknende med dine ansatte nå under Covid-19?

24L: Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert via Zoom, Teams eller liknende med dine ansatte fremover?

For de ansatte var det ikke like lett å oppdage et mønster i resultatene. For verdier som tilsvarer ofte til svært ofte på Likert-skalaen ser vi følgende tendenser:

- Ansatte ønsket redusert kommunikasjonsfrekvens via Zoom, Teams eller liknende sammenliknet med hvordan det var under pandemien.
- Ansatte ønsket økt kommunikasjonsfrekvens via Zoom, Teams eller liknende sammenliknet med hvordan det var før pandemien.

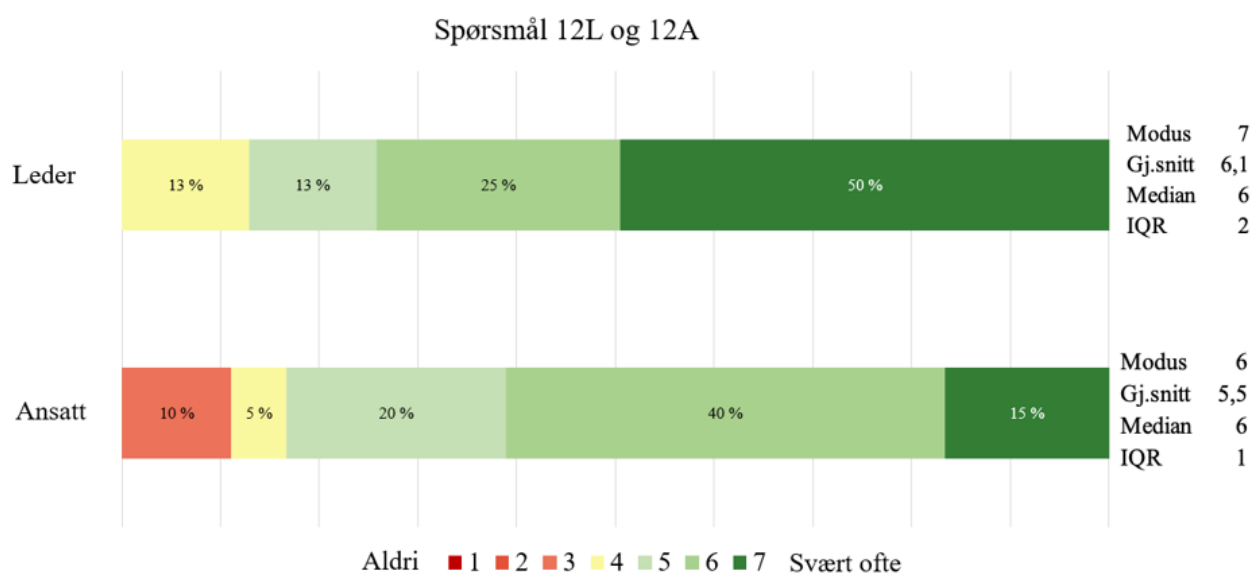
Et funn fra våre resultater er dermed at lederne og ansatte var nokså enige om hvordan kommunikasjonsfrekvensen via Zoom, Teams eller liknende bør være fremover, sammenliknet med hvordan det var før og under pandemien. Vi ser likevel tendens til at ansatte ønsket høyere kommunikasjonsfrekvens via Zoom, Teams eller liknende fremover, sammenliknet med lederne.

Kommunikasjonsfrekvens

Kommunikasjonsfrekvens før Covid-19-pandemien

I Figur 4.20 er resultatene fra spørsmål 12L og 12A presentert. Flertallet av lederne svarte verdi 7, mens flertallet av ansatte svarte verdi 6. Median indikerer at det vanligste svaret var 6 for både lederne og ansatte. Det betyr også at lederne og ansatte var nokså enige om at kommunikasjonsfrekvensen skjedde ofte til svært ofte før pandemien.

Figur 4.20 viser en IQR på 2 og 1 for henholdsvis lederne og ansatte. Dette er tegn til konsensus, samtidig som det gir en indikasjon på at lederne hadde en større tendens til svare enten aldri eller svært ofte, sammenlignet med de ansatte.



Figur 4. 20 Spørsmål 12L og 12A

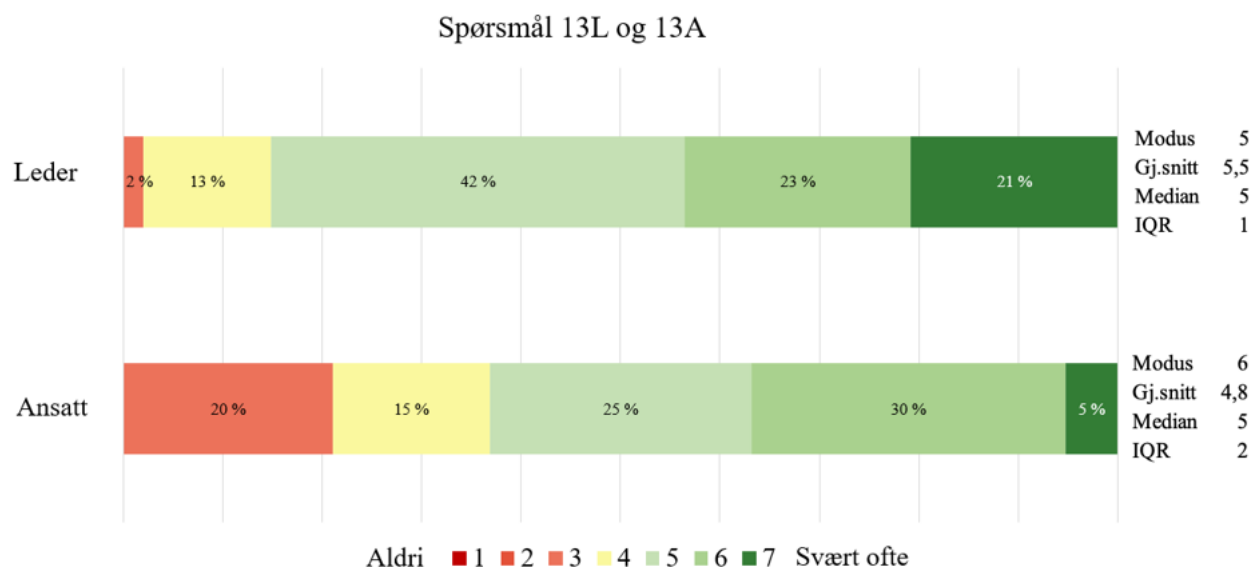
12L: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du med dine ansatte?

12A: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du med din leder?

Kommunikasjonsfrekvens under Covid-19-pandemien

I motsetning til Figur 4.20 som viser hvordan det var i tiden før Covid-19-pandemien, viser Figur 4.21 hvordan ledere og ansatte svarte under pandemien. Som forventet viser resultatene at kommunikasjonsfrekvensen ble redusert under pandemien. En redusert median under pandemien for både ledere og ansatte viser dette. Det overordnede mønsteret med utgangspunkt i våre resultater er imidlertid at både ledere og ansatte fortsatt svarte at de kommuniserte ofte til svært ofte under pandemien.

Figur 4.21 viser en IQR på 1 og 2 for henholdsvis ledere og ansatte. Dette gir tegn til konsensus, samtidig som det gir en indikasjon på at ansatte hadde en større tendens til å svare enten aldri eller svært ofte, sammenlignet med lederne.



Figur 4. 21 Spørsmål 13L og 13A

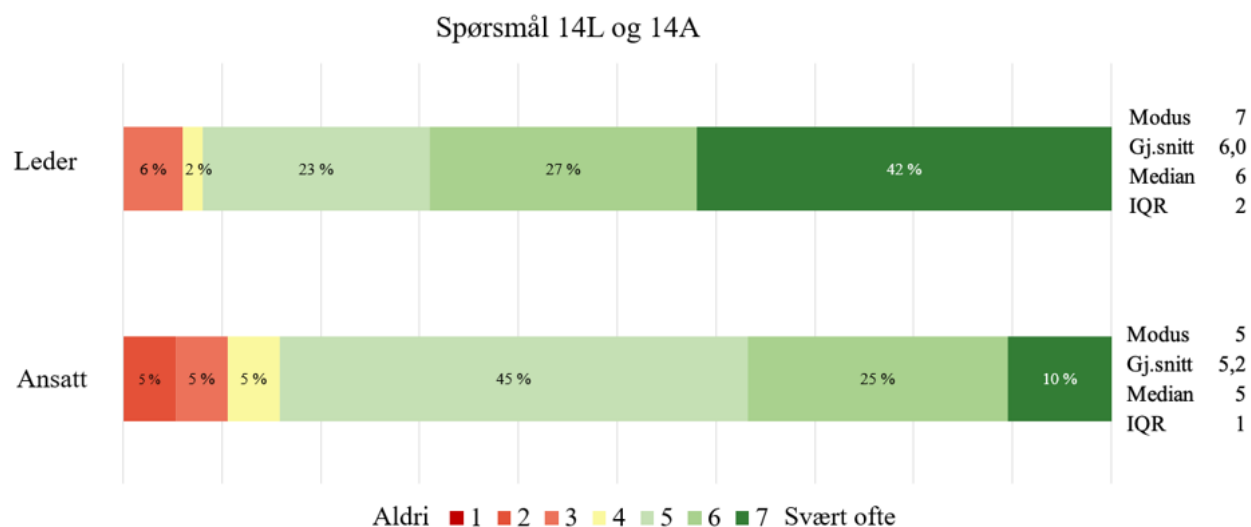
13L: Hvor ofte kommuniserer du med dine ansatte nå under Covid-19?

13A: Hvor ofte kommuniserer du med din leder nå under Covid-19?

Ønsket kommunikasjonsfrekvens fremover

I motsetning til Figur 4.21 som viser hvordan det var i tiden under Covid-19-pandemien, viser Figur 4.22 hvor ofte ledere og ansatte ønsket å kommunisere i tiden fremover. Resultatene indikerer at modus for ledere er verdi 7. Det betyr at flertallet av lederne ønsket at kommunikasjon fremover skulle skje svært ofte. Derimot viser resultatene at flertallet av de ansatte svarte verdi 5. Median indikerer at verdi 6 og 5 er det vanligste svaret for henholdsvis ledere og ansatte.

Det overordnede mønsteret med utgangspunkt i våre resultater er at ledere og ansatte ønsket å kommunisere ofte til svært ofte i tiden fremover. Imidlertid viser resultatene at ledere generelt ønsket å kommunisere oftere, sammenlignet med hva ansatte foretrakk. Dette funnet gjelder også for tiden før og under Covid-19-pandemien.



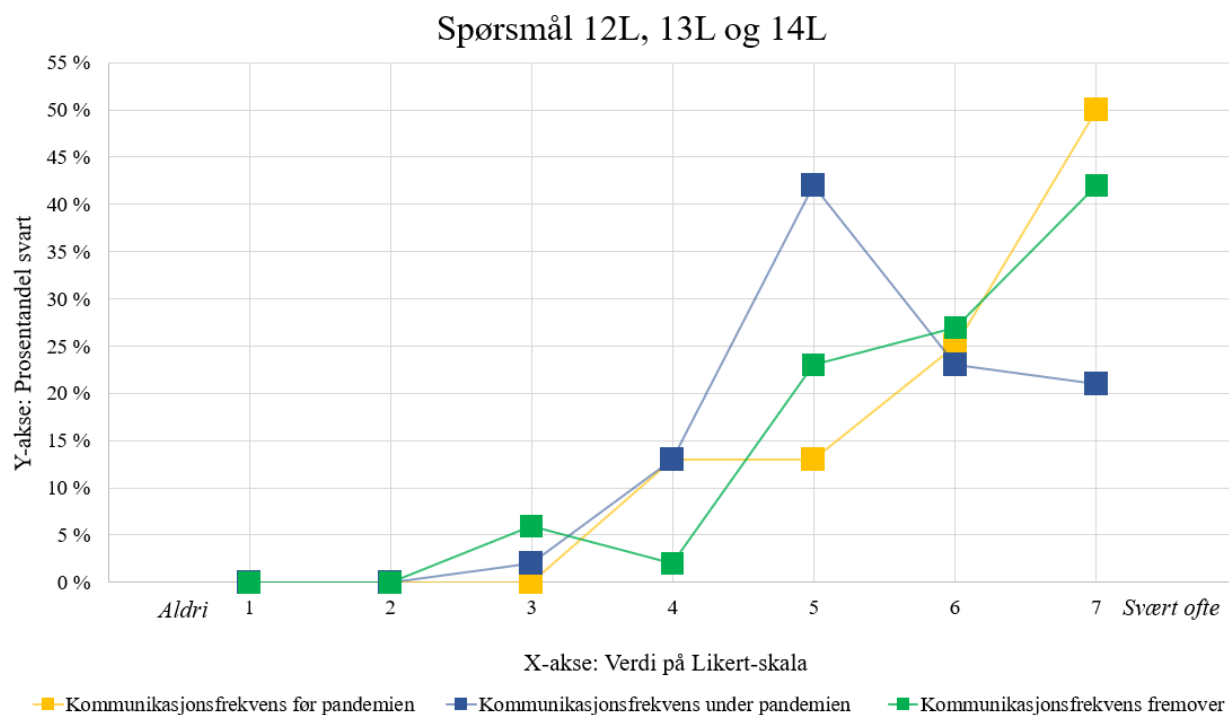
Figur 4. 22 Spørsmål 14L og 14A

14L: Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert med dine ansatte i tiden fremover?

14A: Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert med din leder i tiden fremover?

Gap

Figur 4.23 viser at det er samsvar mellom ønsket kommunikasjonsfrekvens fremover og hvordan den var før og under pandemien. Resultatet indikerer at flertallet av respondentene svarte verdier som tilsvarer at kommunikasjon internt burde skje svært ofte både før pandemien, under pandemien og fremover. Resultatene i Figur 4.23 viser at “kommunikasjonsfrekvens fremover” samsvarer mest med “kommunikasjonsfrekvens før pandemien”.



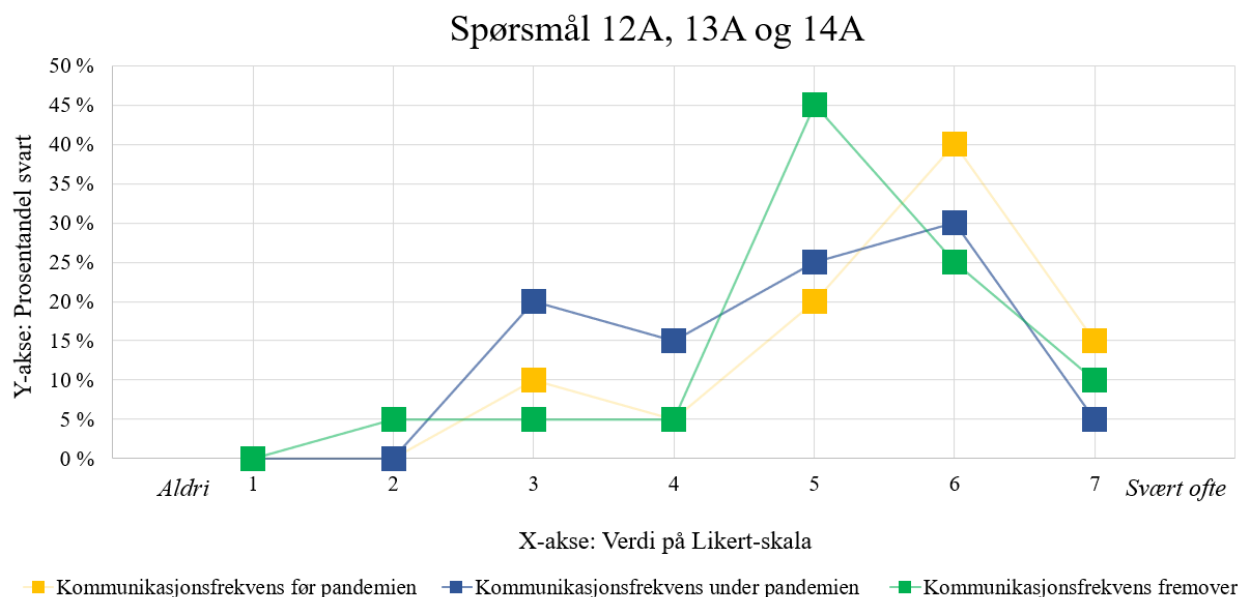
Figur 4. 23 Kommunikasjonsfrekvens - ledere

12L: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du med dine ansatte?

13L: Hvor ofte kommuniserer du med dine ansatte nå under Covid-19?

14L: Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert med dine ansatte i tiden fremover?

Figur 4.24 indikerer at det er samsvar mellom kommunikasjonsfrekvensen fremover og hvordan den var før og under pandemien. Resultatene viser at flertallet av de ansatte svarte verdier som tilsvarer at kommunikasjonsfrekvensen bør skje ofte til svært ofte fremover. Sammenligner vi svarene til ansatte med svarene til lederne, ser vi imidlertid at de ansatte ønsket en lavere kommunikasjonsfrekvens enn lederne fremover.



Figur 4. 24 Kommunikasjonsfrekvens - ansatte

12A: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du med din leder?

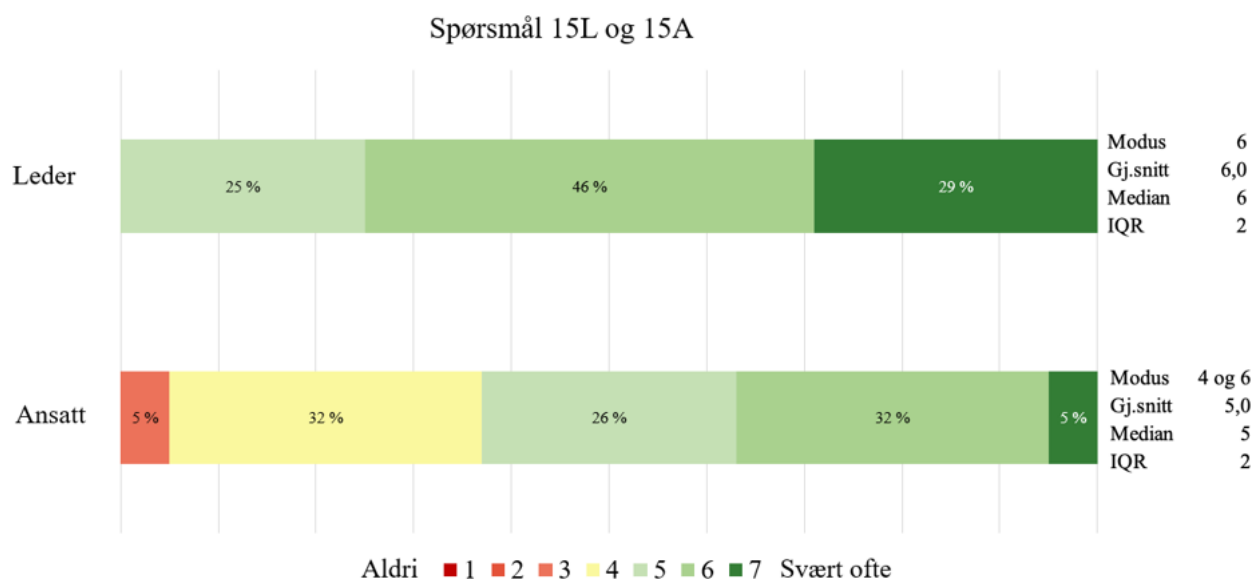
13A: Hvor ofte kommuniserer du med din leder nå under Covid-19?

14A: Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert med din leder i tiden fremover?

Motivasjon

Motivasjon før Covid-19-pandemien

I Figur 4.25 er resultatene fra spørsmål 15L og 15A presentert. Som vist i Figur 4.25 er det noe samsvar mellom svarene til lederne og ansatte. Resultatene indikerer at lederne opplevde at de ansatte var svært motiverte. Flertallet av de ansatte svarte verdier som tilsvarer at de var motiverte ofte til svært ofte. Det overordnede mønsteret med utgangspunkt i våre resultater er likevel at lederne oppfattet de ansatte som mer motiverte, sammenliknet med hvordan de ansatte opplevde motivasjonen til sine kollegaer. Medianen indikerer at de vanligste svarene på Likert-skalaen for henholdsvis lederne og ansatte er 6 og 5.



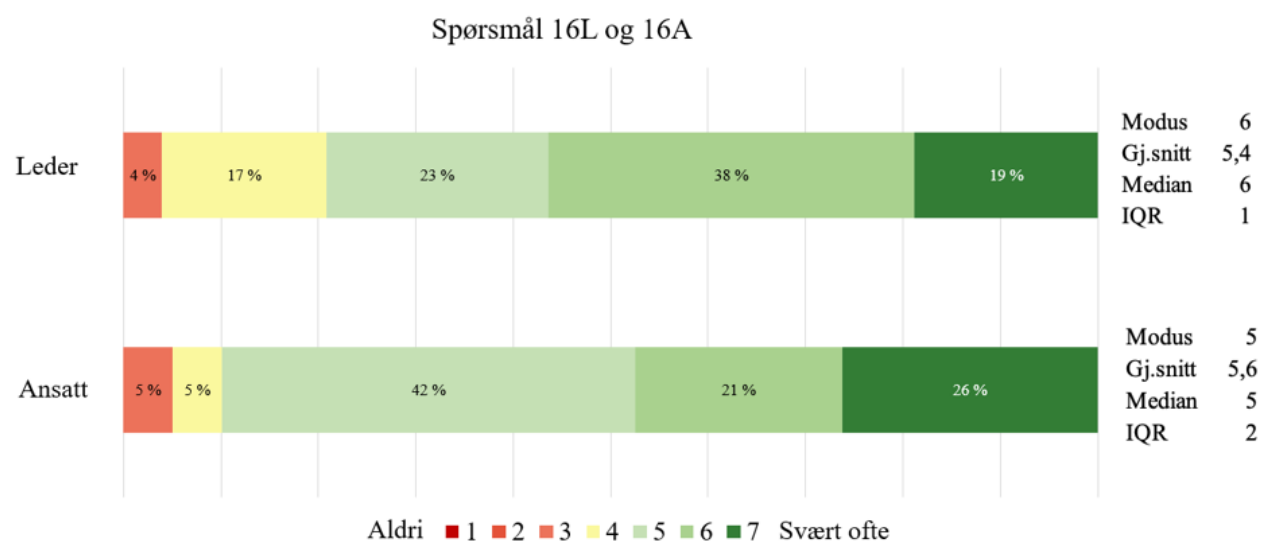
Figur 4. 25 Spørsmål 15L og 15A

15L: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Da opplevde jeg at mine ansatte var motiverte.

15A: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Da opplevde jeg at mine kollegaer var motiverte.

Motivasjon under Covid-19-pandemien

I motsetning til Figur 4.25 som viser hvordan det var i tiden før Covid-19-pandemien, viser Figur 4.26 hvordan lederne og ansatte svarte under pandemien. Resultatene i Figur 4.26 indikerer at det er nokså stort samsvar mellom svarene til lederne og ansatte. Dette fremkommer ved at modus og median er henholdsvis 6 og 5 for både lederne og ansatte. Det overordnede mønsteret med utgangspunkt i våre resultater er at ansatte var ofte til svært ofte motiverte under pandemien. Videre indikerer resultatene at ansatte opplevde sine kollegaer som mer motiverte under pandemien, sammenliknet med før. Figur 4.26 viser en IQR på 1 og 2 for henholdsvis ledere og ansatte. Dette er en indikasjon på konsensus, men ansatte har likevel en større tendens til å svare enten aldri eller svært ofte under pandemien, sammenliknet med lederne.



Figur 4. 26 Spørsmål 16L og 16A

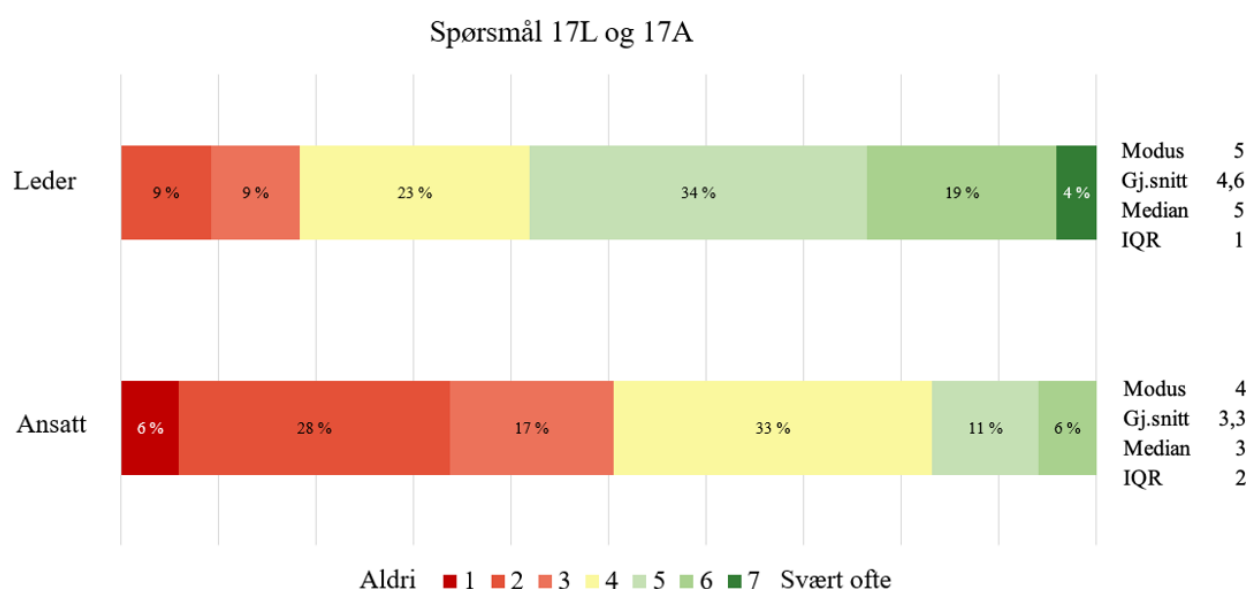
16L: Jeg opplever at mine ansatte er motiverte nå under Covid-19.

16A: Jeg opplever at mine kollegaer er motiverte nå under Covid-19.

Motiverende samtaler

Motiverende samtaler før Covid-19-pandemien

I Figur 4.27 er resultatene fra spørsmål 17L og 17A presentert. Resultatene viser at flertallet av lederne og ansatte svarte henholdsvis verdi 5 og 4. Resultatene i Figur 4.27 indikerer at det er lite samsvar mellom svarene til lederne og ansatte. Forskjellige verdier for lederne og ansatte på gjennomsnitt og median viser dette. Det vanligste svaret for lederne er 5, mens det for ansatte er 3. Det betyr at ledere rapporterte at de oftere tok initiativ til motiverende samtaler i forhold til hvor ofte ansatte rapporterte at de hadde behov for å ta en motiverende samtale med sin leder.



Figur 4. 27 Spørsmål 17L og 17A

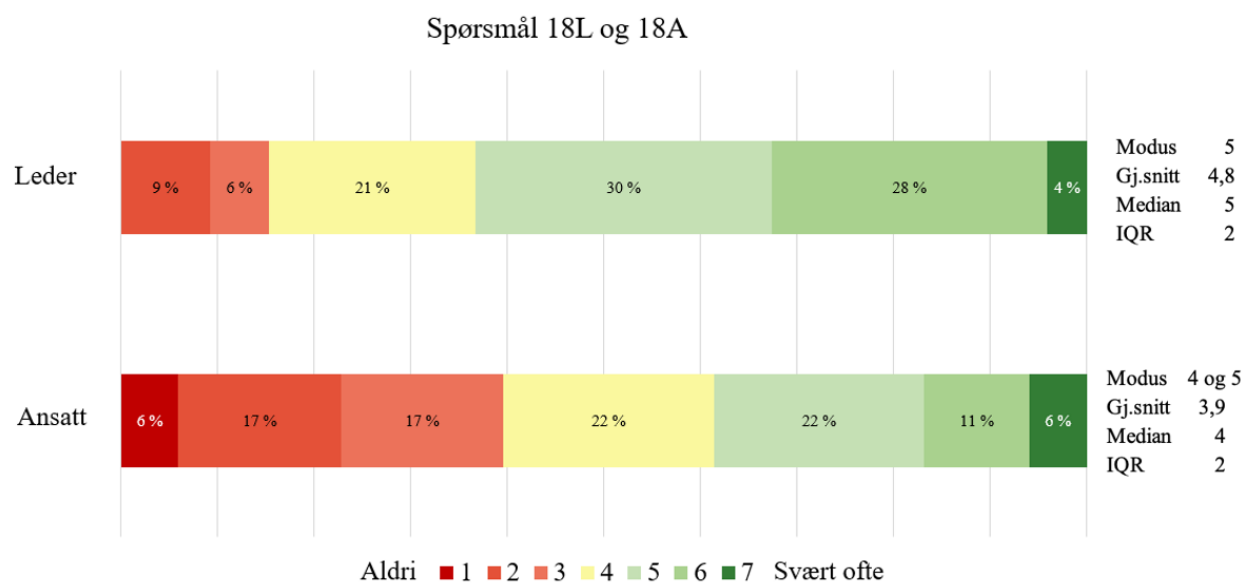
17L: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte tok du initiativ til samtaler med de ansatte for å motivere de?

17A: Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte hadde du behov for å ta en motiverende samtale med din leder?

Motiverende samtaler under Covid-19-pandemien

I motsetning til Figur 4.27 som viser hvordan det var i tiden før Covid-19-pandemien, viser Figur 4.28 hvordan lederne og ansatte svarte under pandemien. Som forventet viser resultatene at flere ansatte ofte til svært ofte opplevde behov for en motiverende samtale med sin leder. Samtidig indikerer resultatene en økning i andel ledere som svarte verdier som tilsvarende ofte til svært ofte på Likert-skalaen. Det betyr at flere ledere ofte til svært ofte tok initiativ til en motiverende samtale med sine ansatte under pandemien. Resultatene i Figur 4.28 indikerer at modus er 6 for både

ledere og ansatte. Imidlertid viser median at det vanligste svaret for henholdsvis lederne og ansatte er 5 og 4.



Figur 4. 28 Spørsmål 18L og 18A

18L: Hvor ofte tar du initiativ til samtaler med de ansatte for å motivere de nå under Covid-19?

18A: Hvor ofte har du behov for å ta en motiverende samtale med din leder nå under Covid-19?

Vektet Kappa

Vektet Kappa ble beregnet for å undersøke om det er samsvar mellom svarene til lederne og ansatte. For spørsmål 17L og 17A (se Vedlegg 3) indikerer en vektet Kappa på -0,0422 (se Vedlegg 5) at det ikke er samsvar mellom svarene til lederne og ansatte. Resultatene i Figur 4.27 bekrefter dette ettersom flertallet av ledere svarte verdier som tilsvarer ofte til svært ofte på Likert-skalaen, mens flertallet av de ansatte svarte verdier som tilsvarer sjeldent til aldri på Likert-skalaen. For spørsmål 18L og 18A (se Vedlegg 3) indikerer en vektet Kappa på 0,312 (se Vedlegg 5) at det er lavt samsvar mellom svarene til lederne og ansatte under pandemien.

5. Diskusjon

I dette kapitlet diskuterer og tolker vi resultatene som ble presentert i kapittel 4 i lys av forskningsspørsmålene for å besvare problemstillingen:

Hvordan ble oppstartsselskaper ledet under Covid-19-pandemien, sammenlignet med før pandemien? Dette spesielt med hensyn til organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon internt i selskapet.

5.1 Hvordan ble oppgavene organisert før pandemien, og i hvor stor grad endret dette seg under Covid-19-pandemien?

Deltakerne hadde ulike tilnærminger til hvordan å organisere arbeidsoppgavene. Vårt inntrykk er at noen benyttet målstyring, mens andre benyttet regelstyring.

5.1.1 Avklare hvordan de ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine

Regelstyring og målstyring er to ulike styringsformer. I organisasjoner er det gjerne lederen som avgjør om arbeidsoppgavene skal være målstyrt eller regelstyrt. Med andre ord er det snakk om en ovenfra og ned-tilnærming. I denne oppgaven benyttet vi likevel en litt annen vinkling på målstyring og regelstyring. Spørsmålene i spørreundersøkelsen er formulert på en måte som ga oss grunnlag til å vurdere hvilken av de to styringsformene ansatte foretrakk før og under pandemien. En slik vinkling synes vi er interessant, spesielt siden det er antatt at de ansatte er drivkraften i enhver organisasjon. Som vi har sett tidligere, har oppstartsselskaper mange utfordringer å håndtere. Av den grunn er det desto viktigere for nystartede selskaper at de ansatte er tilfredse med styringsformen.

Avklare hvordan de ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene før Covid-19-pandemien

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at ansatte ofte tok kontakt før pandemien for å avklare hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene. Svarene til lederne samsvarer med svarene til

de ansatte. Ouchi (1979) betegner regelstyring som styring med klare regler, prosedyrer og instruksjoner. Resultatene fra spørreundersøkelsen er et tegn på at ansatte før pandemien etterspurte klare regler, prosedyrer og instruksjoner, som ga retningslinjer for hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine.

Med utgangspunkt i litteraturen antar vi at regelstyring er best egnet i omgivelser som er forutsigbare, og hvor man kan planlegge og tilpasse arbeidsoppgaver fremover i tid. Som vi har sett er oppstartsselskaper de mest sårbare aktørene til enhver tid (Walsh & Cunningham, 2016). Dette fordi oppstartsselskaper selv i perioder uten krise må sørge for kontinuerlig vekst, og finne innovative løsninger på oppgaver og utfordringer (Stinchcombe, 2000). At ansatte i oppstartsselskaper etterspør regelstyring før pandemien, er derfor ikke i tråd med våre antagelser om regelstyring, da omgivelsene til oppstartsselskaper ikke er preget av forutsigbarhet.

Resultatene er heller ikke i tråd med våre forventninger. For at oppstartsselskaper skal kunne sørge for kontinuerlig vekst, er det nødvendig at de skaper et produkt eller tjeneste som skiller seg ut i konkurranseutsatte omgivelser. At ansatte ofte tok kontakt med lederen for å avklare hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene, begrenser til en viss grad muligheten til å være innovativ og kreativ i oppgaveløsningen. Vi mener at dersom ansatte i oppstartsselskaper skal klare å skape et produkt eller tjeneste som skiller seg ut, må de våge å bruke kreativiteten til å finne egne løsninger på arbeidsoppgavene.

På den andre siden viser resultatene at en stor del av de ansatte også svarte at de sjeldent tok kontakt før pandemien for å avklare hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene. Det kan være et tegn på at mange ansatte også ønsket å benytte egen kreativitet og kunnskap til å løse arbeidsoppgavene. Ettersom denne studien handler om oppstartsselskaper, hadde vi en forventning om at dette var normen blant ansatte i oppstartsselskaper. En annen forklaring på det nevnte kan være at ansatte ikke hadde behov for avklaring fra ledere, ettersom svært mye informasjon er tilgjengelig på internett. Ansatte kan enkelt få tips og ideer til hvordan de skal gjennomføre arbeidsoppgavene sine fra andre som deler sine erfaringer på internett. På den måten hadde ansatte tilgang til mye informasjon utover det arbeidsgiver ga.

Avklare hvordan de ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene under Covid-19-pandemien

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at lederne opplevde at ansatte sjeldnere tok kontakt

under pandemien for å avklare hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene. Resultatene kan være et tegn på at ansatte under pandemien ønsket mer frihet og autonomi til å løse arbeidsoppgavene med egen kreativitet. Med andre ord kan det se ut til at ansatte ville vært mer tilfredse med styringsformen målstyring under pandemien. Ved målstyring er det en forventningsavklaring mellom leder og ansatt om hva det endelige målet er (Thomson, 1998). Deretter får den ansatte frihet og autonomi til å skape resultater og gjennomføre arbeidsoppgaver på ønsket vis. Med utgangspunkt i litteraturen antar vi at målstyring er fordelaktig for nystartede selskaper som ofte er kjennetegnet av kreative og nyskapende team. Dette samsvarer også med forskning utført av Gulati og DeSantola (2016) som belyser at improvisasjon er integrert i alle unge virksomheter.

En annen forklaring på at ansatte sjeldnere tok kontakt under pandemien for å avklare hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene, er at det var høyere terskel for å ta kontakt via digitale kanaler. Dette fant vi også i resultatene fra dybdeintervjuet med oppstartsselskap 1. Resultatene viser at lederen i oppstartsselskap 1 valgte å løse denne utfordringen ved å oppmuntre til mer kommunikasjon under pandemien. Dette fordi lederen raskt opplevde et større behov for å fasilitere kontakt mellom de ansatte, da det ikke skjedde like naturlig når kommunikasjonen ble digital.

Imidlertid viser resultatene fra spørreundersøkelsen at ansatte ikke opplevde store endringer i hvor ofte de tok kontakt med lederen under pandemien for å avklare hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene, sammenliknet med før pandemien: Flertallet av de ansatte rapporterte at de også under pandemien ofte tok kontakt for å avklare hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene. Som vi har sett tidligere er dette et tegn på at ansatte etterspør regelstyring, noe som ikke er i tråd med vår antagelse om at regelstyring er best egnet i omgivelser som er forutsigbare. Vi har tidligere sett at oppstartsselskaper er de mest sårbare aktørene uavhengig av om det er en krise i oppstartsselskapenes omgivelser eller ikke, og at deres omgivelser ikke er preget av forutsigbarhet. Hjemmekontor og nedstengning av samfunnet under Covid-19-pandemien, gir oss grunn til å anta at omgivelsene under pandemien ble mer uforutsigbare enn før. Dermed er det grunn til å anta at regelstyring ikke er hensiktsmessig i oppstartsselskaper under Covid-19-pandemien.

På den ene siden er resultatene likevel i tråd med våre forventinger. Dette fordi pandemien bidro til en radikal endring knyttet til hvordan ansatte arbeidet og samhandlet. Ved at omstendighetene rundt ble endret, nemlig overgangen til hjemmekontor, er det forståelig at ansatte etterspurte klare rammer for hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene. På den måten kunne de ha noe sikkert og forutsigbart å forholde seg til. På den andre siden mener vi at dersom et oppstartsselskap skal klare å overleve krisen forbundet med Covid-19-pandemien, må de ansatte våge å bruke kreativiteten til å finne nye løsninger. Dette er spesielt kritisk for små og nystartede selskaper med begrensede ressurser. Klare rammer for hvordan de ansatte skal gjennomføre arbeidsoppgavene, vil til en viss grad begrense deres mulighet til å være kreative, og sett fra dette synspunktet er ikke resultatene i tråd med våre forventinger.

Forklaringen på at svarene fra lederne og ansatte ikke samsvarer, kan være at svarene ble preget av hukommelsesskjevhet. Det betyr at respondentene kan ha opplevd vanskeligheter med å huske hvordan situasjonen var før utbruddet av Covid-19-pandemien. Spørsmålene i spørreundersøkelsen oppfordret til sammenlikning, og dermed ble svarene knyttet til under pandemien påvirket av hva hver enkelt respondent husket av situasjonen før pandemien. Ettersom utbredelsen av hukommelsesskjevhet er forskjellig hos de ulike respondentene, kan dette forklare fravær av samsvar mellom svarene til lederne og ansatte.

5.1.2 Avklare når de ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at ledere og ansatte var enige om at ansatte både før og under pandemien sjeldent til aldri tok kontakt for å avklare tidspunkt for gjennomføring av arbeidsoppgavene, dvs. ansattes arbeidstid. Mer fleksibel arbeidstid gjør at den ansatte selv har mulighet til å avgjøre når på dagen vedkommende skal gjennomføre arbeidsoppgavene. Ansatte kan ha opplevd en slik ordning som positivt før pandemien, da det ga dem mulighet til å styre egen arbeidstid. For eksempel kunne ansatte da ha mulighet til å innarbeide ekstra arbeidstid, for så å avspasere på et senere tidspunkt. At ansatte får mer fleksibel arbeidstid kan bedre balansen mellom jobbens og privatlivets krav, både i rolige og stressende perioder. Vi antar at fleksibel arbeidstid ble desto viktigere under pandemien da hjemmekontor ble den nye hverdagen til de fleste. Dermed er det forståelig at ansatte svarte slik de gjorde. På den andre siden viser resultatene fra dybdeintervjuet med oppstartsselskap 1 at fleksibilitet i arbeidstid hemmet effektiviteten til de

ansatte. Årsaken til det var at medarbeidere ikke arbeidet på samme tid, noe som gjorde det vanskeligere å samhandle og kontakte hverandre.

5.1.3 Effektivitet knyttet til klare rammer for hvordan og når arbeidsoppgavene skulle gjennomføres

Resultatene fra dybdeintervjuene viser at informantene ønsket å oppnå effektivitet i teamet. Derfor valgte vi å stille spørsmål om effektivitet knyttet til organisering av oppgaver. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at både ansatte og ledere var enige om at teamet ble mer effektivt når det var klare rammer for når og hvordan ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene. Når oppstartsselskaper vokser, møter de nye nivåer av kompleksitet som krever at selskapene definerer og tilordner oppgaver mer formelt (Gulati & DeSantola, 2016). Krisen forbundet med utbruddet av Covid-19 kan være en annen kilde til økt kompleksitet. Dermed kan det være fordelaktig med klare rammer for hvordan ansatte skal gjennomføre arbeidsoppgavene, da dette forhåpentligvis sikrer at ansatte arbeider i riktig retning mot fastsatte mål. Å arbeide i riktig retning er kritisk viktig i tider med krise hvor omgivelsene er komplekse og i rask endring. I tillegg er tiden knapp og det er lite rom for å feile.

Som vi har sett viser resultatene fra dybdeintervjuet med oppstartsselskap 1 at den største utfordringen med digital kommunikasjon, var at ansatte ikke var tilgjengelige på samme tidspunkt. Dette fordi det ikke var klare rammer for når ansatte skulle arbeide. Dermed er det forståelig at flertallet av lederne og ansatte svarte at de opplevde økt effektivitet når det var klare rammer for ansattes arbeidstid. Klare rammer gjør det mulig for de ansatte å samarbeide mer hyppig, da alle har lik arbeidstid. Imidlertid er det også forståelig at noen ansatte svarte at de sjeldent til aldri opplevde økt effektivitet dersom det var klare rammer for deres arbeidstid. Dette fordi arbeid på hjemmekontor har skapt et mindre klart skille mellom hjemme- og arbeidstid. Ved å ha mer fleksibel arbeidstid kan ansatte enklere balansere hjemme- og arbeidstid på en effektiv måte. Dette er i tråd med våre resultater, som viser at det er viktigere for effektiviteten med klare rammer for hvordan ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene, sammenliknet med når de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene.

Et interessant funn fra resultatene er at både ledere og ansatte er enige om at de opplever økt effektivitet når det er klare rammer for hvordan og når ansatte skal gjennomføre arbeidsoppgavene sine. Likevel viser resultatene at ansatte ikke tok kontakt ofte for å avklare hvordan og når de

skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine både før og under pandemien. Det kan være to årsaker til resultatene vi finner, 1) at gjennomføring av arbeidsoppgavene var tydelig definert i utgangspunktet, og det var derfor ikke behov for tydeligere avklaring, og 2) at overgangen til digital kommunikasjon under pandemien gjorde at terskelen for å ta kontakt ble høyere.

5.2 Hvor ofte ble ansatte inkludert i strategiske beslutninger før Covid-19-pandemien, og i hvor stor grad endret dette seg under Covid-19-pandemien?

5.2.1 Sentralisert beslutningsmyndighet

Resultatene fra dybdeintervjuene viser at oppstartsselskap 3 i hovedsak hadde sentralisert beslutningsmyndighet. I teorien beskriver Clarizen (2020) dette som en ovenfra og ned-tilnærming. Årsaken til at lederen i oppstartsselskap 3 valgte en slik tilnærming, var at vedkommende hadde oversikt og kunnskap over de fleste prosesser i selskapet. I en tid med krise og usikkerhet kan ledere ofte føle et behov for å begrense beslutningsmyndigheten, slik at denne i hovedsak er hos ledergruppen. Dette for å oppleve en følelse av kontroll og oversikt over situasjonen. Ut fra resultatene ser dette ut til å ha vært tilfellet hos oppstartsselskap 3. Imidlertid er det viktig å være oppmerksom på at en svært sentralisert beslutningsprosess kan begrense de ansatte, ved at det kan fungere som en flaskehals som hindrer informasjonsflyt og gjennomføring. Ifølge Kramer (2018) bør målet for ledelsen være å ta så få beslutninger som mulig.

5.2.2 Sentralisert beslutningsmyndighet med mulighet for innspill

Resultatene fra dybdeintervjuene viser at de fleste oppstartsselskapene hadde sentralisert beslutningsmyndighet, med mulighet for innspill fra de ansatte. Årsaken til det var i hovedsak at lederne ikke mestret alle nødvendige kompetanseområder, og en forestilling om at mer informasjon fører til bedre beslutningsprosesser. Dette er i tråd med Kramer (2018) sin ide om at beslutningsprosessen blir bedre dersom ledere delegerer store deler av beslutningsmyndigheten. Covid-19-pandemien kom i en overveldende hastighet og har hatt et enormt omfang. Ettersom

omgivelsene under pandemien har blitt beskrevet som usikre og dynamiske, er det naturlig å anta at oppstartsselskapene møtte nye og ukjente utfordringer. I den sammenheng er det fordelaktig at flere ansatte og ledere samarbeider om å samle relevant og viktig informasjon, som deretter gjør at ledelsen kan ta en bedre beslutning. Det er også viktig å huske på at det foreligger ulike fremgangsmåter som kan gi de ansatte en følelse av at de blir inkludert i strategiske beslutninger. For eksempel er det viktig å avklare hvilke beslutninger som skal bli tatt, identifisere hvem som er en del av beslutningsprosessen og ikke minst hvem som har en valgstemme. Ledelsen kan for eksempel være tydelig på at alle har en stemme, altså rett til å gi sine innspill, men at ikke alle har en valgstemme. Ansatte vil dermed få en følelse av at de er inkludert ved at de er informert og har mulighet til å gi sine innspill.

Imidlertid viser resultatene fra spørreundersøkelsen at mange ansatte sjeldent til aldri opplevde å bli inkludert i strategiske beslutningsprosesser under pandemien, sammenliknet med hvordan det var før pandemien. Lederne derimot svarte at de inkluderte ansatte oftere under pandemien, sammenliknet med før utbruddet av Covid-19. Det overordnede mønsteret med utgangspunkt i våre resultater er likevel at både lederne og ansatte er enige i at ansatte blir inkludert mye i strategiske beslutninger. Det er to elementer å diskutere: 1) det faktum at svarene til lederne og ansatte ikke samsvarer og 2) årsaken til resultatene vi finner. Årsaken til at svarene til lederne og ansatte ikke samsvarer kan være så enkelt som at de oppfatter samarbeidsforholdet ulikt (Stranden, 2019; Lai 2019). Det kan imidlertid også være andre underliggende årsaker. For eksempel kan det være at lederne inkluderte ansatte oftere i strategiske beslutninger under pandemien, men at de kun inkluderte utvalgte ansatte. Dermed får lederne en oppfatning av at de inkluderte ansatte svært ofte i strategiske beslutninger, mens det kun er et få utvalg av de ansatte får den samme oppfatningen.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser en forskjell i hvordan lederne svarte på spørsmål 25 og 26. Kort oppsummert viser resultatene følgende: Lederne svarte at de oftere inkluderte ansatte i strategiske beslutninger under pandemien. Dette er i tråd med rammeverket til Vroom og Jago (1988), ved at vi oppdager en endring i hvordan det var før utbruddet av Covid-19-pandemien og under pandemien. Å inkludere ansatte i større grad i tider med krise er fordelaktig på den måten at ledere kan oppmuntre til forskjellige synspunkter og diskusjoner i oppstartsselskapet. En slik tilnærming kan føre til gode beslutninger uten at det nødvendigvis går utover hastigheten på

beslutningsprosessen. Når kommunikasjonen under pandemien i tillegg har blitt digital for de fleste kan ledere og ansatte i oppstartsselskaper utnytte dette til sin fordel og organisere beslutnings- og informasjonsdelingsprosessen på en effektiv måte. For eksempel kan man ved å bruke kommunikasjonsverktøyet Zoom holde møter med mange deltakere samtidig. Samtidig kan man velge å sette deltakere på lydløs eller gi dem ordet dersom de “rekker opp hånden”. På den måten kan alle deltakerne i møtet bidra med informasjon og ideer ved å ta ordet og deretter bli satt på lydløs. En slik tilnærming er spesielt viktig når ting er ukjent og beslutningene som vurderes er risikable.

At færre ansatte opplevde å bli inkludert ofte i strategiske beslutninger under pandemien, var ikke forventet. Oppstartsselskaper er gjerne forbundet med et mer uformelt og mindre tradisjonelt arbeidsmiljø hvor ansatte deltar i beslutningsprosessen, bidrar med sine ideer og deltar i idédugnad. Resultatet er imidlertid forståelig. Når et oppstartsselskap har en utvalgt leder, noe resultatene fra dybdeintervjuene viser at alle oppstartsselskapene hadde, vil rollen til denne personen omfatte mye. Det er naturlig å anta at lederen har ansvaret for å finne nye muligheter og løse problemer, samtidig som noen beslutninger kun kan bli tatt av lederen. Tidligere litteratur belyser viktigheten av at bedriftsledere i en tid med krise må erkjenne at de ikke kan kontrollere alt og at de må kartlegge hvilke avgjørelser som krever deres innsikt og deretter delegere resten (McNulty & Marcus, 2020). Dette kan imidlertid være vanskeligere å gjennomføre i praksis. Selv om det trolig ville vært enklere for lederen å delegere noe av beslutningsmyndigheten til de ansatte, kan det i en tid med krise hvor omgivelsene er usikre og i rask endring være vanskeligere å se det store bildet.

Videre viser resultatene i analysedelen at hvor ofte ansatte ble inkludert i strategiske beslutninger før pandemien, ikke nødvendigvis var mulig eller ønskelig når Covid-19-pandemien brøt ut. Dette er i tråd med det nevnte rammeverket til Vroom og Jago (1988), som belyser at avgjørelsen om hvor ofte ansatte blir inkludert i beslutningsprosesser er avhengig av situasjonen. En årsak til resultatet vi finner er at flere ledere og ansatte jobbet hjemmefra under pandemien. Imidlertid hadde ansatte som for eksempel arbeider i produksjonsavdelingen ikke samme mulighet av praktiske årsaker. Dermed oppstod det et behov for at ansatte kunne ta selvstendige beslutninger når lederen ikke var til stede. Dette kan se ut til å være årsaken til at oppstartsselskap 3 valgte å

delegere større beslutningsmyndighet til de ansatte under Covid-19-pandemien. På den måten kunne de ansatte gjennomføre effektivt arbeid, også uten lederen til stede.

5.2.3 Effektivitet knyttet til inkludering av ansatte i strategiske beslutninger

Som forventet viser resultatene at det er en positiv sammenheng mellom effektivitet og det at ansatte blir inkludert i strategiske beslutninger. Det kan være flere årsaker til dette funnet. Uansett om et oppstartsselskap befinner seg i en krise eller ikke, er målet for lederne trolig å sette sammen riktig erfaring, ferdighet og kunnskap, slik at den beste beslutningen blir tatt. I en tid med krise er det naturlig å anta at det nevnte blir enda mer kritisk som følge av at omgivelsene er ukjente og i rask endring. Når riktig erfaring, ferdighet og kunnskap er satt sammen må lederne i oppstartsselskaper forsikre seg om at personene som har riktig erfaring, ferdighet og kunnskap blir gitt myndighet og ansvar som er nødvendig for å sikre at vedkommende kan bidra i beslutningsprosesser. Clarizen (2020) påpeker at sentralisert beslutningsmyndighet bidrar til rask og enkel planlegging, i tillegg til klare roller og ansvarsområder. Imidlertid fremkommer det i forskningen (Clarizen, 2020) at en slik tilnærming er egnet for prosjekter hvor det er få ukjente oppgaver, og liten sannsynlighet for at unike utfordringer skal oppstå. Et oppstartsselskap som er rammet av omfattende endringer i forbindelse med Covid-19-pandemien faller etter alt å dømme ikke under det nevnte. Dermed er det viktig å inkludere de ansatte i strategiske beslutninger slik at effektivitet blir oppnådd.

5.3 I hvilken grad ble ansattes motivasjon påvirket av måten lederne i oppstartsselskaper kommuniserte på under Covid-19-pandemien

Resultatene fra dybdeintervjuene viser at ledere av oppstartsselskaper opplevde utfordringer knyttet til intern kommunikasjon. Deltakerne hadde ulike tilnærminger til valg av kommunikasjonskanal og kommunikasjonsfrekvens. Samtidig var deltakerne enige om at motivasjonen til medarbeiderne ble påvirket av endringene i kommunikasjon som følge av Covid-19-pandemien.

5.3.1 Kommunikasjon ansikt til ansikt og via digitale kanaler

Resultatene fra spørreundersøkelsen indikerer at kommunikasjon ansikt til ansikt ble betydelig redusert under pandemien. Samtidig viser resultatene at kommunikasjon via digitale kanaler, slik som Zoom, Teams eller liknende, økte tilsvarende. Et slikt resultat var forventet, da de nasjonale tiltakene oppfordret til hjemmekontor på arbeidsplasser der det var praktisk mulig (Helsenorge.no, 2020). Daft og Lengel (1983) hevder at kommunikasjon ansikt til ansikt gir rik informasjonsfylde, og at rik informasjonsfylde er spesielt viktig i usikre og dynamiske omgivelser. I en krisetid bør derfor bedriftsledere ideelt sett kommunisere ansikt til ansikt med sine ansatte. Kommunikasjon ansikt til ansikt er dessuten fordelaktig, da det kan bidra til å skape et godt samarbeidsmiljø som inspirerer og motiverer ansatte til å være mer produktive. Som nevnt ble kommunikasjonsfrekvensen ansikt til ansikt betydelig redusert under pandemien. Det er likevel viktig å finne alternativer til kommunikasjon som gir rik informasjonsfylde. Slik resultatene også viser, har kommunikasjonsfrekvensen via digitale kanaler økt betydelig under pandemien. Selv om mulige ulemper med kommunikasjon via eksempelvis Zoom eller Teams, er forstyrrelser i form av dårlig nettverk, utdatert utstyr hos brukere og likende, er kommunikasjon via digitale kanaler som inkluderer video og/eller lyd effektive alternativer når kommunikasjon ansikt til ansikt ikke er mulig. Dette fordi kommunikasjon via digitale kanaler som tillater video, bidrar til å opprettholde rik informasjonsfylde.

Med utgangspunkt i forskningen til Daft og Lengel (1983) er det naturlig å anta at både ledere og ansatte ønsker å kommunisere ansikt til ansikt i en krisetid. På den måten vil medarbeiderne lettere kunne oppnå enighet og forståelse og dermed unngå at misforståelser oppstår. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at flertallet av de ansatte svarte at kommunikasjon ansikt til ansikt under pandemien skjedde sjeldent til aldri. Lederne derimot svarte at kommunikasjon ansikt til ansikt skjedde oftere, sammenlignet med de ansatte. Årsaken til dette kan være at når lederne kommuniserer ansikt til ansikt med en ansatt, vil dette være nok til at de rapporterer at de har kommunisert ansikt til ansikt. For at samme resultat skal forekomme hos de ansatte må hver enkelt ansatt kommunisere ansikt til ansikt med lederen.

Resultatene viser imidlertid at lederne ønsket at kommunikasjon ansikt til ansikt skulle skje svært ofte fremover, sammenliknet med ansatte, som ønsket sjeldnere kommunikasjon ansikt til ansikt fremover. Dette er et tegn på at vi selv etter krisen sannsynligvis aldri vil gå tilbake til status quo

slik det var før krisen. Fremtiden vil trolig være annerledes, sammenliknet med hvordan det var før krisen, hvor bedriftsledere utnytter det beste av hva kommunikasjon ansikt til ansikt og kommunikasjon via digitale kanaler har å tilby.

Resultatene fra dybdeintervjuene viser at overgangen til digital kommunikasjon har gjort det vanskeligere å ha idémyldring for enkelte oppstartsselskaper. Dette fordi kommunikasjonen ble begrenset av planlagte punkter som ledere og ansatte måtte diskutere før møtene var over. Methot et al. (2020) påpeker viktigheten av de uformelle samtalene som skjer naturlig på en arbeidsplass. Denne typen uformelle samtaler er gjerne en selvfølge ved kommunikasjon ansikt til ansikt, noe som ikke er tilfellet ved digital kommunikasjon. En uformell samtale før et formelt møte er samtidig en fin måte å knytte relasjoner, og kan absolutt hjelpe både leder og ansatt med å bli bedre kjent med hverandre. På den måten kan ledere og ansatte skape sterke sosiale bånd og dermed skape et godt samhold i teamet. I tillegg til å fremme idémyldring kan slike samtaler skape positive følelser hos de ansatte, redusere sjansen for at de blir utbrente og øke ansattes vilje til å hjelpe sine kollegaer (Methot et al., 2020).

Et interessant funn fra våre resultater er imidlertid at ansatte i større grad, enn før pandemien, ønsket å kommunisere ofte til svært ofte via Zoom, Teams eller liknende på arbeidsplassen i tiden fremover. Dette er ikke i tråd med våre forventninger. Vi forventet at flere ansatte ville svare at de sjeldent til aldri ønsket at kommunikasjon fremover skulle skje via digitale kanaler. Det kan imidlertid være flere forklaringer på resultatene vi finner. Millioner av mennesker som tilbringer en betydelig del av dagen til å pendle til sin arbeidsplass, har nå funnet ut at de kan gjøre nøyaktig den samme jobben fra sine hjem. I tillegg til å kunne spare noen timer av dagen, har det gitt dem muligheten til å ha et annet forhold til sine familier og generelt til tiden hjemme. Dette kan være noe av forklaringen til at de fleste ansatte ønsker at kommunikasjonen fremover skal skje ofte til svært ofte via digitale kanaler. Samtidig indikerer resultatene at mange ansatte også ønsker at kommunikasjonen fremover skal skje sjeldent til aldri via digitale kanaler. Forklaringen på det kan være at noen opplever hjemmekontor som mindre motiverende og mer isolerende enn andre. Dette går vi nærmer inn på senere i kapittelet.

Samtidig har vi sett at kommunikasjon ansikt til ansikt gir rik informasjonsfylde (Daft & Lengel, 1983) ved at det tillater bruk av ikke-verbal kommunikasjon. Videre belyser Ramadanty og

Martinus (2016) viktigheten av ikke-verbal kommunikasjon, og derfor forventet vi at ansatte ønsket mer kommunikasjon ansikt til ansikt fremover, i forhold til digital kommunikasjon. Årsaken til at resultatene ikke oppfyller våre forventinger kan som nevnt være at kommunikasjon via digitale kanaler likevel bidro til å opprettholde rik informasjonsfylde. Dette er imidlertid kun gjeldende for digitale kanaler som eksempelvis tillater video og kommunikasjon i sanntid. Ettersom de desidert mest bruke digitale kommunikasjonskanalene under pandemien har vært Zoom og Teams, kan det se ut til at respondentene i vår undersøkelse ikke opplevde ulemper ved manglende ikke-verbal kommunikasjon. Kommunikasjon via Zoom og/eller Teams tillater nemlig de som kommuniserer å fremme sine synspunkter sammen med riktige følelser og kroppsspråk, og dermed blir budskapet kommunisert på ønsket måte. Imidlertid vil digital kommunikasjon som ikke skjer i sanntid, eksempelvis e-post, ikke formidle synspunkter på samme måte. Dette fordi en person som mottar en e-post kan oppfatte dette budskapet slik vedkommende selv ønsker og ikke slik den andre personen ønsket å formidle budskapet i e-posten.

5.3.2 Kommunikasjonsfrekvens

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at ledere og ansatte var enige om at kommunikasjonsfrekvensen ble redusert under pandemien, sammenlignet med før pandemien. Samtidig har vi tidligere sett at kommunikasjon via digitale kanaler økte under pandemien. Resultatene om redusert kommunikasjonsfrekvens under pandemien er imidlertid ikke i tråd med tidligere litteratur om kommunikasjonsfrekvens. Marlow et al. (2017) belyser at virtuelle team som kun kommuniserer via digitale kommunikasjonskanaler åpenbart har høyere kommunikasjonsfrekvens enn tradisjonelle team som kommuniserer ansikt til ansikt. Denne teorien samsvarer ikke med våre resultater, noe som kan være forårsaket av at teorien er rettet mot virtuelle team som er vant til å kommunisere via digitale kanaler. Virtuelle team som er vant til å kommunisere via digitale kanaler har trolig høyere kommunikasjonsfrekvens, sammenlignet med team som ble digitale under Covid-19-pandemien. Kommunikasjonsfrekvensen ble dermed først og fremst redusert som følge av endring i kommunikasjonskanal. Imidlertid viser resultatene fra dybdeintervjuene at det var to andre årsaker til at kommunikasjonsfrekvensen var lavere under pandemien. For det første var det vanskelig for de ansatte å opprettholde hyppig kontakt når alle hadde ulik arbeidstid. For det andre viser resultatene at det var en forskjell mellom introverte og ekstroverte ansatte, hvor redusert kommunikasjonsfrekvens var greit for de introverte. For de

ekstroverte var det imidlertid en større utfordring at kommunikasjonsfrekvensen ble redusert under pandemien.

Generelt er kommunikasjon i et team så naturlig for oss at vi vanligvis ikke tar hensyn til hvordan vi kommuniserer. Derfor kan det hende at vi overfører vanlige kommunikasjonsvaner til andre arbeidssituasjoner – for eksempel fra kontormiljøet til et virtuelt team. Det er derfor viktig å tenke hvordan og hvor ofte vi kommuniserer, da det kan være forskjellig i ulike arbeidssituasjoner. For eksempel er det viktig å være oppmerksom på at å jobbe alene hele tiden, eller å stadig dele alt en gjør, heller ikke er produktivt for teamet som helhet. Dette er i tråd med resultatene fra dybdeintervjuet med oppstartsselskap 2, som opplevde at høy kommunikasjonsfrekvens påvirket motivasjonen til de ansatte negativt. Det kan være hensiktsmessig å finne en meningsfull og strukturert måte for jevnlig kommunikasjon og oppsummering av resultatene til hver enkelt ansatt. Imidlertid kan slik dokumentasjon bli oppfattet som en byrde, ved at de ansatte må bruke tid på å dokumentere resultatene sine på en forståelig måte. Det er derfor viktig å lage oversiktlige maler som forenkler og standardiserer dokumentasjon av resultatene til de ansatte.

Generelt viser resultatene fra spørreundersøkelsen at de fleste ledere og ansatte ønsket økt kommunikasjonsfrekvens fremover, sammenliknet med hvordan det var både før og under pandemien. Kjennetegnet for virtuelle team er at de jobber på forskjellige steder og ofte på forskjellige tidspunkter. Det betyr at hvert teammedlemmene har ulik kontekst når de arbeider. Dette kan skape utfordringer knyttet til 1) at ansatte tolker informasjon annerledes, og 2) at lite eller ingen respons på en sendt beskjed gjør det vanskelig for avsender å vite om beskjeden er mottatt og forstått slik den var ment. Resultatene fra dybdeintervjuene viser at det lettere oppstod misforståelser når kommunikasjonen og samarbeidet ble digitalt. Basert på tidligere litteratur (Ramadanty & Martinus, 2016) om ikke-verbal kommunikasjon, er det naturlig å anta at misforståelser enklere kan oppstå dersom ikke-verbal informasjon går tapt i et virtuelt team. Med utgangspunkt i det nevnte er det forståelig at lederne og ansatte ønsket økt kommunikasjonsfrekvens fremover.

5.3.3 Motivasjon

Resultatene fra dybdeintervjuene viser at flertallet av lederne i oppstartsselskaper opplevde redusert motivasjon blant de ansatte, som følge av at kommunikasjonen ble digital under

pandemien. Ifølge Ramadanty og Martinus (2016) vil ansatte som opplever at lederen har effektiv kommunikasjon, ha større motivasjon til å prestere bedre.

Det er derfor viktig at lederne tilpasser den digitale kommunikasjonen til sitt team. Gjennom våre resultater oppdaget vi at hva som er effektiv kommunikasjon for ansatte som er introverte, ikke nødvendigvis gjelder for ansatte som er ekstroverte. Det ser ut til at digitalisering krever et sterkere fokus på menneskene slik at de blir inspirert og motivert.

De desidert mest brukte kommunikasjonskanalene under pandemien har vært Zoom og Teams. Denne typen kanaler er synkrone. I tillegg til de synkrone kommunikasjonskanalene, ble også asynkrone brukt hyppig, slik som e-post. For eksempel oppdaget vi i dybdeintervjuet med oppstartsselskap 5 at de introverte ansatte var svært komfortable med forholdene under pandemien. Lederen opplyste om at de introverte ansatte gledet seg over å kunne “redde verden bak lukkede gardiner”. Dermed kan vi anta at denne typen personer er tilfredse med asynkron kommunikasjon. På den måten trenger de ikke å kommunisere i sanntid med sine kollegaer og kan selv avgjøre når de ønsker å kommunisere. Ved bruk av asynkrone kommunikasjonskanaler er det videre viktig at lederne styrer hvordan kanalene blir brukt. For eksempel er det viktig å forsikre ansatte om at de ikke trenger å være tilgjengelige til enhver tid. For ledere og ansatte i oppstartsselskaper er det viktig å finne ut av hvilke arbeidsoppgaver, spørsmål og prosjekter som haster. I tillegg bør de planlegge på en måte som gjør at færre ting “haster”. På den måten blir ansatte beskyttet mot å gå seg vill i informasjonsoverbelastning og miste synet av det overordnede målet. Det gjør det også enklere for ansatte å skape en balanse mellom hjemme- og arbeidstid. Uansett mener vi at forventningen om at alle er tilgjengelige til enhver tid og gir øyeblikkelig respons, kan bidra til at ansatte blir utbrente, og dermed kan motivasjonen bli påvirket negativt.

Resultatene fra undersøkelsen viser at ansatte opplevde at deres kollegaer var betydelig mer motiverte under Covid-19-pandemien, sammenlignet med før pandemien. Lederne derimot rapporterte at de opplevde de ansatte som svært motiverte før pandemien, og litt mindre motiverte under pandemien. Et slikt resultat var ikke forventet. Dette fordi pandemien bidro til en radikal endring knyttet til hvordan ansatte arbeidet og samhandlet. Resultatene fra dybdeintervjuet med oppstartsselskap 6 viser at samholdet og kreativiteten ble negativt påvirket som følge av at det ikke var like naturlig å snakke om andre temaer, utenom det som var planlagt å diskutere under de digitale møtene. Oppstartsselskaper er gjerne forbundet med innovative og kreative mennesker, og

dermed antok vi at hjemmekontor, mindre sosial interaksjon og mindre kommunikasjon, ville påvirke motivasjonen til de ansatte negativt. Dessuten viser resultatene fra korrelasjonsplottene at det er sterk negativ korrelasjon mellom motivasjon og kommunikasjon via digitale kanaler. Det betyr at høy grad av kommunikasjon via digitale kanaler kan medføre redusert motivasjon blant ansatte. Resultatet er i tillegg statistikk signifikant, noe som betyr at det er liten sannsynlighet for at resultatet har oppstått tilfeldig.

Tidligere forskning kan begrunne lite samsvar mellom svarene til lederne og ansatte (Stranden, 2019; Lai 2019), som viser at ledere og ansatte ofte oppfatter samarbeidsforholdet ulikt. Årsaken til det kan ligge i at kommunikasjonsfrekvensen mellom ledere og ansatte ble betydelig redusert under pandemien, sammenliknet med før pandemien. Dermed ble det trolig vanskeligere for lederen å få et riktig bilde av motivasjonsnivået til de ansatte som satt på hjemmekontor. Tilsvarende var det vanskelig for de ansatte å formidle til lederen hvor motiverte de var under pandemien. De nye måtene å arbeide, samhandle og kommunisere på kan gjøre at verden rundt oss er helt forandret, selv når krisen er over. Basert på resultatene vi finner ser det ut til at mennesker har klart å tilpasse seg den nye hverdagen raskere enn forventet. Dermed kan endringene som mange land innfører midlertidig for å redde menneskeliv, endre hvordan mennesker ønsker å leve i fremtiden. Dette ser vi også av resultatene i denne oppgaven, som viser at de fleste ansatte i oppstartsselskapene ønsket å fortsette å kommunisere via digitale kanaler fremover. Det samme gjelder resultatene som indikerer at ansatte opplevde at deres kollegaer var mer motiverte under pandemien enn det de var før utbruddet av Covid-19.

5.3.4 Motiverende samtaler

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at de fleste ansatte sjeldent til aldri hadde behov for motiverende samtaler både før og under pandemien. Likevel viser resultatene at ansatte oftere hadde behov for motiverende samtaler under pandemien, sammenliknet med før pandemien. Flertallet av lederne derimot tok ofte initiativ til motiverende samtaler både før og under pandemien. I følge Gulati og DeSantola (2016) kan ansatte oppleve redusert motivasjon i en krisetid som følge av at bedriftsledere fokuserer mindre på fellesskap og samhold, og mer på de negative følgene av krisen. En slik tendens fant vi ikke i våre resultater. Resultatene våre viser at ledere tok oftere initiativ til motiverende samtaler enn det de ansatte rapporterte at de hadde behov

for. Samtidig viser resultatene høyere motivasjon blant de ansatte under pandemien. Forklaringen på de nevnte funnene kan være at dagens raske teknologiske utvikling har gjort det mulig å opprettholde elementer som ikke-verbal kommunikasjon også via digitale kanaler. Ifølge Ramadanty og Martinus (2016) vil nemlig motivasjon øke dersom ikke-verbal kommunikasjon blir benyttet.

5.4 Praktiske implikasjoner

Denne studien antyder noen praktiske implikasjoner. Funnene i denne oppgaven kan belyse hva andre oppstartsselskaper i en tid med krise kan gjøre, eller gjøre annerledes, for å forbedre organisering av oppgaver, tildeling av beslutningsmyndighet og kommunikasjon internt i selskapet.

Flere av lederne vi snakket med i dybdeintervjuene valgte å dokumentere mer av arbeidsprosessen under Covid-19-pandemien. Hensikten med dokumentasjonen var at ansatte kunne ha klare regler, prosedyrer og instruksjoner for hvordan å løse liknende arbeidsoppgaver i framtiden. Vår undersøkelse viser at de fleste ansatte faktisk foretrakk klare rammer for hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene under pandemien. Dermed viser vår undersøkelse at lederne som hadde innslag av målstyring i styringsformen under pandemien med fordel burde endre denne styringsformen til å ha mer innslag av regelstyring.

Gjennom dybdeintervjuene var det tydelig at lederne inkluderte de ansatte i strategiske beslutninger i ulik grad. Vår undersøkelse viser at både lederne og ansatte var enige om at det er en positiv sammenheng mellom effektivitet og inkludering av ansatte i strategiske beslutninger. Derimot viser vår undersøkelse at ansatte opplevde å bli inkludert i mindre grad under pandemien, til tross for at lederne svarte at de inkluderte ansatte i større grad under pandemien. Lederne bør derfor reflektere over hvorfor de svarte slik de gjorde, og hvorfor ansatte hadde den oppfatningen de hadde. Når ledere og ansatte først er enige om at teamet er mer effektivt dersom ansatte er inkludert i strategiske beslutninger, bør lederen sørge for at ansatte blir inkludert i strategiske beslutningsprosesser.

De fleste lederne vi snakket med i dybdeintervjuene opplevde at det oppstod flere misforståelser når kommunikasjonen ble digital. Dermed er det forståelig at vår undersøkelse viser at flertallet av

lederne ønsket mer kommunikasjon ansikt til ansikt fremover. Derimot viser vår undersøkelse at ansatte ønsket mindre kommunikasjon ansikt til ansikt og mer digital kommunikasjon fremover, sammenliknet med hvordan det var før pandemien. Samtidig viser vår undersøkelse at ansatte opplevde at deres kollegaer var mer motiverte under pandemien. Lederne hadde derimot en forestilling om at ansatte i mindre grad var motiverte under pandemien, sammenliknet med før. Dette antyder noen praktiske implikasjoner: Lederne burde reflektere over hvordan de bruker digitale kommunikasjonskanaler til å kommunisere og hvilken type digital kanal de velger. Problemet med flere misforståelser som lederne opplevde ligger muligens ikke i at kanalen er digital, men heller hvordan den ble brukt og om kommunikasjonen skjedde i sanntid eller ikke. Våre funn kan hjelpe ledere i oppstartsselskaper til å synliggjøre hvordan de burde lede et oppstartsselskap med hensyn til interne forhold i en krisetid. Som vi har sett er Covid-19-pandemien en ny type krise som vi ikke kan sammenligne med noen tidligere kriser, og dermed er denne studien også et viktig bidrag for videre teori og forskning.

5.5 Teoretiske implikasjoner

Hensikten med teoretiske implikasjoner er å belyse hvordan oppgaven bygger på eksisterende forskning. I tillegg er hensikten å vurdere om oppgaven gir et nytt bidrag til eksisterende teori og forskning som kan gi bedre beskrivelser og analyser om hvordan å lede oppstartsselskaper i en tid med krise.

Covid-19 er en relativt ny hendelse, og det foreligger av den grunn lite relevant teori. Eksisterende forskning har likevel hatt en stor påvirkning på denne oppgaven. Kuckertz et al. (2020) er ny forskning utført blant tyske oppstartsselskaper, som undersøkte de økonomiske virkningene krisen hadde på oppstartsselskaper, men overså andre viktige utfordringer. Vår oppgave bygger på utfordringene Kuckertz et al. (2020) overså, hvor hovedfokuset har vært på de interne forholdene organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon. Annen eksisterende forskning har også hatt stor innvirkning på denne oppgaven. Dette gjelder spesielt forskningen utført av Gulati og DeSantola (2016), om etablering av rammeverk for planer og mål og tydelig ledelsesstruktur. Vroom og Jago (1988) har vært viktig i arbeidet med å kartlegge hvor ofte ansatte burde bli inkludert i strategiske beslutninger. Spesielt har denne forskningen vært betydningsfull, fordi den belyser at graden av inkludering er situasjonsavhengig. Denne oppgaven er også

inspirert av teorien om informasjonsfylde fra Daft og Lengel (1983). Ettersom pandemien skapte en radikal endring knyttet til hvordan ansatte arbeidet og samhandlet under pandemien, har forskningen til Daft og Lengel (1983) hatt stor betydning i arbeidet med å kartlegge hvilke kommunikasjonskanaler som gir rik informasjonsfylde.

Oppgavens viktigste teoretiske bidrag er at vi gjennom den har forsøkt å kartlegge situasjonen under pandemien. Vi har kartlagt hvilke utfordringer og tilnærminger ledere i ulike oppstartsselskaper har hatt under pandemien, i tillegg til å studere årsakssammenhengen mellom motivasjon og kommunikasjon. En slik analyse identifiserer hva som kan være hensiktsmessige tilnærminger som ledere av oppstartsselskaper kan implementere i andre liknende krisesituasjoner. Samtidig har vår oppgave dannet et grunnlag for fremtidig forskning til å utforske nærmere sammenhengen mellom organisering av oppgaver og effektivitet, samt sammenhengen mellom beslutningsmyndighet og effektivitet.

5.6 Begrensninger og videre forskning

En betydelig begrensning ved denne studien er mangelen på relevant tidligere litteratur og forskning. Virkningene av Covid-19-pandemien er unike, samtidig som pandemien er en ny type krise som skjer nå. Vi har også sett at tidligere litteratur og forskning om krisehåndtering av ledere i oppstartsselskaper er svært begrenset. Dessuten er de langsiktige virkningene av pandemien fortsatt ukjente, noe som gjør det vanskelig å fastslå hva implikasjonene for oppstartsselskaper er. Videre forskning er derfor nødvendig for å kunne fastslå årsakssammenhenger mellom uavhengige og avhengige variabler. For eksempel er videre forskning nødvendig for å fastslå om det foreligger kausale sammenhenger mellom organisering av oppgaver og effektivitet, og beslutningsmyndighet og effektivitet i en krisetid. Dette er nødvendig, da innsamlet data i denne oppgaven ikke er tilstrekkelig for å besvare det nevnte. Samtidig har det største behovet nå vært å kartlegge hvordan oppstartsselskaper ble ledet under Covid-19-pandemien, sammenliknet med før pandemien. Til tross for at vi i denne oppgaven finner interessante observasjoner og er i stand til å utarbeide konklusjoner med utgangspunkt i resultatene, vil fremtidige forskere ha mer relevant teori å benytte etter hvert som flere studier forbundet med Covid-19-pandemien blir utført.

Resultatene fra denne oppgaven er likevel gyldige for formålet med å svare på forskningsspørsmålene våre. Som vi har sett er et stort problem i dag at vi mangler teori og

forskning som kan gi en oversikt. Dybdeintervjuene har bidratt med å gi en oversikt over hvordan situasjonen er i dag. Dermed var vi i stand til å besvare problemstillingen:

«Hvordan ble oppstartsselskaper ledet under Covid-19-pandemien, sammenlignet med før pandemien? Dette spesielt med hensyn til organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon internt i selskapet.»

Basert på resultatene fra den kvalitative delen oppdaget vi at det var nødvendig å kartlegge hvordan situasjonen ble håndtert, samt finne årsakssammenheng mellom motivasjon og kommunikasjon. Dette ble gjort ved hjelp av innsamlet data fra den kvantitative delen og dermed var vi i stand til å besvare våre tre forskningsspørsmål.

6. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å kartlegge hvordan oppstartsselskaper ble ledet under Covid-19-pandemien, sammenliknet med før pandemien. Fokuset gjennom oppgaven har vært på organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon internt i selskapet.

Hjemmekontor og digital kommunikasjon skapte usikkerhet blant lederne om hvordan de skulle organisere arbeidsoppgavene. Vårt inntrykk er at noen ledere organiserte de ansattes arbeidsoppgaver ved å benytte en styringsform med innslag av regelstyring, mens andre benyttet en styringsform med innslag av målstyring. Etter arbeidet med denne studien har vi likevel et inntrykk av at ansatte foretrakk en styringsform som ga dem klare rammer for hvordan de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene under pandemien. Når det gjelder ansattes arbeidstid var det et ønske om at den var mer fleksibel, spesielt under pandemien. Vi oppdaget også at klare rammer for hvordan de ansatte skulle gjennomføre arbeidsoppgavene hadde større betydning for effektiviteten, enn klare rammer for ansattes arbeidstid.

Vi studerte også beslutningsmyndighet internt i oppstartsselskaper. Undersøkelsen viser at ansatte opplevde å bli inkludert sjeldnere i strategiske beslutninger under pandemien, men at de likevel opplevde å bli inkludert ofte. Graden ansatte ble inkludert i strategiske beslutninger viste seg å være situasjonsbestemt, samtidig som inkludering av ansatte var forbundet med høyere effektivitet i teamet.

Typiske utfordringer forbundet med intern kommunikasjon var valg av hensiktsmessig kommunikasjonskanal og kommunikasjonsfrekvens. Under pandemien kom kravet om hjemmekontor, som i sin tur gjorde at kommunikasjon via digitale kanaler ble den nye hverdagen, enten det var hensiktsmessig eller ikke. Resultatene viser likevel at ansatte har klart å tilpasse seg den nye hverdagen raskere enn forventet. Mange ansatte svarer til og med at de ønsker mer kommunikasjon via digitale kanaler fremover, sammenliknet med før pandemien.

Forskningsspørsmål 3 ga oss innsikt i hvilken grad ansattes motivasjon ble påvirket av måten ledere i oppstartsselskaper kommuniserte på under pandemien. Redusert kommunikasjonsfrekvens og endret kommunikasjonskanal hadde ikke like negativ påvirkning på motivasjon som forventet.

Ut fra vår studie er vår konklusjon at lederne i oppstartsselskaper har vært nødt til å revurdere hvordan de ledet oppstartsselskapene sine under pandemien, sammenliknet med før. Våre

resultater viser at endringen i måten ansatte kommuniserer og samhandler har ført til behov for interne tilpasninger under pandemien. Dette har vi vist gjennom resultatene presentert i kapittel 4. På bakgrunn av dette anser vi dermed problemstillingen: *«Hvordan ble oppstartsselskaper ledet under Covid-19-pandemien, sammenlignet med før pandemien? Dette spesielt med hensyn til organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon internt i selskapet.»* å være besvart.

7. Litteraturliste

- Adams, J. R. (2007). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students* Thousand Oaks, California Sage Publications inc.
- Alves, J. C., Lok, T. C., Louo, Y. & Hao, W. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. *Research Square*. doi: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>.
- Andersen, G. (2019). *Valg av forskningsmetode*: NDLA. Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/subject:14/topic:1:186530/topic:1:70510/resource:1:56937?filters=urn:filter:80f10045-2faa-4f6f-be0f-4c7ec9618186> (lest 22.02.2021).
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1 utg. Universitetsforlaget.
- Barikmo, I., Kokkersvold, E., Askerøi, E., Tolsby, J. & Arntzen, E. (2010). *Studenten som forsker i utdanning og yrke : vitenskapelig tenkning og metodebruk*, b. 10/2010. Lillestrøm: Høgskolen i Akershus.
- Bergmann, L. (2020). *11 råd til krisekommunikasjon*: Kommunikasjonsforeningen. Tilgjengelig fra: <https://www.kommunikasjon.no/pr-prat/11-rad-til-krisekommunikasjon> (lest 08.04.2021).
- Buja, E. (2009). The influence of a teacher's non-verbal behaviour on students' motivation. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 2 (51): 135-142.
- Clarizen. (2020). *Top-Down vs. Bottom-Up Approaches: Which is Right for You?* Tilgjengelig fra: <https://www.clarizen.com/top-down-vs-bottom-up-approaches-which-is-right-for-you/> (lest 12.03).
- Cohen, J. (1968). Weighted Kappa: Nominal Scale Agreement with Provision for Scaled Disagreement or Partial Credit. *Psychological Bulletin*, 70 (4): 213-220. doi: 10.1037/h0026256.
- Coombs, T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding* Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Daft, R. & Lengel, R. (1983). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. *Texas A&M University*.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 7. utg. utg. Metode og oppgaveskriving. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ean, L. C. (2010). Face-to-face Versus Computer-mediated Communication: Exploring Employees' Preference of Effective Employee Communication Channel. *International Journal for the Advancement of Science & Arts*, 1 (2): 38-48.

- Furuly, J. G., Johansen, P. A. & Moe, I. (2020). Slik var spillet om de mest dramatiske tiltakene i Norge siden krigen. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/1A5k3y/slik-var-spillet-om-de-mest-dramatiske-tiltakene-inorge-siden-krigen> (lest 15.11.2020).
- Gulati, R. & DeSantola, A. (2016). *Start-Ups That Last*: Harvard Business Review. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2016/03/start-ups-that-last> (lest 03.04.2021).
- Harboe, T. (2006). *Indføring i samfunnsvidenskabelig metode* Samfundslitteratur.
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *Leadership in a (Permanent) Crisis*: Harvard Business Review. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2009/07/leadership-in-a-permanent-crisis>.
- Helsenorge.no. (2020). *Arbeid, arbeidsreiser og hjemmekontor - korona*: Helse Norge. Tilgjengelig fra: <https://www.helsenorge.no/koronavirus/arbeid-arbeidsreiser-og-hjemmekontor/> (lest 20.04).
- Heshmati, A. (2001). On the growth of micro and small firms: evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 17 (3): 213-228.
- Hildebrandt, S. & Waldstrøm, C. (2006). *Management leksikon* København: Børsens forlag.
- Hrastinski, S. (2008). Asynchronous and Synchronous E-Learning. *Educause Quarterly*, 31 (4): 51-55.
- ITarian. (2020). *Remote Monitoring and Management (RMM) Explained*. Tilgjengelig fra: <https://www.itarian.com/remote-monitoring-management-rmm-definition/> (lest 13.03).
- Iversen, A. W. (2020). Korona - en fortelling om disruptive endringer. Tilgjengelig fra: <https://dnbam.com/no/finance-blog/korona-en-fortelling-om-disruptive-endringer> (lest 15.11.2020).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. utgave. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, W. & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikasjon - når virksomhedens image og omdømme er truet*. 1 utg.: Samfundslitteratur.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* 5utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kim, B., Kim, H. & Jeon, Y. (2018). Critical Success Factors of a Design Startup Business. *Sustainability, MDPI*.
- Kostoulas, A. (2014). *How to interpret ordinal data*. Tilgjengelig fra: <https://achilleaskostoulas.com/2014/02/23/how-to-interpret-ordinal-data/> (lest 02.05.21).
- Kramer, K. H. (2018). *Six Keys to Better Startup Decision-Making*: Medium. Tilgjengelig fra: <https://medium.com/@kwindla/six-keys-to-better-startup-decision-making-30796011226d> (lest 13.03.2021).

- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M. & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13: e00169. doi: 10.1016/j.jbvi.2020.e00169.
- Lai, L. (2019). *Mange ledere overvurderer seg selv*: BI Business Review. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/01/mange-ledere-overvurderer-seg-selv/> (lest 14.04.2021).
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode - veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 1 utg.: Fagbokforlaget.
- Lohrke, F. T., Bedeian, A. G. & Palmer, T. B. (2004). The role of top management teams in formulating and implementing turnaround strategies: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 5 (2): 63-90.
- Lydersen, S. (2018). *Cohens kappa - et mål på samsvar mellom observatører*: Tidsskriftet. Tilgjengelig fra: <https://tidsskriftet.no/2018/03/medisin-og-tall/cohens-kappa-et-mal-pa-samsvar-mellom-observatorer> (lest 09.04.2021).
- Mackenzie, M. L. (2010). Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world. *International Journal of Information Management*, 30: 529-541.
- Manzoni, J. F. & Barsoux, J.-I. (1998). The Set-Up-to-Fail Syndrome. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N. & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. 27 (4): 575-589.
- McNulty, E. J. & Marcus, L. (2020). *Are You Leading Through the Crisis ... or Managing the Response?*: Harvard Business Review. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2020/03/are-you-leading-through-the-crisis-or-managing-the-response> (lest 02.04.2021).
- Methot, J. R., Gabriel, A. S., Downes, P. & Rosado-Solomon, E. (2021). *Remote Workers Need Small Talk, Too*: Harvard Business Review. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2021/03/remote-workers-need-small-talk-too> (lest 02.03.21).
- Morgan, G. (1997). When nature intervenes. Organization as organisms. I: *Images of organization*: Sage Publications.
- Otter, A. & Emmitt, S. (2007). Exploring effectiveness of team communication: Balancing synchronous and asynchronous communication in design teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14: 408-419. doi: 10.1108/09699980710780728.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25 (5): 833-848.

- Panicker, S. & Manimala, M. J. (2015). Successful turnarounds: the role of appropriate entrepreneurial strategies. *Journal of Strategy and Management*, 8 (1): 21-41.
- Parker, S. K., Knight, C. & Keller, A. (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review*.
- Ramadanty, S. & Martinus, H. (2016). Organizational communication: communication and motivation on the workplace. *Humaniora*, 7 (1): 77-86.
- Regjeringen. (2020). *Ny tiltakspakke for næringslivet: skal hjelpe landets gründere og vekstbedrifter gjennom krisen*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-tiltakspakke-for-naringslivet--skal-hjelpe-landetsgrunderne-og-vekstbedrifter-gjennom-krisen/id2695471/> (lest 14.11).
- Regts, G., Molleman, E. & Johan van de Brake, H. (2019). The impact of leader-member exchange on follower performance in light of the larger social network. *Sage publication*, 72 (8): 1265-1291. doi: 10.1177/0018726718806351.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. I: Portfolio Penguin.
- Salamzadeh, A. & Dana, L. P. (2020). The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian startups. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. doi: 10.1080/08276331.2020.1821158.
- Scott, M. & Davis, G. F. (2016). *Organizations and organizing* New York, USA: Pearson Education.
- Shenoy, S. (2019). *Here's how you can build a winning team that will ride your startup to victory*: Yourstory. Tilgjengelig fra: <https://yourstory.com/2019/06/build-team-for-startup> (lest 07.04.2021).
- Smith, D. & Elliot, D. (2006). *Key Readings in Crisis Management - Systems and Structures for Prevention and Recovery*. London/New York: Routledge
- SSB. (2020). Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst
- Stinchcombe, A. L. (2000). Social structure and organization. I: b. 17 *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, s. 229-259: Emerald Group Publishing Limited.
- Stranden, A. L. (2019). Ledere tror de motiverer de ansatte mer enn de faktisk gjør. Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon/ledere-tror-de-motiverer-de-ansatte-mer-enn-de-faktisk-gjor/1600516> (lest 17.03.2021).
- Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. *The Pfeiffer Library*, 20.
- Vik, H. (2016). *Oppsummering av de etiske retningslinjene for NMBU: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet*. Tilgjengelig fra: <https://www.nmbu.no/om/utvalg/etikk/retningslinjer/oppsummering-av-de-etiske-retningslinjene-for-nmbu> (lest 10.11.20).

- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership *Journal of Management Development*, 7 (5): 32-42.
- Walsh, G. S. & Cunningham, J. A. (2016). Business failure and entrepreneurship: emergence evolution and future research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 12 (3): 163-285.
- Weiss, R. M. (1983). Weber on Bureaucracy: Management Consultant or Political Theorist? *Academy of Management* 8(2): 242-248.
- WHO. (2020). *Coronavirus*: World Health Organization (lest 11.02.2021).
- Winston, A. (2020). Is the COVID-19 Outbreak a Black Swan or the New Normal? *MIT Sloan Management Review*.
- Zikmund, W., Babin, B., Carr, J. & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods*. 9 utg.: Erinjoimer.
- Zwilling, M. (2013). *10 Ways For Startups To Survive The Valley Of Death*: Forbes. Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2013/02/18/10-ways-for-startups-to-survive-the-valley-of-death/?sh=6a54b78869ef> (lest 20.02.2021).

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Presentasjon utsendt ved forespørsel om samarbeid

Hvordan lede oppstartsselskaper i en krisetilstand slik som Covid-19-pandemien?

Spesielt med hensyn til organisering av oppgaver, beslutningsmyndighet og kommunikasjon internt i bedriften

Om oss

Hei!

Vi tar vår mastergrad i økonomi og administrasjon på Norges Miljø- og Biotekniske Universitet, NMBU. Våren 2021 skal vi skrive vår avsluttende masteroppgave innenfor Strategisk ledelse og i den forbindelse er vi interessert i et samarbeid med startup-selskaper.

Hedda H. Kongevold
Hovedprofil i strategisk ledelse
Tlf: 41 600 796
E-post: hedda.h.kongevold@nmbu.no

Arjana Kasumovic
Hovedprofil i strategisk ledelse
Tlf: 960 09 223
E-post: arjana.kasumovic@nmbu.no

Bakgrunn og utfordringer

COVID-19 OG UTFORDRINGER

En undersøkelse utført av Kuckertz et al. (2020) viser at intern restrukturering, samt nye løsninger knyttet til arbeidsmåte er nødvendig for å håndtere utfordringene som Covid-19-pandemien har skapt for oppstartsselskaper.

STRUKTUR

En studie utført av Mollick (2020) viser at gründere som har et strategisk fokus og prioriterer struktur har større sannsynlighet for langsiktig suksess. En annen undersøkelse utført av Giones et al. (2020) viser at gründere var usikre på nettopp dette under Covid-19-pandemien, hvordan å håndtere den interne strukturen i selskapet.

TEAMKULTUR

Et overraskende funn for forskere i Iran har vært at medlemmer i oppstartsselskaper velger å forlate teamet under Covid-19-krisen. Et likende funn ble gjort i Tyskland, og forskerne belyste viktigheten av de interne forholdene i organisasjon. Fokuset bør legges på å skape en støttende kultur, redusere formaliteten og styrke samhold og kollektiv identitet.

Interne tilpasninger under Covid-19-pandemien

Covid-19 → Behov for interne tilpasninger i oppstartsselskaper

- Restrukturering
- Formaliseringsgrad
- Ungå motivasjonstap
- Finne hensiktsmessig kommunikasjonsform
- Skape enighet i temøet om krisetiltak
- Oppmuntre til emosjonell åpenhet

Fremgangsmåte og våre ønsker fra dere

1. Intervju 4-5 oppstartsselskaper
2. Utrarbeide forsknings spørsmål
3. Besvare forsknings spørsmål ved hjelp av spørreundersøkelse

Det vi håper å få fra dere er 4-5 oppstartsselskaper som vi kan intervju. Deretter muligheten til å sende ut en spørreundersøkelse til et større utvalg.

Ønskede oppstartsselskaper

- FASE**: Etablert i løpet av de siste 2-5 årene
- STØRRELSE**: Selskapet har fem eller flere ansatte
- BRANSJE**: Selskapet er innenfor en bransje som har møtt utfordringer i forbindelse med Covid-19-pandemien

Intervjuene

I denne fasen vil vi kontakte oppstartsselskapene og intervju de. Selve intervjuet kan gjennomføres både digitalt eller ved fysisk oppmøte, og vil vare i omtrent 30 minutter

Spørsmålene i intervjuet vil være innenfor temaene: **organisering, ledelse, kommunikasjon og motivasjon**

Tidshorisont

- Januar 2021**
 - Kontakte oppstartsselskaper
 - Intervjuguide
 - Gjennomføre intervju
- Februar 2021**
 - Gjennomføre spørreundersøkelse
 - Databearbeiding (intervju)
- Mars 2021**
 - Databearbeiding (spørreundersøkelse)
- April 2021**
 - Oppgaveskriving
 - Redigering
- Mai 2021**
 - Trykking
 - Innlevering

Sluttrapport for deltakere



Etter å ha samlet inn og analysert resultater fra intervjuene og spørreundersøkelsene, vil vi gi dere en tilbakemelding på hva vi har fått ut av undersøkelsen og resultatet.

Tilbakemeldingen kan gis på flere måter:

- Power Point-presentasjon med grafer og funn fra undersøkelsen
- 30 minutters oppsummering på zoom
- Kort rapport med oppsummering sendt på e-post

Vedlegg 2: Intervjuguide

INTRODUKSJON

I denne delen presenterer vi vår masteroppgave ved å fortelle kort om formål og problemstilling. Vi vil også informere informantene om personvern og anonymitet, samt hente inn samtykkeerklæringen om å samle inn informasjon fra informantene. Denne delen av intervjuet er en innledning og det legges opp til at informantene kan fortelle litt om seg selv og sin bedrift.

Informanten:

1. Hvilken rolle har du i bedriften?
2. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?
 - Har arbeidsdagen forandret seg som følge av Covid-19, evt. hvordan?

Bedriften:

3. Kan du kort fortelle litt om virksomhetens visjoner og målsettinger?
 - Hvordan arbeider dere for å nå disse målene? Har dette endret seg i krisetiden?
4. Kan du fortelle noe om bedriftens vekst og utvikling?
5. Hvilke utfordringer har dere møtt i forbindelse med Covid-19-pandemien?

HOVEDDEL

Organisering/arbeidsforhold

6. Beskriv hovedaktivitetene, hvordan virksomheten arbeider, og hvilke arbeidsmåter dere benytter?
 - Stikkord: Prosjektarbeid, individuelt arbeid, gruppearbeid, etc.
7. På hvilken måte har deres tilværelse endret seg som følge av Covid-19?
8. Hvem tar beslutninger i bedriften? Er makten sentralisert?
 - Hvem delegerer ut oppgaver?
 - Endret dette seg under Covid-19-pandemien?
9. Har dere klare regler for hvem som skal gjøre hva?
 - Har dette endret seg under covid-19-pandemien?
 - Har det vært behov for at medarbeiderne får flere ansvarsområder under krisen? Hvordan har de håndtert dette?
10. Har det vært behov for omorganisering internt i selskapet? Fortell oss hvordan dere gikk frem?
 - (hvis “nei”): hvorfor ikke? Føler dere at dere burde gjort det likevel når dere ser situasjonen nå?

Ledelse/lederskap

11. Er det forskjell på hvordan du ledet teamet ditt før og under pandemien?
 - Har du forberedt ditt team på hvordan å håndtere en krise?

12. Har dere hatt en kriseplan for hvordan å gå frem hvis en krise oppstår?
- Tror du at dere vil ha/ville hatt nytte av å planlegge og gjennomføre en organisert respons på krisen?
 - Hvis “ja”: hvordan har det påvirket lederskapet? (har det vært enklere å organisere de ansatte, fordele oppgaver etc.).
 - Hvis “nei”: hvordan har det påvirket prosessen med å lede selskapet i tider med krise?
13. Hvordan er dine konflikthåndteringsferdigheter? Har du forberedt temaet ditt på hvordan å håndtere konflikter?

Kommunikasjon

14. Hvordan kommuniserte dere med hverandre før korona-krisen?
- Hvilke kommunikasjonskanaler benyttet dere?
15. Hvordan kommuniserer dere nå?
- Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere nå?
16. Er det noe som har blitt spesielt utfordrende i forhold til kommunikasjon i korona-krisen?
- Har det vært behov for mer kommunikasjon enn vanlig?
 - Har det oppstått flere misforståelser enn vanlig i korona-krisen?
17. Er det noe med den nye kommunikasjonsformen som du kommer til å fortsette med?
- Hva har fungert bra, og hva har ikke fungert?

Motivasjon/emosjonell støtte

18. Er samhold, trivsel og sosial kontakt mellom de ansatte viktig for din bedrift?
- På hvilken måte?
 - Har dere gjennomført noen konkrete tiltak for å bevare samhold, trivsel og sosial kontakt, selv i denne tiden hvor fysisk sosiale interaksjoner bør minimeres?
19. Hvordan kan teamkulturen i deres selskap beskrives?
20. Har teamkulturen blitt påvirket av pandemien? Positivt eller negativ, kan du utdype?
- Har det oppstått noen konflikter?
 - Har de ansatte vært motiverte, og hva har du som leder gjort for å holde motivasjonen oppe?
 - Har det vært behov for å permittere ansatte? Hvordan har dette evt. påvirket “stemningen” i gruppen?
21. Hvordan har oppfølging av ansatte vært under pandemien?
22. I denne tiden kan det ha vært mindre akseptabelt å spørre om hjelp fra andre på grunn av fare for smitte. Hvordan har ditt team løst dette?
- Hvordan har det påvirket produktiviteten deres?

Tanker og refleksjon

23. Føler dere at dere kunne gjort noe annerledes?

24. Hva har dere lært, og hvilke tiltak tenker dere å gjøre fremover for å forberede dere til eventuelle nye utfordringer?

AVSLUTNING

Oppsummering av intervjuet

25. Er det noe annet du ønsker å legge til?

26. Er du positiv til at du og dine ansatte kan delta på en spørreundersøkelse om samme tema? Denne vil eventuelt sendes ut i midten av februar.

Hvordan skal dere få tilbakemelding:

- Power Point-presentasjon med grafer og funn fra undersøkelsen
- 30 minutters oppsummering på zoom
- Kort rapport med oppsummering sendt på e-post

Vedlegg 3: Spørsmål fra spørreundersøkelsen

Spørsmål nr.	Spørsmål
1	Hvilken rolle har du i din bedrift?
2 L	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte opplevde du at dine ansatte tok kontakt for å avklare hvordan de skulle gjennomføre sine arbeidsoppgaver?
2 A	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte tok du kontakt for å avklare hvordan du skulle gjennomføre dine arbeidsoppgaver?
3 L	Hvor ofte opplever du nå, under Covid-19, at dine ansatte tar kontakt for å avklare hvordan de skal gjennomføre sine arbeidsoppgaver?
3 A	Hvor ofte tar du kontakt nå, under Covid-19, for å avklare hvordan du skal gjennomføre dine arbeidsoppgaver?
4 L	Hvor ofte opplever du at dine ansatte er mer effektive dersom det er klare rammer for hvordan arbeidsoppgavene skal gjennomføres, sammenliknet med mindre klare rammer?
4 A	Hvor ofte opplever du økt effektivitet når arbeidsoppgavene dine har klare rammer for hvordan de skal gjennomføres, sammenliknet med mindre klare rammer?
5 L	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte opplevde du at dine ansatte tok kontakt for å avklare når de skulle gjennomføre arbeidsoppgavene sine, dvs. deres arbeidstid?
5 A	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte tok du kontakt for å avklare når du skulle gjennomføre arbeidsoppgavene dine, dvs. din arbeidstid?
6 L	Hvor ofte opplever du nå, under Covid-19, at dine ansatte tar kontakt for å avklare når de skal gjennomføre arbeidsoppgavene sine, dvs. deres arbeidstid?
6 A	Hvor ofte tar du kontakt nå, under Covid-19, for å avklare når du skal gjennomføre arbeidsoppgavene dine, dvs. din arbeidstid?
7 L	Hvor ofte opplever du at dine ansatte er mer effektive dersom det er klare rammer for når arbeidsoppgavene skal gjennomføres, sammenliknet med mindre klare rammer?
7 A	Hvor ofte opplever du økt effektivitet når arbeidsoppgavene dine har klare rammer for når de skal gjennomføres, sammenliknet med mindre klare rammer?
8 L	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte opplevde du at dine ansatte misforsto hvordan de skulle utføre arbeidsoppgavene sine?
8 A	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte misforsto du hvordan du skulle utføre arbeidsoppgavene dine?
9 L	Hvor ofte opplever du nå, under Covid-19, at dine ansatte misforstår hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene sine?
9 A	Hvor ofte opplever du nå, under Covid-19, at du misforstår hvordan du skal utføre arbeidsoppgavene dine?

10 L	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte informerte du dine ansatte om hvor de skulle henvende seg dersom noe var uklart?
10 A	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte informerte din leder deg om hvor du skulle henvende deg dersom noe var uklart?
11 L	Hvor ofte informerer du dine ansatte om hvor de skal henvende seg dersom noe er uklart nå under Covid-19?
11 A	Hvor ofte informerer din leder deg om hvor du skal henvende deg dersom noe er uklart nå under Covid-19?
12 L	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du med dine ansatte?
12 A	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du med din leder?
13 L	Hvor ofte kommuniserer du med dine ansatte nå under Covid-19?
13 A	Hvor ofte kommuniserer du med din leder nå under Covid-19?
14 L	Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert med dine ansatte i tiden fremover?
14 A	Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert med din leder i tiden fremover?
15 L	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Da opplevde jeg at mine ansatte var motiverte.
15 A	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Da opplevde jeg at mine kollegaer var motiverte.
16 L	Jeg opplever at mine ansatte er motiverte nå under Covid-19.
16 A	Jeg opplever at mine kollegaer er motiverte nå under Covid-19.
17 L	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte tok du initiativ til samtaler med de ansatte for å motivere de?
17 A	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte hadde du behov for å ta en motiverende samtale med din leder?
18 L	Hvor ofte tar du initiativ til samtaler med de ansatte for å motivere de nå under Covid-19?
18 A	Hvor ofte har du behov for å ta en motiverende samtale med din leder nå under Covid-19?
19 L	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du ansikt til ansikt med dine ansatte?
19 A	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du ansikt til ansikt med din leder?
20 L	Hvor ofte kommuniserer du ansikt til ansikt med dine ansatte nå under Covid-19?
20 A	Hvor ofte kommuniserer du ansikt til ansikt med din leder nå under Covid-19?
21 L	Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert ansikt til ansikt med dine ansatte fremover?
21 A	Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert ansikt til ansikt med din leder fremover?
22 L	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du via Zoom, Teams eller liknende med dine ansatte?

22 A	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte kommuniserte du via Zoom, Teams eller liknende med din leder?
23 L	Hvor ofte kommuniserer du via Zoom, Teams eller liknende med dine ansatte nå under Covid-19?
23 A	Hvor ofte kommuniserer du via Zoom, Teams eller liknende med din leder nå under Covid-19?
24 L	Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert via Zoom, Teams eller liknende med dine ansatte fremover?
24 A	Hvor ofte skulle du gjerne kommunisert via Zoom, Teams eller liknende med din leder fremover?
25 L	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte inkluderte du dine ansatte i strategiske beslutninger?
25 A	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte inkluderte din leder deg i strategiske beslutninger?
26 L	Hvor ofte inkluderer du som leder dine ansatte i strategiske beslutninger nå under Covid-19?
26 A	Hvor ofte inkluderer din leder deg i strategiske beslutninger nå under Covid-19?
27	Hvor ofte opplever du økt effektivitet i teamet dersom de ansatte inkluderes i strategiske beslutninger?
28 L	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte informerte du dine ansatte om viktige hendelser eller begivenheter vedrørende selskapet, f.eks. nye kunder eller oppdrag?
28 A	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte informerte din leder deg om viktige hendelser eller begivenheter vedrørende selskapet, f.eks. nye kunder eller oppdrag?
29 L	Hvor ofte informerer du dine ansatte om viktige hendelser eller begivenheter vedrørende selskapet, f.eks. nye kunder eller oppdrag nå under Covid-19?
29 A	Hvor ofte informerer din leder deg om viktige hendelser eller begivenheter vedrørende selskapet, f.eks. nye kunder eller oppdrag nå under Covid-19?
30	Tenk deg tilbake til tiden før Covid-19. Hvor ofte arrangerte dere sosiale samlinger?
31	Hvor ofte har dere arrangert sosiale samlinger nå under Covid-19?
32	Sammenlign tiden før Covid-19 med situasjonen nå; opplever du at samholdet i teamet har blitt negativt påvirket som følge av Covid-19?
33	Hvor mange ansatte har din bedrift?
34	Hvor lenge har du vært ansatt i selskapet?
35	Hvordan er situasjonen for din bedrift akkurat nå?

Vedlegg 4: Vektet Kappa – hvordan og når arbeidsoppgavene skal gjennomføres

```
# ledere hvordan mot ansatte hvordan
kappa2(kappa2[,2:3], "squared") # predefined set of squared weights
Cohen's Kappa for 2 Raters (Weights: squared)

Subjects = 7
Raters = 2
Kappa = 0.393

z = 1.05
p-value = 0.293

# ledere når mot ansatte når
kappa2(kappa2[,4:5], "squared") # predefined set of squared weights
Cohen's Kappa for 2 Raters (Weights: squared)

Subjects = 7
Raters = 2
Kappa = 0.176

z = 0.708
p-value = 0.479

#Det er ikke signifikant forskjell i hvordan ledelse og ansatte svarte på Hvordan og når.
```

Vedlegg 5: Vektet Kappa – motiverende samtaler

```
# ledere initiativ til motiverende samtaler mot ansatte behov for motiverende samtaler før Covid-19
kappa2(kappa2[,2:3], "squared") # predefined set of squared weights
Cohen's Kappa for 2 Raters (Weights: squared)

Subjects = 7
Raters = 2
Kappa = -0.0422

z = -0.114
p-value = 0.909

# ledere initiativ til motiverende samtaler mot ansatte behov for motiverende samtaler under Covid-19
kappa2(kappa2[,4:5], "squared") # predefined set of squared weights
Cohen's Kappa for 2 Raters (Weights: squared)

Subjects = 7
Raters = 2
Kappa = 0.312

z = 0.885
p-value = 0.376
```

Vedlegg 6: P-verdi for ledere før Covid-19

	Avkl_hvordan	Avkl_når	Inkl_bes	Kom_frekv	Kom_ans	Kom_dig	Mot_ans	Mot_samt
Avkl_hvordan	0.00000000	0.6538908	0.02065573	0.7739385533	0.5828675251	0.56394361	0.99717159	0.02355504
Avkl_når	0.65389084	0.00000000	0.23543323	0.1074936618	0.1136982824	0.27747327	0.13867395	0.67080478
Inkl_bes	0.02065573	0.2354332	0.00000000	0.3555771423	0.5172025581	0.08826961	0.33405909	0.01932693
Kom_frekv	0.77393855	0.1074937	0.35557714	0.0000000000	0.0001858518	0.02565293	0.07012438	0.98534599
Kom_ans	0.58286753	0.1136983	0.51720256	0.0001858518	0.0000000000	0.03418033	0.02952299	0.91437346
Kom_dig	0.56394361	0.2774733	0.08826961	0.0256529340	0.0341803284	0.00000000	0.03539472	0.36799928
Mot_ans	0.99717159	0.1386739	0.33405909	0.0701243823	0.0295229874	0.03539472	0.00000000	0.46548059
Mot_samt	0.02355504	0.6708048	0.01932693	0.9853459923	0.9143734556	0.36799928	0.46548059	0.00000000

Vedlegg 7: P-verdi for ledere under Covid-19

	Avkl_hvordan	Avkl_når	Inkl_bes	Kom_frekv	Kom_ans	Kom_dig	Mot_ans	Mot_samt
Avkl_hvordan	0.00000000	0.91763877	0.396539394	0.88781893	0.07957158	0.34408696	0.849528509	0.313768228
Avkl_når	0.91763877	0.00000000	0.232718996	0.20839824	0.55869521	0.06547482	0.090325791	0.591774169
Inkl_bes	0.39653939	0.23271900	0.00000000	0.02038653	0.64436797	0.30403416	0.002696369	0.001952617
Kom_frekv	0.88781893	0.20839824	0.020386531	0.00000000	0.94001907	0.22265920	0.040492921	0.047874387
Kom_ans	0.07957158	0.55869521	0.644367968	0.94001907	0.00000000	0.31163342	0.873073764	0.452686510
Kom_dig	0.34408696	0.06547482	0.304034156	0.22265920	0.31163342	0.00000000	0.079084442	0.731979600
Mot_ans	0.84952851	0.09032579	0.002696369	0.04049292	0.87307376	0.07908444	0.00000000	0.037098810
Mot_samt	0.31376823	0.59177417	0.001952617	0.04787439	0.45268651	0.73197960	0.037098810	0.00000000

Vedlegg 8: P-verdi for ansatte før Covid-19

	Avkl_hvordan	Avkl_når	Inkl_bes	Kom_frekv	Kom_ans	Kom_dig	Mot_ans	Mot_samt
Avkl_hvordan	0.00000000	0.62984844	0.37209673	0.79951239	0.90095833	0.95032384	0.6451114	0.46604888
Avkl_når	0.6298484	0.00000000	0.34096528	0.20325161	0.37627321	0.10385573	0.8393516	0.01607902
Inkl_bes	0.3720967	0.34096528	0.00000000	0.01776866	0.06459837	0.04376871	0.1127207	0.58420403
Kom_frekv	0.7995124	0.20325161	0.01776866	0.00000000	0.00197494	0.06242045	0.1265340	0.26924197
Kom_ans	0.9009583	0.37627321	0.06459837	0.00197494	0.00000000	0.05432512	0.1523285	0.47187701
Kom_dig	0.9503238	0.10385573	0.04376871	0.06242045	0.05432512	0.00000000	0.4118688	0.41382183
Mot_ans	0.6451114	0.83935157	0.11272073	0.12653397	0.15232853	0.41186876	0.00000000	0.72591398
Mot_samt	0.4660489	0.01607902	0.58420403	0.26924197	0.47187701	0.41382183	0.7259140	0.00000000

Vedlegg 9: P-verdi for ansatte under Covid-19

	Avkl_hvordan	Avkl_når	Inkl_bes	Kom_frekv	Kom_ans	Kom_dig	Mot_ans	Mot_samt
Avkl_hvordan	0.00000000	0.87605626	0.9606789	0.3170360	0.9054411	0.52711789	0.53819412	0.01757071
Avkl_når	0.87605626	0.00000000	0.9641279	0.4533241	0.2535479	0.03288534	0.08957625	0.58733051
Inkl_bes	0.96067888	0.96412787	0.00000000	0.2158018	0.1258646	0.84003521	0.95599534	0.91249231
Kom_frekv	0.31703596	0.45332406	0.2158018	0.00000000	0.2618000	0.90551825	0.19961077	0.32450551
Kom_ans	0.90544110	0.25354788	0.1258646	0.2618000	0.00000000	0.25620761	0.73977953	0.75704435
Kom_dig	0.52711789	0.03288534	0.8400352	0.9055182	0.2562076	0.00000000	0.13191255	0.49536294
Mot_ans	0.53819412	0.08957625	0.9559953	0.1996108	0.7397795	0.13191255	0.00000000	0.77217023
Mot_samt	0.01757071	0.58733051	0.9124923	0.3245055	0.7570443	0.49536294	0.77217023	0.00000000

Vedlegg 10: Samtykkeskjema for informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Oppstartsselskaper i tider med krise: en studie av gründere og deres respons, ledelse og strategi under Covid-19-pandemien?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvilke ledelsestilnærminger som egner seg for oppstartsselskaper i en krisetilstand. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en masteroppgave for vårsemesteret 2021.

Formålet med prosjektet er å kartlegge hvordan oppstartsselskaper har blitt ledet i forbindelse med Covid-19-krisen. Videre er målet å synliggjøre ulike strategier og ledelsestilnærminger som gjør oppstartsselskaper bedre rustet til å håndtere utfordringene som følge av pandemien. Til sist vil vi peke på områder hvor oppstartsselskaper generelt har et forbedringspotensial.

Nåværende problemstilling:

“Hvordan lede oppstartsselskaper i en krisetilstand? Spesielt med hensyn til organisering, samarbeid og kommunikasjon internt i selskapet”

Nåværende forskningsspørsmål:

- Hvilke organisatoriske utfordringer har oppstartsselskaper møtt i korona-krisen?*
- Lønner det seg å ha en formell struktur med toppleder og underordnede, eller er det mer hensiktsmessig at makten vandrer gjennom virksomheten?*
- Vil strategisk fokus og prioritering av struktur ha større sannsynlighet for langsiktig suksess?*
- Lønner det seg å øke formaliteten i oppstartsselskaper i en krisetilstand, eller bør man redusere formaliteten og legge større vekt på å skape en støttende kultur, styrke samhold og kollektiv identitet?*
- Hvilke kommunikasjonsutfordringer har oppstartsselskaper stått ovenfor i pandemien?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) er ansvarlig for prosjektet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)
- Arijana Kasumovic, arijana.kasumovic@nmbu.no, 95009223
- Hedda Helgetveit Kongevold, hedda.helgetveit.kongevold@nmbu.no, 41600796
- Nicolay Worren (veileder), nicolay.worren@nmbu.no, 91000693
- Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen, personvernombud@nmbu.no, 40281558

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

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

Med vennlig hilsen



Arijana Kasumovic

Student



Hedda Kongevold

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Oppstartsselskaper i tider med krise: en studie av gründere og deres respons, ledelse og strategi under Covid-19-pandemien*", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *dybdeintervjuet*
- at det tas lydopptak av dybdeintervjuet*
- at mine utsagn/sitat brukes i den ferdigstilte oppgaven (du vil bli spurt om godkjenning til å inkludere dine sitater/utsagn i oppgaven)*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway