



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

Predefinert informasjon

Startdato:	14-05-2020 09:00	Termin:	2020 VÅR
Sluttdato:	15-05-2020 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
SIS-kode:	203 ØMF190 1 MA1 2020 VÅR		
Intern sensor:	Kari Håvåg Voldsund		

Deltaker

Naun:	Sofia Mahmood
Kandidatnr.:	359
HVL-id:	571849@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?: Nei
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenaun:	Gruppenummer:	11
Andre medlemmer i gruppen:	Synne Ingeborg Storaas, Helene Sæle Tveit	

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Hva kjennetegner gründere og deres lederatferd?

*What characterizes founders and their leadership
behavior?*

Sofia Mahmood, Synne Storaas & Helene Tveit

Internasjonal ledelse

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap,
Høgskulen på Vestlandet, Økonomi og administrasjon

Veileder: Kari Voldsund

Innleveringsdato: 15.05.2020

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.



Bacheloroppgave / Hovedprosjektoppgave - Referanseside

<i>Tittel på norsk:</i> Hva kjennetegner gründere og deres lederatferd? <i>Tittel på engelsk:</i> What characterizes founders and their leadership behavior?	<i>Dato:</i> 15.05.2020
<i>Forfattere:</i> Sofia Mahmood, Synne Storaas & Helene Tveit	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 4 <i>Antall sider vedlegg:</i> 48
<i>Veileder:</i> Kari Voldsund	<i>Institutt/Campus:</i> Bergen
<i>Fordypning:</i> Internasjonal ledelse	
<i>Merknader:</i>	

Sammendrag:

Verden står foran store omstillinger og behovet for innovative oppstartsmiljø er større enn aldri før. Mange velger å satse på gründerdrømmen, men kun 30 % overlever. Det er derfor stor usikkerhet knyttet til det å starte opp for seg selv.

Denne oppgaven har til hensikt å undersøke hva som kjennetegner gründere og deres lederatferd. For å finne ut av dette har vi benyttet oss av kvalitativ metode, og gjennomført dybdeintervju og personlighetstest. Deretter har vi drøftet funnene i lys av relevant teori.

Vi har funnet flere fellestrekk blant respondentene våre. Mye tyder på at de har et stort skaperbehov og en sterk stayerevne som kommer til uttrykk i deres personlighet og lederatferd. I tillegg er de effektiv, hardtarbeidende og sosiale. Flere av våre funn indikerer også at gründere ikke er så opptatt av å lede, men mer på å skape og løse nye utfordringer.

Stikkord:

Gründere	Personlighet	Lederatferd
----------	--------------	-------------





Summary in English:

The world is facing major changes and the need for innovative start-ups are greater than ever. Many choose to invest in the entrepreneurial dream, but only 30 % survive. Therefore, there is great uncertainty associated with starting up for oneself.

The purpose of this assignment is to examine what characterizes founders and their leadership behavior. To find out, we used qualitative methodology, and conducted in-depth interviews and a personality test. We have then discussed the findings in light of relevant theory.

We found several commonalities among our respondents. Much indicates that they have a great need for creativity and a strong will power that is reflected in their personality and leadership behavior. In addition, they are effective, hardworking and social. Several of our findings also indicate that entrepreneurs are not to concerned on leading, but more on creating and solving new challenges.

Keywords:

Founder	Personality	Leadership behaviour
---------	-------------	----------------------



Fylles ut ved å klikke på boksene til høyre i skjemaet		
1.	Jeg/vi erklærer at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">- ikke har vært brukt til annen eksamen- ikke refererer til andres arbeid uten at dette er oppgitt- ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at dette er oppgitt- har alle referansene oppgitt i litteraturlisten- ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høyskoler i Norge, jf. Universitets- og høyskoleloven §§4-7 og 4-8, samt Forskrift om eksamen §10 .	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at høyskolen vil behandle alle saker hvor det foreligger mistanke om fusk etter høyskolens studieforskrift	<input checked="" type="checkbox"/>



Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på en treårig bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet (HVL), campus Bergen. Oppgaven bygger på ledelsesfag vi har hatt under studiet, samt ulike fag fra utvekslingsopphold i Australia og Belgia. Bacheloroppgaven stammer fra et godt samarbeid mellom tre studenter: Sofia Mahmood, Synne Storaas og Helene Tveit.

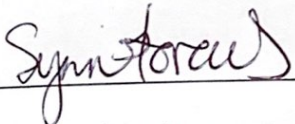
Vi har stått sammen i både oppturer og nedturer, og lært hverandre å kjenne på godt og vondt. Vi ser tilbake på en spennende og læringsrik vår, hvor vi nå sitter igjen med en stolthet over hva vi har fått til sammen. Man får en helt annen forståelse og interesse for et tema når man over tid fordyper seg så mye i det.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle respondentene som tok seg tid til både intervju og personlighetstest, til tross for hektiske dager under koronasituasjonen. I tillegg var det inspirerende og interessant å høre deres egne tanker og refleksjoner knyttet til det å være gründer. Vi vil også gi en stor takk til venner og familie som har vist støtte under en frustrerende tid. Til slutt ønsker vi å takke vår veileder, Kari Voldsund, som har gitt oss tilbakemeldinger og motivasjon. Tusen takk!

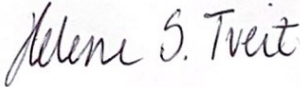
Bergen, 15.05.2020



Sofia Mahmood



Synne Ingeborg Storaas



Helene Sæle Tveit

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	2
1.1 Introduksjon	2
1.2 Bakgrunn og problemstilling.....	2
1.3 Avgrensning og utforming av oppgaven.....	3
2.0 Teori.....	5
2.1 Kjennetegn	5
2.1.1 Gründerens ressursarsenal	6
2.1.2 Personlighet	8
2.2 Gründerens lederatferd.....	11
2.2.1 Selvledelse.....	11
2.2.3 Relasjonsledelse.....	13
2.2.4 Strategisk ledelse	14
3.0 Metode	16
3.1 Forskningstilnærming	16
3.2 Forskningsdesign.....	16
3.3 Datainnsamling.....	17
3.3.1 Individuell dybdeintervju	17
3.3.2 Personlighetstesten	18
3.3.3 Utvalg	18
3.4 Analyse av datamateriale	19
3.5 Evaluering av metode	20
3.5.1 Validitet	20
3.5.2 Reliabilitet	20
3.6 Etisk og juridisk ansvar.....	21
4.0 Analyse	22
4.1 Hva kjennetegner gründere?	23
4.1.1 Gründerens ressursarsenal	23
4.1.2 Gründerens personlighet	28
4.1.3 Oppsummering	33
4.2 Hva kjennetegner gründerens lederatferd?.....	34
4.2.1 Å lede seg selv	35
4.2.2 Å skape relasjoner	38
4.2.3 Å lede strategisk.....	41
4.2.4 Oppsummering	44
5.0 Drøfting og konklusjon.....	45
Forslag til videre forskning.....	46
6.0 Litteraturliste.....	48

1.0 Innledning

1.1 Introduksjon

Verden står foran store omstillinger. Konsekvensene av klimaendringer og et overforbruk av planetens ressurser vil sette store krav til samfunnet og næringslivet i tiden fremover. I dag har Norge en oljeavhengig økonomi hvor denne bransjen står for vesentlige inntekter til den norske velferdsstaten. Politikere og næringsliv er samstemte og tydelige på at oljealderen beveger seg mot slutten, og at Norge nå må utvikle nye arbeidsplasser på andre områder. Digitalisering, fornybar energi og sirkulær økonomi er alle områder hvor Norge kan ta nye posisjoner. Den siste tiden har en rekordlav oljepris og korona pandemi satt ytterligere fart på denne utviklingen. Norge har i dag en rekordhøy arbeidsledighet, mange selskaper risikerer å gå konkurs og det er stor usikkerhet når verden normaliseres igjen (Kampevoll, 2020). Mange av virksomhetene som skal gå foran i disse omstillingene er enda ikke etablert. Med dette bakteppet har Norge behov for innovative oppstartsmiljø med gründere som tør å utfordre hvordan ting gjøres og som tør å tenke stort.

I Norge er det i dag mange som har en idé de drømmer om å leve av, og flere som allerede tjener penger på sine egne ideer. Disse mennesker har ulike kvaliteter, drives av ulike prosesser og skaper ulike bedrifter. De har ulike behov og trenger ulike typer hjelp og støtte for å lykkes. Det ser tidvis lettere ut enn det er. Alle kan lage en forretningsplan, svært mange har lyst, og en god del forsøker seg (Garnes, 2018, s. 5-6). Til tross for at etableringsfrekvensen er stor, mislykkes likevel 70 % av norske gründere (SSB, 2019). Det er dermed stor usikkerhet knyttet til det å starte opp for seg selv. Det interessante spørsmålet er dermed: hvem er denne gründeren som tross høy risiko og dårlige odds likevel satser alt?

1.2 Bakgrunn og problemstilling

Vi anser gründere som store bidragsyttere i vår økonomi, og beundrer deres pågangsmot. Det viser seg at det er mye forskning på hvem gründerne er, men lite om hvordan de leder. Dette er noe som vekket vår nysgjerrighet, og i kombinasjon med vår fordypning i ledelse utledet vi følgende problemstilling:

Hva kjennetegner gründere og deres lederatferd?

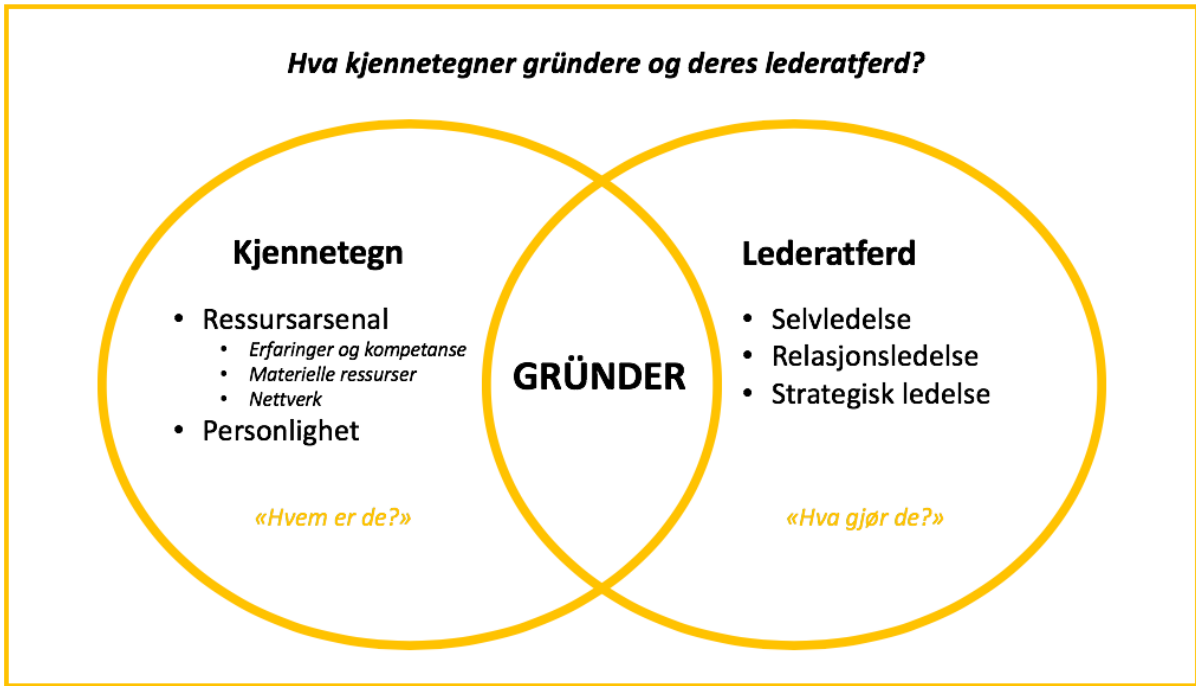
1.3 Avgrensning og utforming av oppgaven

Temaet vi har tatt for oss har et stort omfang av litteratur, og med begrensede ressurser og kapasitet har vi ikke mulighet til å ta for oss alt. Vi har derfor gjort flere avgrensninger som gir en bedre struktur og sammenheng, samt bedre oversikt i arbeidet med oppgaven.

I denne oppgaver har vi valgt å forske på gründere i et inkubatormiljø lokalisert i Bergen. En gründer kan defineres som en person som realiserer sin forretningsidé gjennom å skape en ny virksomhet (Jenssen, Kolvereid & Erikson, 2012, s. 18). Sentralt står oppfinnelser eller løsninger som blir skapt gjennom nytenkning og innovasjon. Ofte blir begrepene «gründer» og «entreprenør» brukt som synonymmer. Begge brukes om etablering av ny virksomhet, men entreprenørbegrepet brukes også om personer som utfører mer tekniske oppgaver knyttet til bygg og anlegg (Heggernes, 2019, s. 24). I vår oppgave har vi valgt å anvende begrepet gründer, forstått som grunnlegger av en bedrift med utgangspunkt i en nyskapende idé eller produkt. Videre tar vi for oss gründere i oppstartsfasen. Vi ønsker også å presisere at vi anvender uttrykket «lykkes som gründer» i vår oppgave, dette viser til at gründeren har klart å etablere et oppstartsselskap.

For å skape en god struktur har vi utformet to delproblemstillinger. I første delproblemstilling har vi valgt å fokusere på hva som kjennetegner gründere. Her studerer vi gründerenes ressursarsenal, som inkluderer erfaringer og kompetanse, materielle ressurser og nettverk. Videre benytter vi personlighetsteorier som omfatter trekk- og typeteorier, samt personlighetstesten 16Personalities. I andre delproblemstilling fokuserer vi på hva som kjennetegner gründeres lederatferd. Det er mange ledelsesteorier, men et fåtall tar for seg hvordan gründeren opptrer i lederrollen. Det har dermed vært en utfordring å finne relevant ledelseslitteratur for å beskrive lederatferd blant gründere. Likevel har vi kommet frem til at å lede seg selv, å skape relasjoner og å lede bedriften strategisk er vel så viktig for gründere som for ledere av et veletablert selskap. Basert på disse refleksjonene har vi kommet frem til at vi vil studere gründerens lederatferd i lys av teorier om selvledelse, relasjonsledelse og strategisk ledelse.

Videre har vi utformet en modell (figur 1) som skal skape oversikt. Den viser til de to delproblemstillingene vi har utledet, og illustrerer sammenhengen mellom alle delene i oppgaven.



Figur 1: Hva kjennetegner gründere og deres lederatferd? (Egenprodusert modell)

2.0 Teori

Dette kapitlet utgjør det teoretiske rammeverket for oppgaven. For å besvare problemstillingen presenterer vi teorier om ressursarsenal og personlighet, deretter teorier som omhandler ledelse derav lederatferd. Kapitlet er inndelt i flere delkapitler med ulike tema, der det avslutningsvis er utledet et forskningsspørsmål som skal besvares i analysen.

2.1 Kjennetegn

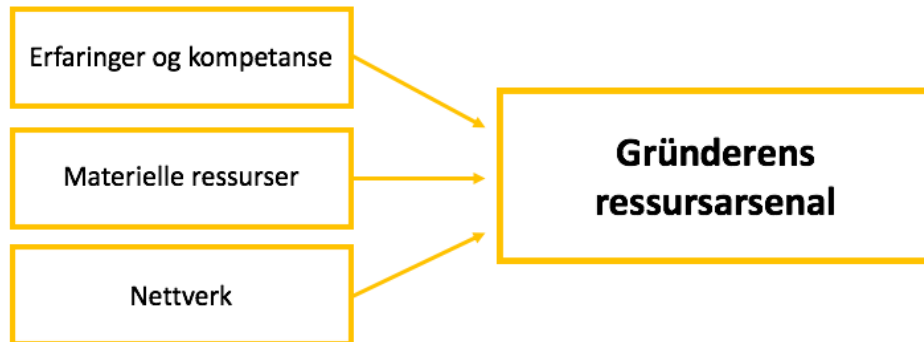
Denne delen av teorikapitlet fokuserer på ulike kjennetegn ved gründere. Å karakterisere gründere er et omdiskutert tema som er forsket mye på. Det er likevel mest vanlig å inkludere hvilke ressurser og personlige kvaliteter en gründer har (Garnes, 2018, s. 338). I det følgende vil vi presentere begrepet ressursarsenal og ulike personlighetsteorier. Vi befinner oss nå på venstre side av figuren (figur 2).



Figur 2: Kjennetegn ved gründere. (Egenprodusert modell)

2.1.1 Gründerens ressursarsenal

Et ressursarsenal omfatter kompetanse og erfaringer, materielle ressurser og nettverk. Dette er relevante ressurser som en gründer vil benytte seg av for å realisere sin forretningsidé (Garnes, 2018, s. 337-338). I modellen til Garnes (2018) består ressursarsenalet av "personlige egenskaper". Vi har justert denne delen av modellen til å kun omhandle erfaringer og kompetanse. Gründerens ressursarsenal kan illustreres med følgende figur (figur 3):



Figur 3: Gründerens ressursarsenal.

(Egenprodusert modell, med inspirasjon fra Garnes (2018, s. 337))

Erfaringer og kompetanse

Erfaringer og kompetanse, ofte omtalt som human kapital, inkluderer alt av gründerens kunnskap, evner og ferdigheter (Wasserman, 2012, s. 77). Vi skiller gjerne mellom formelle og uformelle erfaringer og kompetanse. Førstnevnte er opparbeidet gjennom systematisk læring, og sistnevnte gjennom arbeidslivet og livserfaringer. Som gründer inntreer man ulike roller, deriblant idégiver, prosjektleder, eier, finansiør og bedriftsleder, noe som krever kunnskap fra mange fagområder (Garnes, 2018, s. 87). Det er sjeldent at en gründer har alle nødvendige ferdigheter og kunnskaper fra alle disse feltene, og en medgründer kan bidra med supplerende kompetanse (Wasserman, 2012, s. 77). Flere studier viser at gründerne som lykkes, gjør dette i relativt voksen alder, og aldersgruppen 45 til 64 år dominerer statistikken. Dette har sammenheng med lære- og utviklingstid, der yrkeserfaring danner basis for gründernes egen forretningsidé. Det er heller ikke uvanlig at mye av yrkeserfaringen stammer fra bransjen man velger å starte opp i, noe som gir kjennskap til ulike aktører, produkter, aktivitetsmønstre, gjeldende forretningsmodeller, utfordringer og andre spilleregler (Garnes, 2018, s. 339-341).

Hvilken kompetanse og erfaringer har bidratt i å realisere forretningsideen?

Materielle ressurser

Materielle ressurser omfatter kapital og andre håndfaste ressurser som gründere bruker under oppstartsprosessen og for videreutvikling (Wasserman, 2012, s. 77). For mange er det å starte sitt eget selskap en stor investering. Gründere kan innhente disse ressursene fra omgivelsene og fra egne private midler. I omgivelsene er det ulike typer investorer som investerer i ulike prosjekt og bedrifter (Heggernes, 2019, s. 43-44). Venner og familie kan gi gründeren et privat lån, samt investere og bli eiere av selskapet. "Business angels" er ressurspersoner som kan støtte bedriften med kapital, kompetanse og nettverk (Skjølsvik & Voldsund, 2016, s. 325). De kjennetegnes ved å være aktivt involvert i bedriften og ønsker i stor grad å påvirke bedriften direkte (Jenssen et al., 2012, s. 242). Innovasjon Norge, et statlig eid selskap, tilbyr også ulike støtteordninger til gründere. I tillegg eksisterer det ulike inkubatormiljø, eksempelvis StartupLab i Oslo. En inkubator er en tjeneste som tilbyr gründere kontorlokaler, støttetjenester, profesjonell rådgivning og nettverk (Clausen et al., 2017). For enkelte kan også lån av ulike materielle ressurser som produksjonslokaler, lagerplass og utstyr bidra positivt i realiseringen av forretningsideen (Garnes, 2018, s. 342).

Hvilke materielle ressurser har gründeren innhentet for å realisere forretningsideen?

Nettverk

Nettverk er et opparbeidet sosialt system bestående av relasjoner til andre mennesker, samt virksomheter og inkubatormiljø (Garnes, 2018, s. 342). Gründere kan bruke nettverket som strategiske rådgivere, som døråpnere for å få kunder og investorer. I litteraturen skilles det mellom sosiale og profesjonelle nettverk. *Sosiale nettverk* er relasjoner man har opparbeidet seg utenom arbeid, slik som familie og venner. *Profesjonelle nettverk* er kolleger og forretningsmessige kontakter som er etablert i yrkes- og arbeidssammenheng. I tidlig fase er ofte det sosiale nettverket viktig for å få inn kapital, mens det senere i vekstfasen vil bli mer sentralt å ta i bruk det profesjonelle nettverket. Nettverket som gründeren etablerer og utvikler rundt bedriften har høy verdi, ettersom disse kan bidra med viktige immaterielle og materielle ressurser som kan være svært nyttige for gründerbedriftens vekst og utvikling (Jenssen et al., 2012, s. 217). Bredden på nettverket, avhenger av antall kontakter gründeren har, og vil ha betydning og verdi ved rekruttering, tilgang til ressurser og for å skape relasjoner til potensielle partnere (Jenssen et al., 2012, s. 318; Wasserman, 2012, s. 77).

Hvordan utnytter gründeren nettverket sitt for å realisere forretningsideen?

2.1.2 Personlighet

I tillegg til gründerens ressursarsenal, kan ulike personlighetsteorier brukes til å redegjøre for kjennetegn ved gründerne. Personlighetsteorier beskriver hvorfor vi tenker, føler og handler som vi gjør, og er viktig for å forstå samspill, innsats og prestasjoner i arbeidslivet (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s. 43).

Blant personlighetsteorier har man trekk- og typeteorier. Trekkteori brukes mer i nyere tid, og beskriver i hvilken grad et menneske har ulike egenskaper eller trekk. Typeteori plasserer derimot mennesker inn i en kategori basert på deres faste egenskaper, og sier at man enten har de bestemte egenskapene eller ikke. Eksempelvis sier typeteori at en person enten er introvert eller ekstrovert, og trekkteori beskriver i hvor stor grad vedkommende er introvert enn ekstrovert (Einarsen et al., 2017, s. 45).

Femfaktormodellen

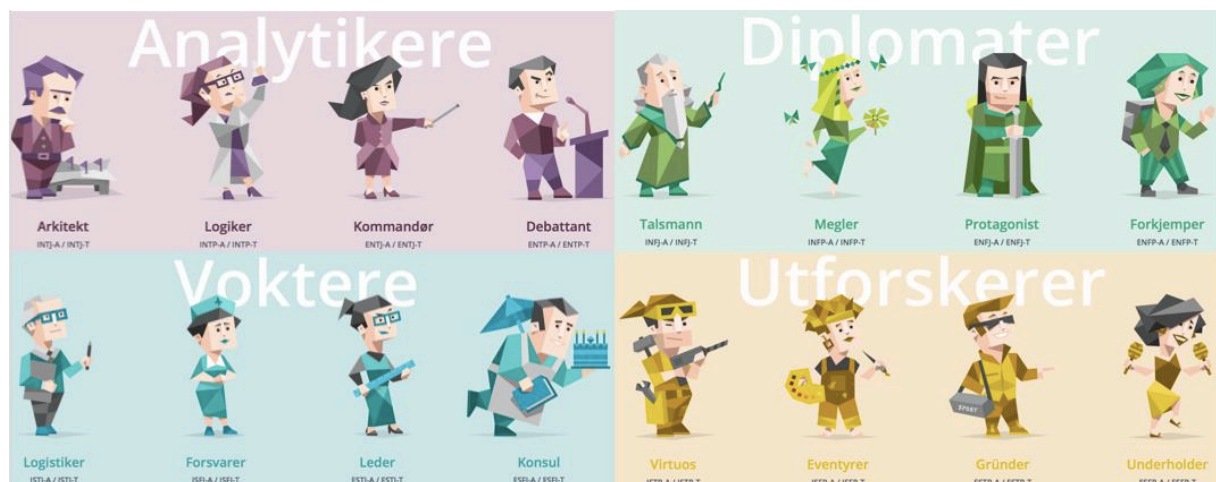
En av de mest kjente trekkteoriene er femfaktormodellen utviklet av Paul Costa og Robert McCrae. Denne modellen forteller at personlighet i hovedsak kan beskrives av fem ulike trekk, og at hvert individ har ulike grader av disse trekkene som gir dem en egen og unik profil. Det er en hierarkisk modell med fem overordnede dimensjoner: *nevrotisisme*, *ekstroversjon*, *åpenhet for erfaring*, *omgjengelighet* og *planmessighet* (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s. 50; Glasø & Thompson, 2013, s. 109).

Nevrotisisme handler om de negative følelsene og kan ligge til grunn for atferd forbundet med å skape trygghet. De som skårer lavt på dette trekket er som regel rolige, avbalanserte og avslappede, og takler stressende situasjoner godt. *Ekstroversjon* dreier seg om å søke positive eller stimulerende opplevelser gjennom sosial og spenningssøkende atferd. De som skårer høyt er egenrådige, aktive, pratsomme og foretrekker store grupper og samlinger. *Åpenhet for erfaringer* bestemmer retningen av fantasi og det å ville prøve nye ting, og kan gi grunnlag for aktiviteter knyttet til kreativitet. De som skårer høyt er nysgjerrige på seg selv og omgivelsene. *Omgjengelighet* handler om et individs ønske om å gjøre noe for andre gjennom en støttende og omsorgsfull atferd. De som skårer høyt på dette trekket er sympatiske, hjelpsomme og tror at andre er det tilbake. *Planmessighet* kan forbindes med målorientert og ambisiøs atferd. Det handler om å ville ha orden, være grundig og pliktoppfyllende. De som scorer høyt på dette trekket kan ha gode akademiske og faglige prestasjoner, men kan også være kresne perfeksjonister (Einarsen et al., 2017, s. 51; Glasø & Thompson, 2013, s. 109).

16Personalities

16personalities, også omtalt som Neris Type Explorer, er blant de mest populære og anerkjente personlighetstestene. Modellen for personlighetstesten kombinerer teorier fra Myer-Briggs Type Indicator og trekkteoretiske modeller som femfaktormodellen. Myer-Briggs Type Indicator er en personlighetsindikator utviklet av Katharine Cook Brigg og Isabel Briggs Meyer. Sammen fant de en praktisk måte å beskrive en persons preferanser på. Vi omtaler disse preferansene som trekk i denne oppgaven (16Personalities, u.å., i).

Etter testen får man en bokstavkombinasjon på fem bokstaver, som forteller hvilken personlighetstype man er (figur 4). De fem bokstavene viser til hvilket av trekkene som dominerer i modellens fem skalaer: *sinn*, *natur*, *energi*, *taktikk* og *identitet*. Hver skala har to trekk plassert på hver ytterkant, der "nøytral" er plassert i midten. En person vil aldri plasseres som helt nøytral, ettersom et av trekkene alltid vil dominere. For å illustrere dette kan vi bruke personlighetstypen *arkitekt* (INTJ-A) som et eksempel (figur 4). Bokstavkombinasjonen "INTJ-A" forteller at personen er introvert (I) i *sinn*, intuitiv (N) i *energi*, logikk-fokusert (T) i *natur*, planleggende (J) i *taktikk*, og selvsikker (-A) i *identitet*. Videre vil resultatene fortelle hvor stor prosentandel man har av de to trekkene i hver skala. Det er altså det dominerende trekket som viser til bokstavene i de ulike bokstavkombinasjonene, som deretter gir en personlighetstype. Det er totalt 16 personlighetstyper, fordelt på de fire hovedgruppene analytikere, diplomater, voktere og utforskerer (16Personalities, u.å., i):



Figur 4: Personlighetstyper
(16Personalities, u.å., j)

De fem skalaene *sinn*, *natur*, *energi*, *taktikk* og *identitet* vil følgelig bli beskrevet.

Sinn viser hvordan en samhandler med sine omgivelser, og her faller man enten under introvert (I) eller ekstrovert (E). De introverte foretrekker ensom aktivitet og blir slitne av sosial interaksjon, i motsetning til ekstroverte individer, som foretrekker gruppeaktiviteter og får energi av sosial interaksjon. Ekstroverte er ofte mer entusiastiske og blir raskere begeistret enn introverte (16Personalities, u.å., i).

Den neste skalaen er *energi* og bestemmer hvordan en ser på verden og prosesserer informasjon, og her er man enten realistisk (S) eller intuitiv (N). Realistiske personer er praktiske, pragmatiske og jordnære, med sterke vaner og stort fokus på hva som skjer eller hva som allerede har skjedd. De intuitive er veldig fantasifulle, nysgjerrige og har et åpent sinn. De foretrekker dynamikk fremfor stabilitet, og har fokus på fremtidige muligheter (16Personalities, u.å., i).

Videre omfatter *natur* hvordan beslutninger tas og følelser håndteres, og her er man enten logikkfokusert (T) eller prinsippfokusert (F). De logikkfokuserte har fokus på objektivitet og rasjonalitet, og prioriterer derfor logikk over følelser. De kan ofte skjule følelsene sine, og ser på effektivitet som viktigere enn samarbeid. Prinsippfokuserte mennesker er sensitive og gir følelsesmessige uttrykk. De er mer empatiske og har et mindre konkurranseinstinkt enn de logikkfokuserte, og har et større fokus på sosial harmoni og samarbeid (16Personalities, u.å., i).

Taktikk reflekterer ens tilnærming til arbeid, planlegging og beslutningstaking. Her er man enten planleggende (J) eller søkende (P). De planleggende er bestemmende, grundige og høyt organisert. De setter pris på klarhet og forutsigbarhet, og foretrekker struktur og planlegging fremfor spontanitet. Søkende personer er veldig gode på å improvisere og oppsøke muligheter. De er ofte fleksible og avslappede som foretrekker å holde mulighetene sine åpne (16Personalities, u.å., i).

Identitet er den siste skalaen, og representerer grunnlaget for de andre skalaene. Det viser selvsikkerhet i egne ferdigheter og beslutninger, og her er man enten selvsikker (-A) eller forsiktig (-T). De selvsikre har et kontrollert temperament, takler stress godt og bekymrer seg lite. De forsiktige er selvbevisste og sensitive til stress. De er perfektjonister, ivrige etter forbedring, og er drevet av suksess (16Personalities, u.å., i).

Hva karakteriserer personligheten til gründere?

2.2 Gründerens lederatferd

For å belyse vår problemstilling er det naturlig å forklare begrepet ledelse. Ledelse handler om å styrke aktiviteter mot nærmere definerte mål i organisasjonen. Det handler både om bedriftens måloppnåelse, effektivitet og ivaretagelse av ansattes jobbtilfredshet, velvære og helse. Her ser vi både på ledelse *i* bedriften, og *av* bedriften. Både individuelle evner og opparbeidede ferdigheter er sentralt i ledelse, og kommer til syne i lederens atferd (Einarsen et al., 2017, s. 338). For å forstå gründernes lederatferd har vi valgt å studere hvordan de utøver selvledelse, relasjonsledelse og strategisk ledelse. Vi befinner oss nå på høyre side av modellen (figur 5).



Figur 5: Kjennetegn ved gründerens lederatferd. (Egenprodusert modell)

2.2.1 Selvledelse

«Selvledelse handler om å lede dine tanker, dine følelser og din atferd» (Heggholmen, 2014, s. 49). Hensikten er at gründeren skal lede seg selv ved å ta i bruk spesifikke atferds- og kognitive strategier, utformet for å påvirke til personlig effektivitet (D'Intino, Goldsby, Houghton, & Neck, 2007, s. 105). Det er imidlertid begrenset empirisk forskning i entreprenøriell kontekst som bygger på hvordan gründerne utøver selvledelse i praksis, og det er derfor behov for mer forskning på dette området.

Ledere av oppstartsselskaper skiller seg fra ledere av etablerte virksomheter i den grad at gründeren stadig må opparbeide seg legitimitet og støtte blant mange interessenter. Det kan være kunder, ansatte, leverandører, individuelle eller ventureinvestorer og banker eller andre utlånsinstitusjoner. For å takle dette presset vil utholdenhet og det å opprettholde et positivt tankemønster i noen

tilfeller avgjøre forskjellen mellom suksess eller tap. Det vil altså være viktig at gründeren finner denne drivkraften fra innsiden ettersom at virksomhetens overlevelse til syvende og sist hviler på vedkommendes skuldre. Selvledelse er et område innen psykologi som tilbyr ferdigheter og strategier gründerne kan benytte seg av for å forbli effektiv og målrettet (D'Intino et al., 2007, s. 105).

Det er vanlig å skille mellom *atferds-fokuserte strategier*, *naturlige belønningsstrategier* og *konstruktive tankemønsterstrategier* (D'Intino et al., 2007, s. 105). *Atferds-fokuserte strategier* har til hensikt å øke et individs selvbevissthet for å kunne styre egen atferd, særlig relatert til viktige, men ofte ubehagelige oppgaver. Denne strategien inkluderer blant annet selvobservasjon og selvbelønning. Selvobservasjon innebærer bevissthet rundt hvordan, når og hvorfor man utøver en spesifikk atferd. Denne formen for selvbevissthet er et nyttig verktøy for å endre eller kvitte seg meg ineffektiv atferd (D'Intino, et al., 2007, s. 106). Selvbelønning kan bidra til å øke innsats for måloppnåelse, og kan være både mental og materiell. Mental selvbelønning kan for eksempel være å gratulere seg selv for gode prestasjoner eller ta seg en velfortjent pause etter gjennomføring av et krevende prosjekt. Selvkorrigerende kan også ha en positiv effekt dersom den er konstruktiv og saklig, der hensikten er å lære av feil. Overdreven bruk av selvkritikk og skyld kan imidlertid ha negativ påvirkning og bør unngås (Manz & Sims, 2001, s. 83). For å nå egne mål og å lede seg selv, må gründeren ha en plan på hvordan dette skal gjøres.

Den andre strategien er *naturlige belønningsstrategier* som er ment å skape situasjoner der en person blir motivert og dermed belønnet av iboende morsomme aspekter ved oppgaven eller aktiviteten (Manz & Sims, 2001, s. 155). Disse strategiene er utformet for å bidra til å skape følelser av kompetanse og selvkontroll, og kan føre til et interessant mønster: Søken etter utfordringer som vi er i stand til å mestre og deretter faktisk øke innsatsen for å mestre dem (Manz & Sims, 2001, s. 98-99). Den siste strategien er *konstruktive tankemønsterstrategier* og innebærer evnen til å utvikle et positivt tankemønster hos seg selv og andre, og en sterk tro på at man kan mestre utfordringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 453).

En leder som behersker selvledelse vil kunne fungere som rollemodell for medarbeiderne. Tanken er at medarbeiderne blir mer selvgående og dyktige, der en genuin interesse og ansvarsfølelse vil kunne vokse frem (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 453). Dette vil være svært viktig i et oppstartsselskap fordi det kan bidra til å øke effektivitet, kreativitet og kvalitet i arbeidet mot å nå bedriftens mål.

Hvordan leder gründeren seg selv?

2.2.3 Relasjonsledelse

Spurkeland (2013) referer til relasjonsledelse som en menneskeorientert ledelse-tilnærming basert på naturlig interesse for mellommenneskelige forhold. Forskningslitteraturen på hvordan gründere utøver relasjonsledelse er mangelfull. Likevel finner vi det interessant å utforske hvordan gründeren skaper og opprettholder relasjoner innad i teamet sitt og eksternt ettersom dette er svært sentralt, men også eksternt. I følge Goleman, Boyatzis & McKee (2002) omfatter relasjonsledelse inspirasjon, innflytelse, utvikling av andre, igangsetting av andre, konflikthåndtering og samarbeid (Bolman & Deal, 2018, s. 208). Denne formen for ledelse har som mål å utvikle høy kvalitet gjennom tillit og effektiv kommunikasjon, og dette åpner i stor grad for selvledelse innad teamet. Når lederen har tillit til sine medarbeidere og medarbeiderne vet hva som forventes, er det enklere for lederen å gi fra seg ansvar og kontroll. Et slikt forhold personifiserer ansvar og lojalitet, og unnsuntring eller sabotasje er mer et brudd på relasjonelle verdier enn illojalitet til selskapet noe som igjen fremmer effektivitet og kvalitet (Spurkeland, 2013, s. 22-24).

Gründeren bygger relasjoner internt i teamet, men også eksternt til kundene, leverandørene, partnerne og eierne for å effektivisere samhandling og øke resultatet (Spurkeland, 2013, s. 42). Mennesker blir kjent, og når man er fortrolige og har tillit til hverandre, er det naturlig at praten blir uformell (Garnes, 2018, s. 297). Relasjoner åpner dører, noe som er svært viktig for gründere. En inkubator er et godt eksempel på hvor gründere kan skaffe seg unik lærdom i et entreprenørielt økosystem. I Silicon Valley er begrepet "pay-it-forward" referert til som en oppstartskultur der gründere deler sine erfaringer med andre gründere (Lehdonvirta, 2013, s. 27-28). På denne måten kan relasjoner gründere i mellom styrkes. Basert på de personlige relasjonene som skapes, bygger gründeren nettverk. Etterhvert som nettverket utvikles og pleies, kan et firma bruke det til å identifisere muligheter, få tilgang på ressurser, forbedre strategisk posisjon, lære nye ferdigheter, få markeds kunnskap, etablere troverdighet og kontrollere transaksjonskostnader (Burns, 2007, s. 440-441).

En nyetablert bedrift vil i stor grad prøve og feile i sin streben etter rimelig grad av tilpasning mellom arbeidsoperasjoner, logistikk og koordinering mellom ulike mennesker (Garnes, 2014, s. 87). Det er ingen fasit på hvordan ting skal gjøres, og dialog og læring er viktig. Argyris og Schön (1996) beskriver en interessant kommunikasjonsteori som kan deles inn i *læringshemmende* og *læringsfremmende handlingsteori*. Læringshemmende handlingsteori beskriver handlinger som har til hensikt å kontrollere omgivelsene, beskytte egne interesser og beskytte andre fra å oppleve negative følelser ved å tilbakeholde informasjon. Et eksempel på dette kan være å holde tilbake informasjon om

bedriftens utfordringer for investorer og dermed miste en verdifull mulighet til hjelp eller tilbakemelding. Læringsfremmende handlingsteori er derimot basert på tillit, sterkt informasjonsflyt, ikke ytre press og frie beslutningsprosesser. Individene oppfattes som lite defensive. De har stor grad av frihet, vilje til å ta risiko og opplever stor grad forpliktelse. Denne typen klima fremmer tillit og læring, og er et grunnleggende element i relasjonsledelse (Spurkeland, 2013, s. 42).

Hvordan skaper gründeren relasjoner?

2.2.4 Strategisk ledelse

Ireland og Hitt (2005) definerer strategisk ledelse som “en persons evne til å forutse endringer, utforme visjoner, opprettholde fleksibilitet, tenke strategisk og samarbeide med andre for å initiere endringer som vil skape en levedyktig fremtid for organisasjonen”. Fokuset er på ledelse *av* bedriften, fremfor *i* bedriften. Dersom bedriftens strategiske ledelsesprosess er vanskelig å forstå for konkurrentene, og dermed vanskelig å etterligne, har bedriften skapt et konkurransefortrinn (Ireland & Hitt, 2005, s. 63). Ireland og Hitt (2005) har utpekt seks viktige komponenter ved strategisk ledelse, hvorav vi har valgt fire som er mest relevant for vår forskning. Komponentene inkluderer *å utforme bedriftens hensikt og visjon*, *å vektlegge etiske retningslinjer*, *å utnytte og opprettholde kjernekompetanse* og *å utvikle human kapital*.

Å utforme bedriftens hensikt og visjon handler om å gi generelle retningslinjer til hvor bedriften har tenkt seg, og de stegene som er nødvendig for å komme seg dit. Visjonen skal si noe om hva virksomheten ønsker å oppnå, og gir et bilde på en fremtidig, ønsket tilstand. Den skal være enkel å forstå, ambisiøs, men også oppnåelig slik at den er egnet til å påvirke atferd. Videre beskrives bedriftens hensikt som en indikasjon på hvorfor bedriften eksisterer og hva den er villig til å gjøre for å oppnå dette (Ireland & Hitt, 2005, s. 68).

Å vektlegge etiske retningslinjer handler om å evaluere potensielle handlingsforløp gjennom et moralsk filter (Ireland & Hitt, 2005, s. 71). Virksomheter har etiske forpliktelser overfor samfunnet, noe som kalles for samfunnsansvar. Flere bransjer opplever press fra omgivelsene som følge av nye trender, blant annet behovet for økt bærekraft. Det er to motivasjonsfaktorer som får bedrifter til å handle ansvarlig. For det første, må ledere handle på en moralsk måte, fordi normene tilsier det. For det andre, kan investering i ansvarlige forretningsmetoder gi konkurransefortrinn i form av bedre omdømme, kundetilfredshet og reduserte kostnader. I tillegg er det nærmest et krav blant investorer at bærekraft er en integrert del av forretningsmodellen (Saebi, 2016, s. 33-36).

Å utnytte og opprettholde kjernekompetansen har en sterk tilknytning til bedriftens suksess. Kjernekompetansen defineres som de ressursene og evnene som gir bedriften konkurransefortrinn (Ireland & Hitt, 2005, s. 69). I følge Strand (2007) kan denne kompetansen ofte være knyttet til teknologi, men den kan også i stor grad være koblet til menneskelige ressurser, som spisskompetanse og spesialkompetanse (Strand, 2007, s. 507). Det er viktig at det foreligger enighet innad i bedriften om hvilke ressurser og evner som er kjernekompetansen, slik at passende handlinger kan utformes for å utnytte den i markedet. Gjennom gjensidig deling av kunnskap innad i bedriften, og læring som følger av den, kan gründeren effektivt utvikle bedriftens kjernekompetanse. Videre vil kjernekompetansens konkurranseverdi øke gjennom dens bruk og kontinuerlige utvikling (Ireland & Hitt, 2005, s. 69). Derfor kan ikke kjernekompetansen utnyttes effektivt uten den rette humane kapital.

Å utvikle bedriftens humane kapital er viktig fordi en gründer sjeldent besitter all nødvendig kompetanse selv for å starte et nytt selskap (Wasserman, 2012, s. 77). For å kunne lede strategisk må man se på alle medlemmene i bedriften som en kritisk ressurs. For gründerne anses kunnskap og ferdigheter som den viktigste ressursen, men utfordringen er å identifisere, tiltrekke og utnytte disse (Widding, 2010). I følge Widding & Jenssen (2008) kan bedriftens humane kapital utvikles ved å lære ny kunnskap, innhente kompetente personer som ansatte, styremedlemmer eller eiere, men også gjennom å utvikle og utnytte nettverket gjennom bevisst samhandling.

Hvordan leder gründeren bedriften strategisk?

3.0 Metode

Metode defineres som den planmessige fremgangsmåten man benytter for å få økt kunnskap og informasjon om faktiske forhold i samfunnet (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 15). I dette kapittelet skal vi redegjøre for hvilke valg vi har tatt knyttet til metode og hvorfor. Dette gjelder forskningstilnærming, forskningsdesign, datainnsamling og analyse av data og materiale. Siste del av kapittelet diskuterer vi styrker og svakheter ved valgt metode med hensyn til validitet, reliabilitet, og avslutter med etisk- og juridisk ansvar.

3.1 Forskningstilnærming

Aktuell forskningstilnærming avhenger av problemstillingen som skal undersøkes og ressurser man har til rådighet. Vi skiller gjerne mellom to metoder; kvalitativ og kvantitativ. Førstnevnte har egenskapen til å gå i dybden for å søke og forstå i respondentens opplevelse av fenomenet som undersøkes, mens kvantitative metoder er hensiktsmessig for å forklare ved bruk av tall og data (Gripsrud, et al., 2016, s. 103). I vårt tilfelle er problemstillingen av typen «hva?» og handler mer om å forstå enn å måle. Vi skal tolke og forstå gründeres synspunkt og erfaringer. Det var derfor naturlig for oss å anvende kvalitativ metode for å gå i dybden på kjennetegn ved gründere og deres lederatferd.

Det finnes to kilder til kunnskap: induktiv og deduktiv metode. I vår oppgave har vi benyttet eksisterende teorier om personlige kjennetegn og ledelsesteorier, samt supplert empiriske data fra dybdeintervju og personlighetstest. Vi har dermed benyttet oss av en deduktiv forskningstilnærming, der vi tester teorier opp mot virkeligheten (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2015, s. 15).

3.2 Forskningsdesign

Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for å løse den aktuelle oppgaven. Det er vanlig å skille mellom tre ulike typer design; eksplorativt design som er utforskende, deskriptivt design som er beskrivende, og kausalt design som ser på årsak-virkning. Valg av forskningsdesign avhenger av hvor mye vi vet om et område fra før, samt ambisjonsnivå med hensyn til analyse og å forklare sammenhenger (Gripsrud, et al., 2016, s. 46-50). I vår oppgave har vi først benyttet oss av et eksplorativt design for å utforske fenomenet *gründere*.

Deretter benytter vi oss av et deskriptivt design ved å finne relevante teoretiske studier for å få et bedre grunnlag til å besvare problemstillingen.

3.3 Datainnsamling

Primær- og sekundærdata er to måter å fremskaffe data på. Primærdata omfatter ny data som er hentet direkte fra kilden for å besvare en bestemt problemstilling. Sekundærdata er derimot data som allerede foreligger og er derfor samlet inn for andre formål (Gripsrud et al., 2016, s. 68-69). Denne oppgaven baserer seg hovedsakelig på primærdata da vi ønsket å få et bedre og nyansert bilde av temaet i dag. Vi innhentet våre primærdata som er samlet inn gjennom individuelle dybdeintervju og personlighetstester. Vi har imidlertid også benyttet sekundærdata i deler av oppgaven for å supplere og drøfte våre egne funn. Dette er blant annet forskning av Zhao, Seibert og Lumpkin (2010), Wasserman (2012), Aldrich og Martinez (2001) og Strand (2007) som har relevante studier innenfor temaet gründer.

Som følge av COVID-19-utbruddet og de norske myndighetenes tiltak og retningslinjer for smittevern, måtte vi justere gjennomføringen av dybdeintervjuene våre. Noen av våre respondenter måtte også avlyse avtalt intervju, noe som resulterte i at utvalget vårt består av ingen kvinnelige respondenter. Vi tar høyde for at dette kan føre til skjevheter i materialet. I tillegg kunne vi ikke avholde fysiske intervju i respondentenes omgivelser som planlagt. Det har også ført til endringer i gjennomføringen av datainnsamlingen. I utgangspunktet var planen å gjennomføre en personlighetstest i forkant av intervjuet. Hensikten var å bruke testresultatene aktivt under intervjuet ved å tilpasse spørsmålene i intervjuguiden. Testen ble heller gjennomført etter at intervjuet fant sted. I tillegg har vi ikke hatt tilgang til de samme fysiske ressursene, som for eksempel relevant litteratur. Internett har naturligvis vært mer enn sentralt for informasjonsinnhenting og kommunikasjon innad i forskningsgruppen, med veileder og våre respondenter.

3.3.1 Individuell dybdeintervju

Vi valgte å avholde personlige dybdeintervju for å få innblikk i respondentenes personlige erfaringer, meninger og holdninger uten påvirkning fra andre (Gripsrud et al., 2016, s. 49). I god tid før gjennomføringen av intervjuene utformet vi en intervjuguide med utgangspunkt i oppgavens teori og delproblemstillinger (vedlegg 1). Intervjuguiden fungerte som en disposisjon, med inndelinger av tema og spørsmål, som dernest gav rammer for samtalene underveis. Spørsmålene ble strukturert og

inndelt etter oppgavens to delproblemstillinger: “Kjennetegn ved gründere” og “Kjennetegn ved gründerens lederatferd”. Vi inkluderte kun åpne spørsmål, noe som inviterte respondentene til å dele sine erfaringer og meninger om de ulike temaene. For å unngå misforståelse og mistolkning valgte vi bort kompliserte, teoretiske begreper og konsepter. I stedet brukte vi et enkelt språk, og kom med eksempler og beskrivelser av spørsmålet der det var nødvendig.

Alle intervjuene ble gjennomført i form av semi-strukturerte intervjuer. Vi valgte en variant som går ut på at en stiller spørsmålene fra intervjuguiden, men at rekkefølgen på spørsmålene kan variere ut fra intervjusituasjonen (Iversen, 2015, s. 73). I tillegg valgte vi å stille oppfølgingsspørsmål der det var naturlig og nødvendig (Skorstad, 2008, s. 96). En slik fleksibel tilnærming gjorde at vi fikk en mer naturlig samtale som i større grad ble tilpasset hver enkelt respondent. Vi fikk enkelt bygget videre på informantenes svar og fikk en enda dypere forståelse av temaet. Ved hvert intervju var det alltid to medlemmer fra vår forskningsgruppe tilstede med ulike ansvarsområder. Den ene hadde ansvaret for å gjennomføre selve intervjuet imens og den andre observerte, noterte og kom med innspill. Den som hadde kontakt med respondenten var den som hadde rollen som intervjuer. Lengden på intervjuene varierte mellom 20 til 50 minutter.

3.3.2 Personlighetstesten

For å få tilgang på mer primærdata gjennomførte hver respondent personlighetstesten, 16personalities etter endt intervju. Før vi landet på denne personlighetstesten tok vi den flere ganger, i tillegg til andre testvarianter på nett, for å undersøke om den egnet seg for vår oppgave. Grunnen til at vi til slutt valgte å benytte denne testen var dens brukervennlighet, gode kritikk og testens oversiktelige fremstilling av testresultatene. Testen er gratis, og er tilgjengelig på norsk på 16personalities egne nettsider: <https://www.16personalities.com/no>. Til tross for at det er en gratisversjon finner vi den god, troverdig og passende for vår oppgave. Ved å bruke personlighetstestene som et supplement til intervjuene, fikk vi et utgangspunkt for å undersøke likhetstrekk og sammenhenger med respondentenes personligheter og lederskap.

3.3.3 Utvalg

I denne oppgaven har vi benyttet et ikke-sannsynlighetsutvalg da vi ønsker dybde- fremfor breddekunnskap. Vi benyttet oss av et vurderingsutvalg, der vi valgte respondenter basert på deres spesielle egenskaper, kunnskaper og erfaringer om temaet (Gripsrud et al., 2015, s. 139). Andre krav

vi stilte til respondentene var at de måtte representere ulike bransjer, samt være grunnlegger og leder av virksomhetens nåværende drift.

I følge Kvale, Brinkmann, Anderssen og Rygge (2013) avhenger størrelsen på utvalget med undersøkelsens formål. I tillegg mener de at utvalgets størrelse må samsvare med tid og ressurser man har tilgjengelig (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015, s. 148). Vi ble rådet av vår veileder å kontakte en inkubator i Bergen, der vi ble møtt med stor interesse. Totalt seks respondenter deltok i intervju, der alle var mannlige gründere grunnet omstendighetene.

Nedenfor har vi presentert respondentene i en tabell (tabell 1):

Respondent	Alder	Ant. år gründer	Kjønn	Bransje
R1	47 år	15 år	Mann	Shipping
R2	48 år	2 år	Mann	Fiskeri
R3	54 år	22 år	Mann	Helse
R4	26 år	4 år	Mann	Jakt
R5	28 år	1 år	Mann	IT
R6	45 år	3 år	Mann	Fiskeri

Tabell 1: Oversikt over respondentene.

3.4 Analyse av datamateriale

Ved analyse av kvalitative data er det essensielt med tematisering da det ofte er mye materiale, spesielt fra dybdeintervjuene (Dalland, 2012, s. 180-182). Tematisk analyse kan utføres på flere måter, og vi benyttet oss av en visuell variant. Dette ga en praktisk tolkning og bearbeidelse av datamaterialet, samtidig som det ble en gøy og kreativ prosess. I forkant av analysen var alle intervju transkribert og skrevet ut. Hver av oss fikk et skriv, der vi markerte det vi mente var viktig og relevant for vår undersøkelse. Deretter sendte vi disse på rundgang, slik at alle fikk sette seg inn i alt av materialet og komme med innspill. Videre klippet vi ut det viktigste som var markert på papiret, og festet det på en tavle. Sammen organiserte vi alle papirbitene i ulike kategorier som representerte benyttet teori. Det å finne koblinger og hvordan de ulike bitene hang sammen, utgjorde den mest utfordrende og tidkrevende delen i arbeidet med å analysere datamaterialet. Til tross for det har dette gitt oss en god oversikt og et godt grunnlag for videre arbeid med oppgaven.

3.5 Evaluering av metode

For å sikre at resultatene fra forskningen skal være gyldige og pålitelige er det viktig at data vi bruker i oppgaven hentes og behandles på en måte som sikrer reliabilitet og validitet (Gripsrud et al., 2016, s. 11 og s. 61). I det følgende skal vi avdekke den valgte metodens styrker og svakheter sett i lys av datamaterialets reliabilitet og validitet.

3.5.1 Validitet

Validitet handler om hvor godt de innsamlede dataene representerer det fenomenet man ønsker å undersøke (Gripsrud et al., 2016, s. 61). For å sikre høy grad av validitet valgte vi å utforme en intervjuguide med utgangspunkt i valgt problemstilling og teori. Denne ble sendt til hver respondent i forkant av intervjuet, slik at de fikk oversikt og tid til å reflektere over spørsmålene. Dette ble gjort med hensikt i å sikre gyldighet og relevans til dataene som ble samlet inn. I tillegg til intervjuguide valgte vi å gjennomføre et testintervju på en bekjent person før vi intervjuet våre seks respondenter. Dette gjorde at vi fikk testet intervjuguide i praksis slik at vi fikk muligheten til å foreta endringer på urelevante spørsmål. Dette testintervjuet var med på styrke datamaterialets validitet.

Videre er det viktig at utvalget av respondenter er representativt, da dette er med på å styrke validiteten. I vår forskning ønsket vi å ha en lik kjønnsfordeling blant våre respondenter. Grunnet omstendighetene måtte alle våre kvinnelige respondenter trekke seg som følge av COVID-19. Vi har derfor bare intervjuet mannlige gründere, noe som er med på svekke forskningens validitet da vi i utgangspunktet skulle undersøke gründere fra begge kjønn.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultater er pålitelige, altså om man vil få det samme resultatet ved å gjenta undersøkelsen. Dette vil være noe vanskelig på spørsmål som omhandler respondentenes meninger, holdninger og verdier ettersom disse påvirkes av endringer i samfunnet og egen personlige utvikling. Reliabiliteten er derimot høyere på spørsmål tilknyttet

respondentenes bakgrunn og hvordan de etablerte selskapet, ettersom dette er svar som ikke kan endres og påvirkes (Gripsrud et al., 2016, s. 61-62). I forbindelse med personlighetstesten 16personalities vil det være vanskelig å sikre høy grad av reliabilitet fordi det er vanskelig å finne noe konsistent når vi ser på enkelte individer (16Personalities, u.å., i). Respondentene kan også velge å være uærlig når de tar testen, noe som gjør at resultatene vi bruker i vår forskning kan være feil. Dette er samlet med på å svekke reliabiliteten. Til tross for dette har ansvarlige for 16personalities gjennomført retest over en lengre periode, der korrelasjonen mellom testene ble 0,7 og 0,9 noe som tilsier at testen er pålitelig (16Personalities, u.å., m).

Som nevnt tidligere har vi et lite ikke-sannsynlighetsutvalg noe som gjør at vi ikke har statistisk grunnlag for å generalisere. Dette betyr at basert på våre resultater kan vi ikke uttale oss om alle gründere på grunnlag av utvalgets resultater (Gripsrud et al., 2015, s. 140).

Som nevnt skulle vi i utgangspunktet utføre dybdeintervjuene fysisk i respondentenes kjente omgivelser. Som følge av Corona måtte vi foreta endringer og benytte oss av andre metoder. Ettersom vi ønsket å få et personlig intervju som mulig valgte vi å benytte oss av videointervju. Dette kan ha påvirket reliabiliteten negativt ettersom det kan tenkes at intervju over video vil gjøre respondentene mer ufokuserte. Det vil også gjøre det vanskeligere å skape tillit til intervjuobjektene sammenlignet med et vanlig fysisk intervju, og dette svekker reliabiliteten. Under videointervjuene valgte vi å ta lydopptak, for å ha det som ble sagt under intervjuet tilgjengelig dersom vi var usikre på hva de sa. I tillegg ble det gjort for å sikre mest mulig korrekt transkribering i etterkant av intervjuene. Dette styrker reliabilitet ved at opplysningene vi noterte var mest mulig i samsvar med det respondentene faktisk sa.

3.6 Etisk og juridisk ansvar

I arbeidet med et forskningsprosjekt er det viktig å være klar over det etiske og juridiske ansvaret det fører med seg. Forskningsetikk er en del av etikken og omhandler planlegging, gjennomføring og rapportering av selve forskningen. Mer presist handler det om å ivareta personvernet og sikre troverdighet av forskningsresultater, uten at det skal gå ut over enkeltpersoners integritet og velferd (Dalland, 2012, s. 96). Sistnevnte er særlig aktuelt for vår oppgave, da våre respondenter er privatpersoner.

Allerede fra starten av har vi hatt fokus på å ha en god dialog med våre utvalgte respondenter. Det har vært viktig for oss å gi dem god og fullstendig informasjon om selve forskningsprosjektet slik at de visste hva deltakelsen innebar og ville bety for dem. Vi la også vekt på at respondentene skulle føle at deltakelsen var frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg fra forskningsprosjektet. Hver respondent fikk tilsendt et informasjonsskriv og et samtykkeerklæringskjema godkjent av NSD. Informasjonsskrivet var et skriftlig dokument med mer konkret og utfyllende informasjon om forskningens formål, hvilke type informasjon vi var ute etter og hvor lang tid intervju og personlighetstesten ville ta. Alle respondentene vi fikk kontakt med og som hadde anledning, ønsket å være med. Disse signerte vårt utarbeidede informasjonsskriv som et bevis på informert og frivillig samtykke (Dalland, 2012, s. 105).

Anonymitet er for mange en viktig forutsetning for å delta i et forskningsprosjekt. Det kan skilles mellom to typer for personidentifiserende opplysninger, direkte og indirekte opplysninger. Direkte personidentifiserende opplysninger kan være navn, personnummer eller andre personentydige kjennetegn. Mens indirekte personidentifiserende opplysninger er informasjon som alder, kjønn og yrke. For å ivareta anonymiteten blant våre respondenter erstattet vi navn med koder, og lagde en atskilt liste med personopplysninger som ble lagret trygt under hele prosjektperioden (Dalland, 2012, s. 102-103). Ved prosjektslutt blir disse opplysningene slettet. Respondentene har også hele tiden hatt rett til innsyn av sine registrerte personopplysninger, og får utlevert en kopi av disse om ønskelig. Også testen 16personalities uttrykker viktigheten av å bevare anonymitet og personvern. Deres nettsider forteller at data fra testene ikke blir solgt og blir delt videre (16personalities, u.å., k).

Taushetsplikt er også viktig å ta hensyn til i forskningen. Vi var opptatt av å anonymisere personopplysninger og hindre at andre får adgang eller kjennskap til disse. Dette gjelder både navn, personlige meninger eller andre direkte personopplysninger som kan gjøre respondenten identifiserbar (Dalland, 2012, s. 104). I vår bacheloroppgave har vi kun oppgitt indirekte personidentifiserende opplysninger som alder, kjønn og bransje for å gjøre det vanskelig å identifisere dem.

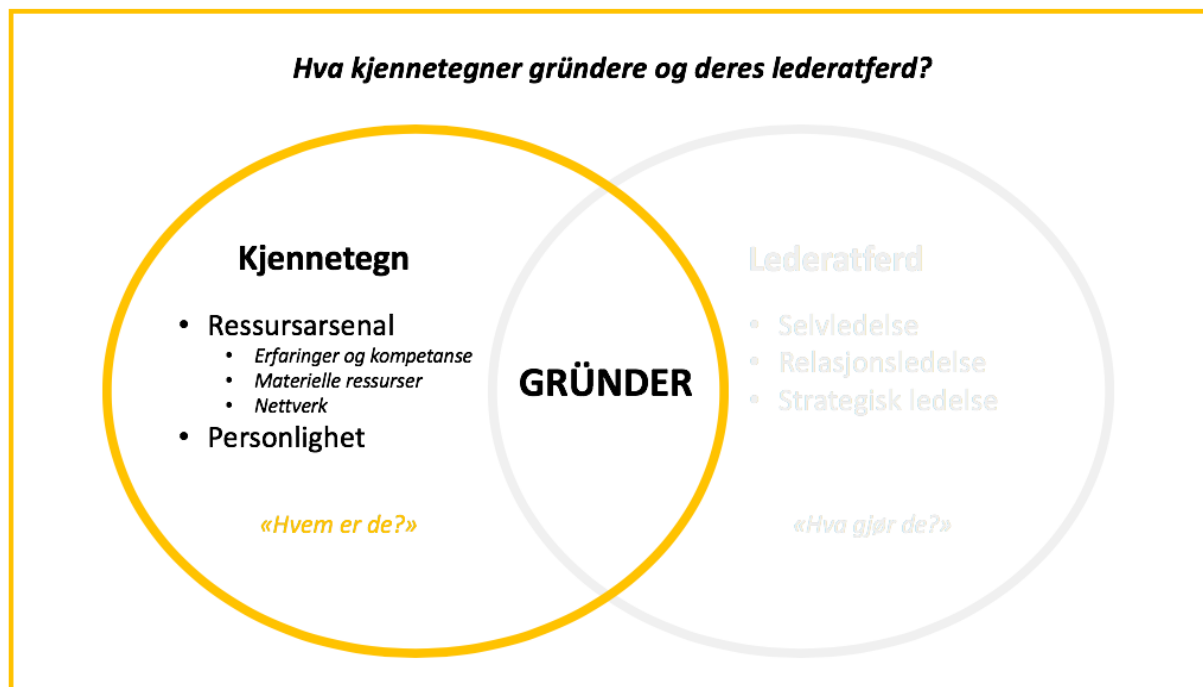
4.0 Analyse

I dette kapittelet skal vi presentere våre funn fra datamaterialet, og knytte de opp mot teorikapittelet. Analysen er strukturert etter de to delproblemstillingene, der hva som kjennetegner gründere (4.1) blir drøftet først, deretter hva som kjennetegner gründeres lederatferd. Vi skal

besvare alle forskningsspørsmålene som ble stilt i teorikapittelet, etterfulgt av en oppsummering til hver delproblemstilling.

4.1 Hva kjennetegner gründere?

Denne delen av analysen presenterer de funnene som er relevante for å drøfte hva som kjennetegner gründere. Her skal vi se på gründernes ressursarsenal som bygger på gründernes erfaringer og kompetanse, materielle ressurser og nettverk, samt personlighet. Vi er nå tilbake på venstre side av modellen (figur 6).



Figur 6: Kjennetegn ved gründere. (Egenprodusert modell).

4.1.1 Gründerens ressursarsenal

Et ressursarsenal omfatter de ressursene en gründer vil benytte for å kunne realisere sin forretningsidé (Garnes, 2018, s. 337). I det følgende vil funn som er relevante for erfaringer og kompetanse, materielle ressurser og nettverk bli presentert og diskutert.

Gründerens erfaring og kompetanse

Hvilken kompetanse og erfaringer har bidratt i å realisere forretningsideen? Fem av seks respondenter (R1, R2, R3, R4, R6) har tatt høyere utdanning, både på bachelor- og masternivå. Dette

er utdanninger innenfor ingeniørfaget, finans og rettsvitenskap. I tillegg har flere deltatt på relevante kurs og konferanser for å styrke sin egen kompetanse. Ved å investere i utdanning og kurs øker de sin humane kapital (Aldrich og Martinez, 2001, s. 45). Tidligere forskning av Shane (2008) har vist en sammenheng mellom høyere utdanning og sannsynligheten for at en person vil starte for seg selv (Wasserman, 2012, s. 38). Dette samsvarer med R3s utsagn om hva som må til for å lykkes som gründer:

“Jeg tror jo egentlig at det er glød og arbeidsomhet, men også litt sånn generell kunnskap, at du kan flere flater med kunnskap” (R3)

Som gründer har man flere roller å fylle, noe som krever kunnskap fra ulike fagområder (Garnes, 2018, s. 87). Basert på funnene ser vi at gründerne får inn nødvendig breddekompetanse ved å øke sin humane kapital. På denne måten er bred kompetanse sentralt for å realisere forretningsideen.

I motsetning til de andre respondentene, har R5 ingen høyere utdanning. Respondenten har derimot 10 års yrkeserfaring i en alder av 28. Denne erfaringen har lært respondenten å være bestemt, effektiv og villig til å lære av egne feil. Erfaring fra arbeidslivet er fremtredende for alle respondentene, og vårt inntrykk er at dette har gitt dem fordeler under etableringsprosessen. De har blant annet hatt stillinger som økonomisjef, strategisk innkjøper og produksjonsingeniør, noe som har rustet dem med relevant kunnskap. Det er også interessant at flere av respondentenes (R1, R2, R3, R4, R6) forretningsidé bygger på den kompetansen de har fra tidligere yrkeserfaring. Dette ser vi blant annet ved R1, R2, R3, og R6, som har jobbet i samme bransje som de har valgt å starte opp i. På denne måten er de kjent med aktører, produkter, aktivitetsmønstre, gjeldende forretningsmodeller, utfordringer og andre spilleregler (Garnes, 2018, s. 341). Vi tolker at en dyp bransjeerfaring har bidratt til at respondentene har utviklet nok human kapital i den bransjen de har etablert oppstartsselskapet. På denne måten er respondentene sine egne eksperter på å finne potensielle kunder, hva disse kundene ønsker, og hva kundeverdien burde inneholde. Dermed vil gründerens innsikt i den aktuelle bransjen kunne utgjøre en stor forskjell i utfordringene de vil møte. Vårt helhetsinntrykk er derfor at bransjeerfaring har hjulpet respondentene med å spille på styrkene deres.

Et viktig funn er at fire av seks respondenter (R1, R2, R3, R6) tilhører aldersgruppen 45-54 år, og at erfaringene og kompetansen de har for å realisere forretningsideen skiller seg fra R4 og R5 som er i 20-årene. De førstnevnte respondentene har lengre yrkeserfaring og har dermed hatt tid til å ta til seg viktig lærdom:

“Vi var ikke noe «rett ut av skolebenken» som gjør at vi skjønner hvordan business fungerer. Vi har gjort business, vi har sett hvordan det blir strukturert. Så du har en god del erfaring med deg som som hjelper godt” (R2)

De eldre respondentene viser at de kjenner til sentrale spilleregler, noe som har vært nyttig for etableringen av et nytt selskap. Dette samsvarer med tidligere forskning som viser at gründere i aldersgruppen 45-64 år dominerer statistikken blant dem som lykkes (Garnes, 2018, s. 340). R4 og R5 har derimot hatt mindre tid til å opparbeide seg slik kunnskap, og presiserer at mye av denne kompetansen var selvlært:

“Men den kompetansen og sånt det er jo egentlig noe jeg måtte erverve meg selv og lære meg hele veien” (R5)

“Men i den perioden frem til lansering, så var mesteparten selvlært da” (R4)

Vi tolker følgelig at alder har hatt betydning for utgangspunktet gründerne har hatt for å realisere forretningsideen. De eldre respondentene har hatt lenger lære- og utviklingstid i form av utdanning og yrkeserfaring, sammenlignet med de unge (Garnes, 2018, s. 341). Dette tyder på at dersom man velger å starte opp for seg selv når man er eldre, vil man ha andre fordeler og et annet utgangspunkt.

Gründerens materielle ressurser

Hvilke materielle ressurser har gründeren innhentet for å realisere forretningsideen?

Alle respondentene har vært en del av arbeidslivet over en lengre periode. Vi tolker at dette har gitt gründerne tid og mulighet til å opparbeide kapital i form av materielle ressurser for å kunne realisere etableringsprosjektet. Fem av seks respondenter (R1, R3, R4, R5, R6) nevnte eksplisitt at de brukte egne private midler:

“Jeg bygget selskapet alene, og tok alle utgiftene selv. (...) Jeg har solgt hus og bil og alt, jeg. Så jeg har brukt ganske mange penger” (R3)

“Det har jo vært en stor økonomisk påkjenning og starte dette, for det har vært privat finansiert så langt. Så det var jo egentlig den største terskelen, og finne ut om “Ok, ønsker jeg å bruke masse penger på dette?”” (R5)

Dette samsvarer med Aldrich og Martinez' forskning som viser at nyetableringer ofte blir finansiert gjennom private sparepenger og eiendeler (Aldrich & Martinez, 2001, s. 46). Vårt inntrykk er at respondentene har en sterkere personlig tilknytning til prosjektet ettersom at de tok risiko ved å bruke egen oppspart kapital, som kan forsvinne om de ikke skulle lykkes.

Videre har flere respondenter (R1, R2, R4, R5, R6) også innhentet materielle ressurser fra andre kilder. For R1 og R4 var dette ressurser fra selskaper de har en tilknytning til, og R2, R5 og R6 innhentet finansiell kapital fra ulike investorer. Felles for R2 og R6 er at de hadde investorer i form av business angels. Disse har trolig bistått med kapital, kompetanse og nettverk (Skjølsvik & Voldsund, 2016, s. 325). For R5 var en venn og et familiemedlem sentral under finansieringen av forretningsideen. Det kan derimot tenkes at det er usikkerheter knyttet til det å låne penger av venner og familie, da det kan påvirke deres relasjon dersom selskapet går dårlig (Skjølsvik & Voldsund, 2016, s. 325).

Alle respondentene er en del av en inkubator som bidrar med hjelp i form av rådgivning, lån og tilgang til nye investormiljø (Clausen et al., 2017). Likevel trakk ikke R1 og R2 den frem som spesielt betydningsfull. Felles for disse respondentene er som nevnt at de har yrkeserfaring fra samme bransje som de starter opp i. Dette kan tyde på at de allerede har et stort nettverk selv, og at de derfor ikke var like avhengig av inkubatorens hjelp. De fire andre respondentene (R3, R4, R5, R6) har innhentet ressurser og hjelp fra inkubatoren:

“(...) de har jo bistått oss med alt fra hjelp til finansiering og med lån i fra banken for å klare å skalere opp raskt nok uten å havne i likviditetsproblem, leasingavtaler på maskiner og utstyr” (R4)

“Så det å sitte som en del av det miljøet der i den [inkubatoren] der og utvikle ideen sin, og løsningen sin, og få bistand fra, spesielt fra han ene forretningsutvikleren, det er klart at det har hjulpet oss enormt” (R6)

Disse svarene indikerer at inkubatoren har vært sentral ved innhenting og tilgang på nye ressurser for samtlige respondenter, og særlig for de som ikke har lang yrkeserfaring. Slik har inkubatoren fungert som et mellomledd mellom respondentenes bedrifter og tilgang på nye materielle ressurser. På denne måten har inkubatoren bidratt til realisering av ideen (Clausen et al., 2017).

Videre er det interessant å se på hvilken betydning Innovasjon Norge har hatt for oppstartsselskapet til respondentene. R5 og R6 nevner ikke Innovasjon Norge som en del av finansieringsprosessen, men for de resterende respondentene (R1, R2, R3 og R4) har denne støtten vært attraktiv. De trekker frem at de har sendt inn søknader om støtte, og påpekt betydningen av den:

“(...) TINC [Tech Incubator] som er det Innovasjon Norge sitt program i Silicon Valley. Jeg var der i 6 uker, 5 uker. Utrolig viktig for å kunne lære” (R2)

Dette viser at støtten fra Innovasjon Norge har vært betydningsfull i form av finansiell støtte og bistått med økt kunnskap. Våre funn samsvarer med norsk forskning fra 2017 som viser at Innovasjon

Norge er blant de mest brukte og betydningsfulle aktørene i utviklingen av gründerbedrifter (Clausen et al., 2017).

Gründerens nettverk

Hvordan utnytter gründeren nettverket sitt for å realisere forretningsideen? Et klart funn er at nettverk er av stor betydning for respondentene og inngår som en av flere avgjørende faktorer for å lykkes med realiseringen av forretningsideen. Flere ga uttrykk for at de oppsøker nettverket sitt ved behov for materielle ressurser og kompetanse, noe som viser at ideen deres gradvis realiseres gjennom interaksjon med andre personer og organisasjoner (Jenssen et al., 2012, s. 216).

I likhet med materielle ressurser, har inkubatoren også hatt betydning for respondentenes nettverk. Dette kommer ikke overraskende da en inkubator er et nettverk av individer og organisasjoner, som kan bidra med utvikling og ressurser til gründerne (Clausen et al., 2017). I følge fire av seks respondenter (R3, R4, R5, R6) har inkubatoren bidratt til å gi dem et større og bredere nettverk:

“Sånn at når vi fikk plass der [inkubatoren], så er det klart det at det åpnet seg for både investor nettverket, men også forretningsutviklere, og ikke minst andre gründerne, alt fra studenter til godt voksne, i samme situasjon som har bidratt godt til å realisere og utvikle etableringsprosjektet” (R6)

Det viser seg at inkubatoren har vært viktig og bidratt til at respondentene har kommet i kontakt med ulike personer som har betydning for realisering av forretningsideen. Dette samsvarer med en norsk studie fremlagt av Clausen, Alsos og Breivik-Meyer (2017) som viser at inkubatorer er med på å utvikle gründerbedrifter og hjelper dem med å komme i kontakt med andre og nye aktører.

Et fremtredende funn er som nevnt at R4 og R5 er i 20-årene og yngre enn resten av utvalget. Dette kommer til uttrykk i hvordan nettverket har bidratt i etableringsprosessen. Begge respondentene forteller at de har hatt flere år med utvikling av ideen, der de kun drev på for seg selv. I tillegg har de ikke hatt like mye tid til å opparbeide seg forretningsmessige kontakter. Dette tyder på at respondentene ikke hadde et like etablert nettverk som de eldre respondentene da de først begynte å utvikle ideen. Vårt inntrykk er at R4 og R5 har vært mer avhengig av inkubatoren for å bygge nettverk, sammenlignet med de andre respondentene:

“Men etter at jeg kom inn til [inkubatoren] så har jeg jo fått mer tilgangen til en del hjelpemidler og litt sånn ekstern kompetanse. Kanskje ikke så mye direkte inn i selskapet, men mer det at jeg kan spørre og grave og finne løsninger mye raskere enn hva jeg hadde gjort på egenhånd” (R5)

“Så nettverket vårt har jo bygd seg opp etter hvert da. Spesielt etter vi kom til Bergen” (R4)

Inkubatormiljøet åpnet opp for at disse respondentene kunne bygge relasjoner med rådgivere, investorer og forretningsutviklere, i tillegg til at den bistod med hjelp til finansiering og oppskalering (Clausen et al., 2017). Vi tolker følgelig at alder har en betydning også når det gjelder nettverk. Sammenlignet med de eldre respondentene har de yngre hatt mindre tid til å opparbeide seg et stort nettverk som de kan bruke for å identifisere og få tilgang på nødvendige ressurser. Det viser seg at de eldre respondentene allerede har et veletablert profesjonelt nettverk som har bidratt til å realisere forretningsideen.

Vi ser at at fem av seks respondenter (R1, R3, R4, R5, R6) har utnyttet det sosiale nettverket i form av venner og familie i realiseringen av forretningsideen:

“Jeg bruker mitt nettverk, min kones sitt nettverk, mitt nettverk sitt nettverk” (R1)

“Så hadde jeg en leieboer i min leilighet som var veldig god på grafisk design. Så det var jo veldig tilfeldig – og han lagde egen musikk. Så han lagde musikk til filmene vi lagde, og han lagde alle annonsene og han retusjerte alle de grafiske komponentene til nettsiden” (R4)

Dette viser at respondentene også utnytter det sosiale nettverket sitt, og begrenser seg ikke bare til sitt profesjonelle nettverk. Dette gjør de på ulike måter, blant annet for å utvide sitt eget nettverk og for å få tilgang på ressurser. Vi tolker at respondentene gjør dette fordi det oppleves som trygt da venner og familie ofte støtter personer de er glade i med å få oppfylt drømmen sin. De kan også ha variert erfaringsbakgrunn, noe som gir et variert ressurstilfang for respondentene (Jenssen et al., 2012, s. 219).

4.1.2 Gründerens personlighet

Hva karakteriserer personligheten til gründere? Når vi snakker om gründere er det mye forskning som sier at personlige karaktertrekk er viktige (Garnes, 2019, s. 338). Da vi spurte respondentene om hva de mener er viktig for å kunne lykkes som en gründer, var det flere som dro frem personlige egenskaper og trekk som viktig: «En av de viktigste tingene er nok en sånn stayer-evne» (R1). «Du må være sta som bare det. Ingen må kødde med deg, rett og slett» (R3). Dette er i samsvar med en undersøkelse fremlagt av Zhao, Seibert og Lumpkin (2010), som viser at personlighet er av betydning for intensjonen bak det å bli gründer (Zhao, Seibert & Lumpkin, 2010, s. 381-382).

Femfaktormodellen

Basert på intervjuene fremstår alle respondentene som utadvendte og sosiale personer: *“Jeg er jo en ekstrovert person. Så for meg så får jeg energi av å være med folk og energi av å snakke med folk”*

(R2), *“Glad i å prate. (...) Så som person er jeg vel utadvendt og sosial”* (R6). R5 beskrev seg selv som utadvendt, men med en kombinasjon av det å være introvert. Flere respondenter (R3, R6, R2) sier også at de har lett for å knytte kontakt med andre mennesker. Dette henger sammen med *ekstroversjon*, og viser at samtlige respondenter søker positive opplevelser gjennom en sosial og spenningsøkende atferd. Zhao, Seibert og Lumpkins (2010) undersøkelse viser at det er en positiv sammenheng mellom høy grad av ekstroversjon og det å bli gründer. Likevel er dette blant de mindre betydningsfulle trekkene for det å bli gründer i femfaktormodellen (Zhao et al., 2010, s. 394).

Når det gjelder trekket *omgjengelighet* var det ingen respondenter som trakk dette frem som et personlighetstrekk ved seg selv. Til tross for at flertallet av respondentene indikerer at de bryr seg om sine ansattes trivsel, har vi ikke godt nok grunnlag til å fastslå positiv sammenheng mellom omgjengelighet og det å bli gründer. Her kan det trekkes paralleller til undersøkelsen fra 2010, der resultatene viser en svak negativ sammenheng mellom dette trekket og det å bli gründer, og konkluderer med at omgjengelighet er minst relevant av de fem trekkene (Zhao et al., 2010, s. 394-395). Vi tolker at gründerne heller må være litt egoistiske for å oppnå suksess, og det vil derfor være lite fordelaktig å sette andres behov foran deres egne. Basert på vårt samlede inntrykk av intervjuene, anser vi dermed ikke omgjengelighet som et relevant karaktertrekk som kjennetegner gründerne.

Nevrotisisme henger sammen med et individs evne til å møte stressende situasjoner. En slik situasjonen kan være den dagsaktuelle koronasituasjonen. Det fremgår av funnene at de fleste respondentene håndterer situasjonen uten å bli oppskjørtet eller rystet, noe som viser en lav grad av nevroisisme. R2 var imidlertid den eneste som viste tegn til bekymring, noe som kan ha sammenheng med at vedkommende var i en kapitalinnhentingssituasjon. I tillegg fremstår respondenten som selvkritisk: *“Eller jeg har en tendens til å se mine svakheter, og muligens ikke like sterkt legge merke til mine sterke sider”* (R2). Videre beskriver R4 seg selv som konfliktsky, og opplever kritikk mot bedriften veldig personlig. R5 nevner at han er dårlig på å håndtere stress: *“Ja, det med stress, da bør jeg helst være alene hvis jeg stresser for det håndterer jeg dårlig”* (R5). Dermed tyder det på at R2, R4 og R5 har en større grad av nevroisisme enn de andre respondentene. Likevel er det naturlig å anta at usikkerhet, risiko og stress er iboende elementer i gründerens hverdag. Derfor antar vi at respondentene har vurdert sin egen stresshåndterings- og gjennomføringsevne før de inntok rollen som gründer. Helhetsinntrykket vi har av respondentene blir dermed at ingen har høy grad av nevroisisme.

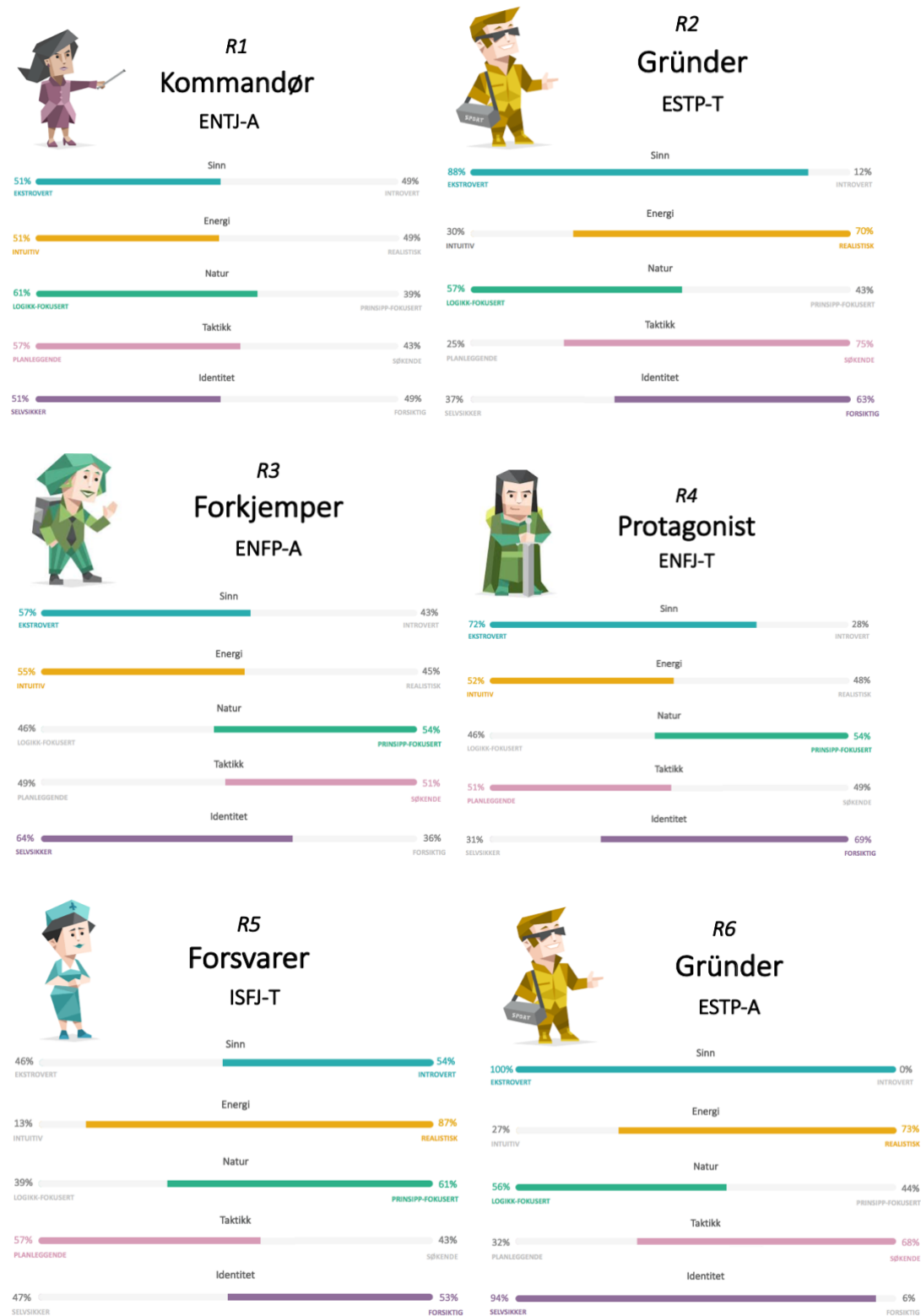
Et interessant funn er at fem av seks (R1, R2, R3, R4, R5) respondenter valgte å beskrive seg selv som enten utålmodige eller rastløse, eller begge deler. Dette kommer også til uttrykk i flere av respondentenes (R1, R2, R3, R4) lange og varierte utdannings- og yrkeserfaring sett i forhold til deres alder. Basert på dette, anser vi respondentene som nysgjerrige, og tolker at de stadig søker etter nye erfaringer. R3 poengterer også at kreativitet er en av vedkommendes beste egenskaper, og har sammen med R1 og R6 en sterk skapertrang. Dette kan sees i sammenheng med trekket, *åpenhet for erfaring*. Felles for alle respondenter er at de har startet opp for seg selv, noe vi antar appellerer til individer som er villige til å eksperimentere med nye og ukonvensjonelle livsstiler. Dette styrker vår oppfatning av at alle gründerne har sterk grad av åpenhet for erfaring. Dette er i tråd med undersøkelsen fra 2010 som viser at dette trekket er det som har sterkest sammenheng med det å bli gründer (Zhao et al., 2010, s. 394).

Et annet viktig funn er at alle respondentene fremstår som bestemte, hardtarbeidende og målbevisste: *“Ja, det er nok det at jeg er veldig bestemt og effektiv”* (R5). I tillegg viser flere respondenter (R1, R2, R3) en “stayer”-evne: *“Så gir ikke jeg meg, jeg gir meg ikke før jeg finner en [pilotkunde], sant”* (R3). Dette er også noe som mange av respondentene peker på som en viktig egenskap for å kunne lykkes som gründer. De overnevnte funnene henger sammen med trekket *planmessighet*, og viser at respondentene har en målorientert atferd. R4 og R6 viser imidlertid også tegn til å være mindre strukturerte ved at de prioriterer handlekraft fremfor nedskrevne planer. I følge Strand (2007) kan det i noen tilfeller være mest gunstig å legge vekk strategier og nedskrevne planer. Dette gjelder spesielt for bedrifter som opererer i dynamiske omgivelser, slik gründerne ofte gjør (Strand, 2007, s. 522-523). Til tross for at noen av respondentene viser liten grad av struktur, finner vi planmessighet som svært viktig for det å bli gründer. Dette er fordi de i sterkere grad viser hardtarbeidende og målbevisste egenskaper. Dette er i samsvar med Zhao, Seibert og Lumpkins (2010) sin undersøkelse, som viser at dette trekket har sterk sammenheng med det å bli gründer (Zhao et al., 2010, s. 394).

16Personalities

I denne delen presenterer vi resultatene fra personlighetstesten 16Personalities, og undersøker om det er noen fellestrekk mellom personlighetstypene til gründerne. Først analyserer vi respondentenes personlighetstyper og bokstavkombinasjoner, og deretter går vi i dybden på hver bokstav og hvor stor prosentandel de har av hvert trekk i de ulike skalaene. Under følger

testresultatene fra alle respondentene hentet fra 16Personalities (figur 7):



Figur 7: Resultater fra personlighetstest. (16Personalities).

Resultatene fra testen viser store forskjeller mellom personlighetstypene til respondentene. Det er interessant at alle respondentene ble ulike personlighetstyper, utenom R2 og R6 som var de eneste av respondentene som ble *gründer*. Respondentene ble *kommandør*, *gründer*, *forkjemper*,

protagonist og *forsvarer*. I det følgende skal vi se at det likevel finnes store likhetstrekk mellom disse personlighetstypene.

R2 og R6 ble *gründere*. Deres inspirerende, overbevisende og energiske personlighet gjør at de blir naturlige gruppeledere. De tar kritiske beslutninger raskt og rasjonelt, noe som gjør de mer handlekraftig (16Personalities, u.å., e). R3 ble *forkjemper*, og i likhet med personlighetstypen *gründer* er denne typen også energiske, men også selvstendige og nyskapende. Dette kan ofte skyve dem inn i en uønsket lederrolle. Dersom de i tillegg blir nedlesset med administrative oppgaver mister de raskt tålmodigheten (16Personalities, u.å., a). R1 ble *kommandør*, og denne typen anses som naturlige ledere. De elsker en god utfordring, er effektive og energiske, og har et driv om å oppnå ethvert mål. I tillegg har de en selvtillit og evne til å tenke strategisk og holde et langvarig fokus, noe som gjør dem til strålende gründere (16Personalities, u.å., b). R4 ble *protagonist*, og har mange fellestrekk med personlighetstypen kommandør, men har i tillegg tendenser til å ta all kritikk personlig (16Personalities, u.å., l). R5 ble *forsvarer*, og er den respondenten som skiller seg mest ut. Denne personlighetstypen oppfattes som stille og reserverte personer. De er likevel sosiale av natur, og har en sterk evne til å knytte seg til andre. Forsvarere fremstår som stabile og hardtarbeidende og er ofte mottakelige for endring og nye ideer (16Personalities, u.å., c).

Resultatene fra personlighetstesten tyder på at det kan være vanskelig å plassere respondentene under konkrete personlighetstyper. Det er imidlertid mange av typene som har fellestrekk, og det er derfor interessant å analysere bokstavene som utdyper dette ved å vise hvilket trekk som dominerer.

I *sinn* ble alle utenom én respondent (R5) ekstroverte (**E**), noe som tyder på store likhetstrekk. Likevel er det variasjon i hvor stor grad de er av dette. For eksempel befinner R2, R4 og R6 tydelig på den ekstroverte siden av skalaen, mens R3 og R1 befinner seg nærmere midten. Det er også nevneverdig at R5 som eneste introvert (**I**) også ligger ganske midt på i skalaen, noe som tyder på at han ikke skiller seg helt ut ved at han kun er middels grad av introvert. Dette stemmer med at respondenten beskriver seg selv som en kombinasjon av utadvendt og introvert. Følgelig kan vi konkludere at respondentene er, eller delvis er, ekstrovert. Dette tyder på at de liker å ta initiativ og søker ytre stimuli (16Personalities, u.å., g).

I *energi* ble fordelingen imidlertid mer variert, da tre av respondentene (R1, R3 og R4) ble intuitive (**N**), og de resterende (R2, R5 og R6) ble realistiske (**S**). Det er likevel interessant at de intuitive respondentene befinner seg nær midten av skalaen i dette aspektet. De andre var derimot tydelig

realistiske. Dette tyder dermed på at blant respondentene er det realistisk energi som dominerer, noe som betyr at de er rasjonelle, praktiske og har fokus på her-og-nå situasjoner (16Personalities, u.å., d).

Videre i *natur* ble også halvparten av respondentene (R1, R2 og R6) logikk-fokuserte (**T**) og den andre halvparten (R3, R4 og R5) ble prinsipp-fokuserte (**F**). Likevel befant alle respondentene seg nær midten av skalaen. Resultatene viser dermed at ingen av respondentenes personlighetstyper er svært tydelig logikk-fokuserte eller prinsipp-fokuserte, og det er dermed ikke en like relevant skala i vår forskning (16Personalities, u.å., h).

Når det gjelder *taktikk*, ble R1, R4 og R5 planleggende (**J**), og R2, R3 og R6 søkende (**P**). Her befant også flere respondenter (R1, R3, R4 og R5) seg rundt midten av skalaen. De med personlighetstypen *gründer* (R2 og R6) skilte seg derimot ut, og viste at de i stor grad er søkende. Dette tyder på at disse respondentene er tilpasningsdyktige, og oppsøker muligheter kontinuerlig (16Personalities, u.å., n).

Identitet påvirker alle de andre aspektene, og gir en indikasjon på hvor selvsikre respondentene er på ferdighetene og beslutningene sine (kilde). R1, R3 og R6 ble selvsikre (**-A**), og R2, R4 og R5 ble forsiktige (**-T**). I dette aspektet finner vi de største forskjellene, ettersom flere av respondentene (R2, R3, R4 og R6) enten er tydelig forsiktige eller tydelig selvsikre. Det er interessant at det er her respondentene som fikk personlighetstypen *gründer* er ulike; der R2 er forsiktig er R6 selvsikker. Det å være selvsikker tyder på at disse respondentene har stor tro på egen evne til å håndtere det som er vanskelig og uforutsigbart. Det å være forsiktig tyder på at disse respondentene er selvkritiske og ivrige etter kontinuerlig forbedring. Dermed har vårt utvalg egenskaper fra begge sider av skalaen (16Personalities, u.å., f).

4.1.3 Oppsummering

Vår forskning viser at alle respondentene har hatt en lære- og utviklingstid i form av utdanning og yrkeserfaring. For mange har dette dannet grunnlaget for forretningsideen, og noen har i tillegg dyp bransjeerfaring i den bransjen de har valgt å etablere seg i. Vi ser at alder har en betydning for det utgangspunktet gründerne har for å starte opp for seg selv. Videre har flertallet finansiert forretningsideen med private midler. Samtidig har respondentene sett behovet for å innhente finansiell kapital fra statlige støtteordninger, andre eksterne investorer og nettverk. Gründernes nettverk har også vært viktig for å innhente kompetanse og informasjon. Alle respondentene har

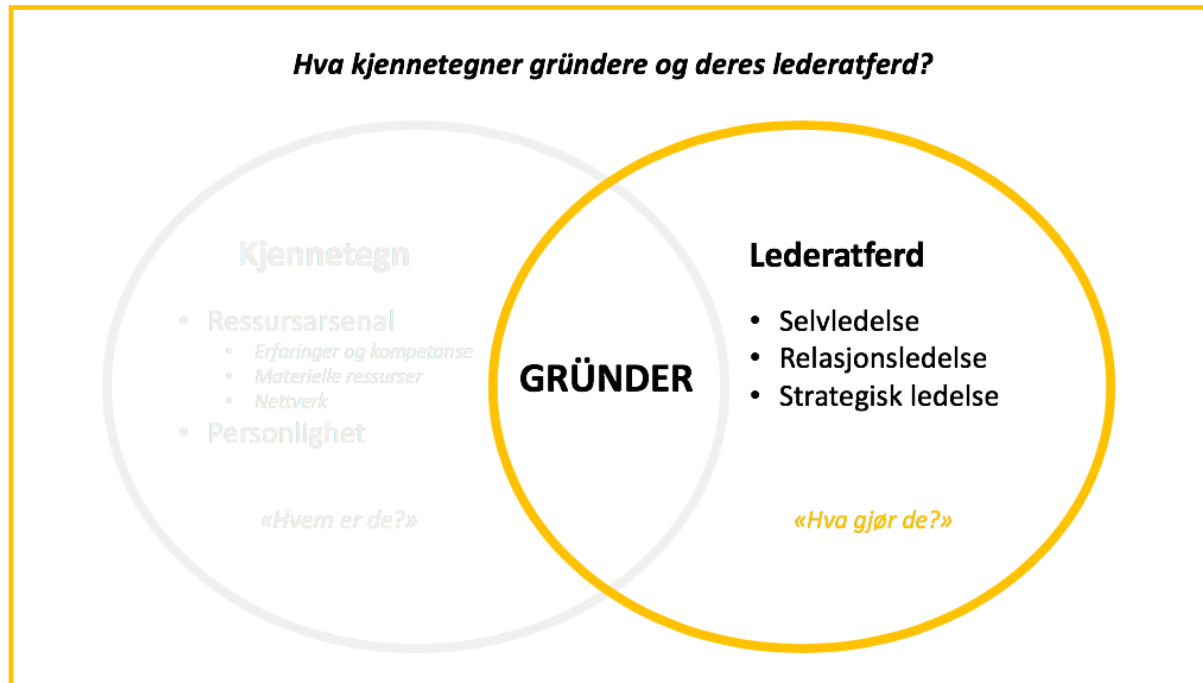
benyttet seg av det sosiale og profesjonelle nettverket sitt. I tillegg er alle gründerne en del av en inkubator som har bidratt med å utvide nettverket og gitt dem tilgang på kompetanse og materielle ressurser. Den har vært spesielt viktig for de yngre respondentene.

Både vår forskning og andre undersøkelser viser at personlighet og det å bli gründer har en sterk sammenheng. Respondentene beskriver seg selv som utadvendte, og har høy grad av ekstroversjon. Noen viser nevrotiske tendenser, men helhetsinntrykket viser at ingen har en spesielt høy grad av dette trekket. Flertallet beskriver seg selv som rastløse eller utålmodige noe som viser at respondentene er nysgjerrige og stadig ser etter nye erfaringer. I tillegg har de en skapertrang og "stayer"-evne, og beskriver seg som hardtarbeidende og målbevisste. De viser dermed en høy grad av trekkene åpenhet for erfaring og planmessighet, noe som er de viktigste trekkene i sammenheng med å bli gründer.

Resultatene fra personlighetstesten gir fem ulike personlighetstyper for våre seks respondenter. Likevel ser vi flere likhetstrekk mellom typene, der det å være sosial og energiske var felles for alle typene. Videre fremkom det at alle utenom én er ekstroverte, og respondentene som var realistiske var dette i høy grad. Det må imidlertid nevnes at den introverte respondenten havnet midt på skalaen, og at dette ikke tydelig indikerer at vedkommende er spesielt mer introvert enn de fem andre respondentene. I tillegg ble halvparten av respondentene selvsikre, og andre halvpart forsiktig, noe som tyder på at respondentene har egenskaper fra begge skalaene.

4.2 Hva kjennetegner gründerens lederatferd?

Denne delen av analysen presenterer vi funnene som er relevante for å drøfte hva som kjennetegner gründeres lederatferd. Her skal vi se på hvordan gründerne utøver selvledelse, relasjonsledelse og strategisk ledelse. Vi befinner oss nå på høyre side av modellen (figur 8).



Figur 8: Kjennetegn ved gründerens lederatferd. (Egenprodusert modell).

4.2.1 Å lede seg selv

Hvordan leder gründeren seg selv? Da vi spurte respondentene om hvordan de leder seg selv fikk vi inntrykk av at gründerne ikke var særlig bevisste på at de drev med selvledelse. Likevel kom samtlige innpå flere ting de gjorde og tenkte for å påvirke egen atferd. Det fremgår av funnene at gründertilværelsen tidvis kan være stressende og utfordrende, og at hvordan de takler dette kan ha innvirkning på personlig effektivitet. Alle respondentene pekte derfor på at de påvirket egen atferd ved å ta i bruk ulike metoder. For R2, R3, R4 og R5 er selvobservasjon en viktig del av hvordan de leder seg selv:

«Det er jo og hele tiden være aktiv på det å lære av ens egne feil. Også være litt bevisst på og tenkte igjennom de tingene du har gjort av og til. Ta en gjennomgang på "gikk det bra eller gikk det dårlig?" og så tenke igjennom "hva var det jeg gjorde rett og hva var det jeg gjorde feil?"» (R5)

Vi tolker det som at respondentene lærer av egne erfaringer og dermed endrer eller kvitter seg med ineffektiv atferd ved å observere seg selv. Videre fant vi det identifiserbart at alle respondentene

mente at det var viktig å være ærlig med seg selv og å være bevisst på egne styrker og svakheter for best mulig utnyttelse av bedriftens ressurser:

“Jeg vet veldig godt mine egne begrensninger. Kommunikasjon, altså hvordan vi skal kommunisere, blablabla, sant. Jeg merker jo at jeg er litt gammel der. Så der må jo jeg ha hjelp da, sant. Og litt på finans, jeg bare finner de som kan hjelpe meg på de tingene jeg er svak på” (R3)

«Det å være ærlig med seg selv; hva en er god på, hva en ikke er god på. Det er egentlig bra for både deg selv, bedriften og alle» (R4)

Dette tyder på at respondentene har selvinnsett ved å innse at de ikke er like gode på alle områder. Vi tolker at dette gjør gründerne mer bevisste på hvor de trenger hjelp, og hvor de er nødt til å delegerer oppgaver. Respondentene tar dermed i bruk atferdsfokuserede strategier, ved at de øker selvbevisstheten sin for å kunne styre egen atferd og oppnå personlig effektivitet (D’Intino et al., 2007, s. 106).

Denne strategien inkluderer blant annet selvobservasjon og selvbelønning. Selvobservasjon innebærer bevissthet rundt hvordan, når og hvorfor man utøver en spesifikk atferd. Denne formen for selvbevissthet er et nyttig verktøy for å endre eller kvitte seg med ineffektiv atferd (D’Intino et al., 2007, s. 106). For to av respondentene (R3 og R6) var det å sette begrensninger overfor seg selv en viktig del av hvordan opprettholder personlig effektivitet. R3 er bevisst på at humør og dårlige dager kan påvirke egen arbeidsinnsats. Respondenten gjorde det lettere for seg selv ved å dedikere seg til tre ting som vedkommende mente var viktigst for å unngå ytre påvirkninger:

«Altså humøret, eller dårlige dager og sånne ting påvirker jo. (...) for å liksom gå forbi det, så bare bestemte jeg meg for at nå skulle jeg bare jobbe, spise og sove i et år, sant. Ja, og liksom da er det kun det fokuset, og alle andre prioriteringer er liksom bak det da» (R3)

På denne måten blir alt annet nedprioritert, noe som gjør det lettere for respondenten å fokusere på selskapets fremdrift. R6 er imidlertid opptatt av å ha et liv utover jobben, noe som er viktig for vedkommendes motivasjon:

«Nå må du på en måte sette litt egne grenser, eller så tar gründer-livet ditt, holdt jeg på si, deg ganske fort. Så jeg var veldig bevisst på også skulle ha et liv utenom det å være på jobb. Og det er alltid en dag du går hjem og du kunne gjort mer, men du må på en måte sette en sånn liten balansegang i det. Du kan ikke møte veggen heller” (R6)

Respondenten var tidligere et ja-mennesket, noe som vedkommende innså at ikke fungerte i lengden. R6 viser dermed at vedkommende er bevisst egne behov, og ved å finne en balansegang mellom privatliv og jobb, oppnår personlig effektivitet. De overnevnte funnene kan relateres til atferdsfokuserede strategier (D’Intino et al., 2007, s. 106).

Videre er vårt helhetsinntrykk er at alle respondentene er opptatt av å utvikle positive tankemønstre, både for seg selv og andre:

“Dette med å fremheve enkelte følelser eller, altså entusiasme, positivitet etc. og har du en dritt dag så må du prøve å lede deg selv til å ikke gjøre det (...) Altså du blir mye mer bevisst på hva du sier og hva du gjør og hva du viser av følelser. Som leder så blir du mye mer sett på av andre. Det er mange som ser på deg, og det blir en konsekvens av det du gjør og kulturen innad bedriften kan bli veldig mye påvirket av hvordan du handler” (R2)

«Det handler jo om å fokusere på de seirene en har, og det gir jo motivasjon til å fortsette» (R4)

Dette viser at respondentene er oppmerksom på at følelsene de sender ut, enten de er positive eller negative, påvirker andre. Som leder skal gründeren være en rollemodell for sine medarbeidere. Ved at respondentene utvikler positive tankemønstre, tolker vi at de benytter seg av konstruktive tankemønsterstrategier (D’Intino et al., 2007, s. 106). Gründerne klarer dermed å motivere seg selv og andre ved å lede sine egne følelser, som igjen bidrar til effektivitet.

Videre er det et viktig funn at flere respondenter (R1, R3, R4, R6) har tendenser til å nedprioritere de oppgavene de synes er lite interessante:

“Og så det har jo alle, og det merker en jo godt selv og – at du prioriterer ofte de tingene du selv synes er gøy. Og det er jo ikke alltid i bedriftens beste hensikter heller. Men det blir jo fort innimellom, og spesielt på slutten av dagen når du egentlig er litt lei da tar du de tingene der” (R4)

Dette viser at respondentene blir motivert ved å gjøre de oppgavene de synes er gøy. Dette tolker vi at har sammenheng med at de føler seg kompetente ved å holde på med noe de er gode på. Dette gir dem en mestringsfølelse:

«Jeg synes det er gøy når jeg føler at jeg treffer kundemarkedet da. Altså hvis jeg treffer noe i markedet. Så det gjør meg veldig gira. Da får jeg liksom masse ideer, da endrer jeg litt fokus så da skal jeg liksom gjøre det. Og så bruker jeg mer tid på det da» (R1)

På denne måten viser respondentene at de fokuserer på de oppgavene de liker best fordi det gir en form for belønning. Vi tolker at å gjøre arbeidsoppgaver man synes er gøy, gir respondentene motivasjon fordi de får en følelse av kompetanse og selvkontroll. Dette kan igjen føre til at respondentene leter etter utfordringer de selv tror de kan mestre og øke innsatsen deretter (Manz & Sims, 2001, s. 98-99). De ovennevnte funnene indikerer dermed at gründerne anvender naturlig belønningsstrategier for å lede seg selv, noe som bidrar til personlig effektivitet.

4.2.2 Å skape relasjoner

Hvordan skaper gründeren relasjoner? Basert på intervjuene tolker vi at de fleste respondentene har en genuin interesse for å skape relasjoner. I tillegg forklarte flere (R2, R3, R6) at de hadde en tendens til å tiltrekke seg folk, og gav inntrykk av at det å skape relasjoner var noe de var flinke til. Det kan virke som at gründerne skaper og opprettholder relasjoner både naturlig, men også strategisk fordi det ofte kan ligge en intensjon bak. Måten R6 uttrykte seg om dette fant vi identifiserbart for alle respondentene:

“Så tror jeg det er viktig å dele, for da får du også ting tilbake” (R6)

Dette viser at respondentene skaper og pleier relasjoner basert på en tro om å vinne noe på sikt. I tillegg kan det trekkes paralleller til Silicon Valleys “pay-it-forward”-kultur, der det forventes at vellykkede gründere investerer sin erfaring og kunnskap i å hjelpe andre oppstartsselskaper fra bakken (Lehdonvirta, 2013, s. 27-28). Vårt inntrykk er at inkubatoren er en arena der respondentene kan dele verdifull læring, kontakter og støtte de som har det vanskelig.

For å skape nødvendige relasjoner trakk R2 og R6 frem det å være “synlig”:

“Vår erfaring er det at det er viktig å være til stede. Uansett om du kanskje tror at det fora, eller den forsamlingen, eller den presentasjonen du gjør, om det er på en høyskole, eller foran investorer, eller hva det måtte være, så kan det sitte en eller annen i den salen” (R6)

Dette tyder på at R6 ser en mulighet i alle situasjoner respondenten befinner seg i uavhengig av hvor “viktig” den er. I tillegg synliggjør alle respondentene seg ved å være en del av inkubatormiljøet og utnytter seg av mulighetene dette byr på. Aktiv deltakelse på konferanser innenlands og utenlands, samt ulike networking-arrangementer er også arenaer gründerne viser seg frem på. Dette viser at å gjøre seg selv tilgjengelig for potensielle kunder, investorer, samarbeidspartnere eller andre nøkkelpersoner, er en av måtene respondentene skaper relasjoner og skaffer seg ressurser.

Videre er det fremtredende at respondentene også skaper relasjoner internt i bedriften. Et interessant funn er at gründerne selv mener at de er dårlige til å delegere oppgaver til sine medarbeidere, og at de ikke har noen struktur på hvordan dette skal gjøres:

“Når det kommer til delegering da, så er jo det tilbake til dårlige lederegenskaper. Jeg tar nok litt for mye på meg selv. Også har jeg teknikeren, han er jeg flink å delegere til” (R3)

I følge våre funn fører dette ofte til at respondentene gjør mye av arbeidet selv, noe som antyder et ønske om kontroll på noen områder. Det viser seg imidlertid at flere av respondentene (R1, R2, R3, R4, R6) gir uttrykk for at de fint kan delegere vekk oppgaver som de selv ikke finner interessant:

“Hvis du sier administrasjon og regnskap så er jeg ... Jeg kan godt delegere alt vekk – bare fiks det. Mens det er snakk om markedsføring eller hvordan vi skal promotere ting kan jeg være veldig ned i detaljer” (R1)

Det er gjennomgående at respondentene viser tendenser til å velge bort administrative oppgaver, noe vi tolker kommer av at deres største fokus og prioritet er selve idéen og realiseringen av denne.

Flere av respondentene (R2, R3, R4, R6) trekker også frem at de ansatte naturlig har mulighet til å påvirke beslutninger i bedriften, men at det er situasjonsbetinget:

“Ja, altså alle har påvirkningskraft. (...) Men når vi snakker om «ja, hva skal vi prise selskapet til?» og «hva investorer skal vi eventuelt ta med oss?» så har ikke alle en beslutnings- eller innspill fordi at de har gjerne ikke en forutsetning for det” (R2)

Dette tyder på at respondentene ønsker å opprettholde en viss kontroll på selskapet, men at de ansatte kan påvirke der det er naturlig (Spurkeland, 2013, s. 22-24). Dette kan ha sammenheng med at oppstartsselskapene er relativt små med få ansatte. Vi har også sett at gründerne er avhengig av å innhente ressurser utenfra i form av mennesker, informasjon eller penger. Dette fører gjerne til at respondentene blir tvunget til å gi fra seg *noe* kontroll. Medgründere og nøkkelansatte vil gjerne ha eierandeler i selskapet og erfarne og dyktige ansatte vil gjerne ta noen egne beslutninger (Wassermann, 2012, s. 13). Dette ser vi blant annet hos R4 og R6 som startet opp med sammen med en annen:

“Så spesielt med han medgründeren da så er det jeg som er daglig leder og ehh tar den biten der. Han er mer på utvikling. Men for vår del – jeg diskuterer alltid med han, vi er alltid enig” (R4)

Både R4 og R6 trekker frem at viktige beslutninger tas i enighet mellom gründer og medgründer, noe begge to legger stor vekt på. R4 presiserer også at dette har bidratt til å hindre interne konflikter. Det er et gjennomgående funn at alle respondentene har kontroll over beslutninger som påvirker bedriften direkte, mens de andre i selskapet som jobber med utvikling, design og administrative oppgaver får mer frihet dersom de ønsker det. Basert på ovennevnte funn kan det tyde på at våre respondenter har et moderat kontrollbehov.

Likevel fant vi det identifiserbart at de av respondentene som hadde én eller flere ansatte (R1, R2, R3, R4, R6), hadde forventninger om at disse skulle være relativt selvgående:

“Vi har jo to stykker som går på timelønn, og det er ikke alltid vi som eiere, holdt jeg på si, er til stede, så vi må kunne stole på de til enhver tid. Det der å gi dem frihet til å styre litt egen hverdag” (R6)

Dette tyder på at gründerne har tillit til sine ansatte. Basert på funnene tolker vi det som at når gründeren gir sine ansatte ansvar og frihet, bidrar dette til å fremme produktivitet og kreativitet som et resultat av at teamet blir mer selvgående. Ved at de ansatte har mer frihet, vilje til å ta noe risiko og opplever stor grad av forpliktelse, opparbeides det et læringsfremmende arbeidsmiljø (Spurkeland, 2013, s. 42). Dette viser seg å være spesielt viktig for et oppstartsselskap som ikke har klare retningslinjer for hvordan oppgaver skal løses.

Videre er et annet funn at ærlighet og åpenhet står svært sentralt når respondentene skaper eksterne relasjoner. Vi fant R4s utsagn beskrivende for hva som er viktig for å skape og ivareta relasjoner til eiere og investorer:

“Det som har fungert veldig bra for meg de siste årene er å være seg selv og være ærlig (...) Og det ser en hos gründere og daglige ledere at det er et press hos mange på å vise den beste siden av en selv da. Du skal ikke trå feil, du skal ikke vise svakhet, du skal vise at du kan alt (...) Det tror jeg at investorer merker, samarbeidspartnere merker, eiere merker. Og du er ikke tjent med det i lengden selv heller” (R4)

Åpenhet og ærlighet overfor eiere og investorer er et gjennomgående funn. R3, R4 og R6 understreker dette poenget, og gir inntrykk av at slike aktører kan bidra sterkt med å finne frem til løsninger på utfordringer. Vi tolker derfor at respondentene mener at det å vise svakhet kan styrke relasjonen. Tilbakeholdelse av informasjon kan være læringshemmende, og flere av respondentene peker på at ingen er tjent med dette i lengden (Spurkeland, 2013, s. 42). Gründerne vektlegger også at læring er spesielt viktig ettersom prøving og feiling er en stor del av hvordan de finner riktig tilpasning både internt og eksternt (Garnes, 2018, s. 87).

Når det gjelder å skape og opprettholde relasjoner til kunder og samarbeidspartnere, trakk respondentene frem ulike metoder de benyttet seg av. Alle gründerne operer i B2B-markedet og har derfor hovedsakelig bedriftskunder å forholde seg til. Når det gjelder å skape relasjoner til potensielle, spesifikke kunder pekte R1 på at å holde en uformell tone og forsøke å bygge en “kompis” relasjon. I samsvar med teorien kan uformell prat være et tegn på tillit og fortrolighet (Garnes, 2018, s. 297). R6 oppsøker potensielle kunder fysisk, og yter god service uten å ta betalt. Videre ønsker R5 å gi inntrykk av at vedkommende er stabil og trygg å jobbe med gjennom å være seg selv. På denne måten ser vi at uavhengig av hvilken metode respondentene benytter, er det å

skape tillit til kunder og samarbeidspartnere et grunnleggende element når det gjelder hvordan gründerne skaper og opprettholder disse relasjonene.

Det fremkom at fem av seks respondenter (R1, R2, R3, R4, R5) har relasjoner i utlandet i form av kunder, leverandører eller innleide ansatte. Et interessant funn er at R1, R2 og R4 trakk frem viktigheten av å forstå kulturforskjeller for å skape og pleie relasjoner på tvers av landegrensener.

“Tyskland er jo litt annerledes enn Norge sant. Der er det jo doktor og etternavn det går i. Men likevel, de er jo mennesker de også, så selv om du ikke nødvendigvis bruker fornavnet så er det enklere å få ting til hvis du klarer å få til en litt uformell dialog” (R1)

R4 beskriver i tillegg at det å ta en master i Innovasjon og Entreprenørskap gir mer tyngde i møte med tyske investorer da dette anses som viktig der. Vårt inntrykk er at respondentene tilpasser atferd etter forretningspartnerens kultur gjennom å vise forståelse, respekt og interesse. Dette fører til at respondentene unngår misforståelser og opprettholder effektivitet, noe som er viktig for at gründerne skal kunne skape relasjoner i utlandet. Respondentene viser at alle relasjoner er viktige fordi dette utvider nettverket deres, og kan brukes til å få tilgang på flere ressurser (Burns, 2007, s. 440-441).

4.2.3 Å lede strategisk

Hvordan leder gründeren bedriften strategisk? Vi vil her ta utgangspunkt i Ireland og Hitts fire komponenter ved strategisk ledelse: å utforme bedriftens formål og visjon, å vektlegge etiske retningslinjer, å utnytte og opprettholde kjernekompetanse og å utvikle bedriftens humane kapital. For å gi generelle retningslinjer til hvor bedriften ønsker å være, kan det være hensiktsmessig å utforme en visjon (Ireland & Hitt, 2005, s. 68). Et interessant funn er at alle respondentene har en visjon, men at den ikke har en sentral funksjon i gründernes arbeidshverdag:

«Det er jo det vi går mot, men jeg vil ikke si at en visjon brukes daglig, fordi du drukner jo i andre ting som må gjøres hver dag og hver uke og sånt. Men den er jo definitivt viktig» (R2)

«Men det er vel mer det bildet av her-og-nå egentlig som jeg prøver å bruke mest. Dette med visjon er ikke noe jeg bruker så veldig mye egentlig» (R5)

Dette tyder på at visjonen gir respondentene en retning for hvor bedriften skal, men at den fort blir glemt i den ellers hektiske hverdagen. I tillegg får vi inntrykk av at noen respondenter (R4 og R6) ikke har en nedskrevet visjon:

“Altså vi er ikke best i klassen på å ha nedskrevne planer, og visjoner og forretningsmodeller og den typen ting (...) Så vi er kanskje litt mer sånn handlekraftige da” (R6)

Dette viser at respondentene vektlegger handlekraft fremfor nedskrevne planer. Det kan antas at langsiktige, nedskrevne planer oppleves som en hindring når beslutninger må tas basert på lite informasjon og knapp tid. Likevel ser vi at alle respondentene har formulert en visjon. Uavhengig av om den er muntlig eller skriftlig, uttrykker gründerne at den gir de en pekepinn på hvor de skal befinne seg i fremtiden.

Videre velger respondentene å vektlegge etiske retningslinjer blant annet gjennom bærekraft (Ireland & Hitt, 2005, s. 71). Alle respondentene er klar over deres etiske forpliktelser overfor samfunnet, og peker på hvor viktig det er i dag:

“Altså er du kjent for å være uetisk som person eller som selskap, så er det ingen som gidder å touche deg” (R2)

Som nevnt er gründerne svært avhengig av å opparbeide seg legitimitet og støtte blant mange interessenter (D’Intino, et al., 2007, s. 105). For å få til samarbeid med andre er det derfor viktig at de ikke oppfattes som uetiske, og både R1 og R2 presiserer at det er viktig å vise at man har tenkt på bærekraft for å innhente kapital. De nevner at flere investorer setter krav til dette, og ulike finansinstitusjoner tilbyr “grønne” lån med lavere rente til bedrifter som beviser at de opptrer bærekraftig. Dette kan ha sammenheng med at samfunnet har blitt mer opplyst, noe som legger et press på hvordan bedrifter kan drive sin virksomhet (Saebi, 2016, s. 33-36). I motsetning til de andre respondentene opererer R4 i en bransje som kan oppfattes som kontroversiell, og respondenten sier selv at dette har vært et problem for å få støtte blant investorer og andre eksterne aktører:

«Nei, altså etikk-messig så er kanskje vi litt i gråsonen. (...) Du har et vekstgarantilån der Innovasjon Norge går inn og garanterer lånet ditt. Men det ble jo veldig vanskelig for oss på bakgrunn av det vi drev med. De var veldig skeptiske til å gi oss den biten da» (R4)

Vi ser her at dette byr på utfordringer for en av våre respondenter. R4 prøver likevel å fremme produktet som et HMS-utstyr og vektlegger bærekraftig produksjon. Ved å rette fokus på bærekraft og etiske retningslinjer viser respondentene evne til å tenke strategisk, da det bidrar til å innhente kapital, øke legitimitet blant interessenter, samt ivareta planetens ressurser (Saebi, 2016, s. 33-36).

Som nevnt i analysen, var kompetanse, nettverk og materielle ressurser respondentenes utgangspunkt da de startet opp for seg selv (Garnes, 2018, s. 337). Disse ressursene bidrar til å skape gründernes kjernekompetanse. Som nykommere i et marked er det sentralt at gründerne evner å skille seg ut blant sine konkurrenter. Det er derfor viktig at de tilbyr en unik løsning med en kjernekompetanse som sikrer konkurransefortrinn. For å kunne utnytte og opprettholde denne, er det sentralt at gründeren evner å utvikle bedriftens samlede humane kapital (Ireland & Hitt, 2005, s.

69-71). Det er et fremtredende funn at respondentene mangler nødvendig kunnskap og at de ikke har tid til å gjøre alt selv. Vi ser at gründerne utvikler bedriftens humane kapital gjennom læring og innhenting av komplementær kompetanse.

Våre respondenter uttrykker at økonomiske begrensninger gjør det vanskelig å tilrettelegge for læring og utvikling av seg selv og medarbeiderne:

“Det er vel veldig få start-up’er som har kurs og utdanning når vi er så tidlig som dette her.

(...) man jobber jo 24/7 og pengene er begrenset” (R2)

“Nå har ikke vi det store budsjettet for sånt da” (R6)

R6 nevner at vedkommende personlig vokser på egne erfaringer, men at han ikke har en formell opplæringsplan. Dette gjelder også for flere respondenter (R2, R4, R5) som gir uttrykk for at det å være del av et oppstartsselskap innebærer kontinuerlig læring, blant annet gjennom dialog med andre i nettverket sitt (Widding & Jenssen, 2008). Vårt inntrykk er dermed at økonomiske barrierer og lite tid til disposisjon medfører at opplæringsplaner ikke vektlegges. Det er heller de nye utfordringene og oppgavene man stadig møter i gründertilværelsen som bidrar til læring og utvikling. Vi tolker følgelig at dette er den viktigste måten bedriftens humane kapital utvikles på.

Videre fremgår det av funnene at respondentene også velger å innhente komplementær kompetanse for å utvikle bedriftens humane kapital, noe de gjerne oppsøker i nettverket sitt. Vi ser imidlertid at gründerbedriftenes økonomiske begrensninger også påvirker kompetanseinnhenting:

“Men det er nok en av de største utfordringene, både jeg og mange andre gründere står

overfor, det å hente den kompetansen vi trenger (...) For vi har jo ikke noe betalingsvilje” (R5)

R5 tilføyer at utfordringen kan ligge i det å finne de rette ansatte som har viljen til å jobbe for en bedrift som ikke kan sikre en god lønn. Et interessant funn er at alle respondentene også har valgt å leie inn deler av kompetansen fremfor fast ansettelse. Dette viser god evne til å opprettholde fleksibilitet ettersom de ikke binder seg til høye lønnskostnader samtidig som de styrker kompetansen innad i bedriften. Ulempen kan derimot være at den tause kunnskapen til de innleide ansatte ikke forblir i bedriften, noe som betyr at konkurransefortrinnet de er med på å skape kan gå videre til en konkurrent (Widding & Jenssen, 2008). Videre har tre av respondentene (R1, R3, R4) innhentet kompetanse gjennom styremedlemmer eller eiere. R4 beskriver at dette ofte er billigere, spesielt dersom man får med seg noen som er engasjert og interessert i at bedriften skal vokse. Respondenten legger til at det er viktig at alle i bedriften er ærlige på hva de har av kunnskap, slik at vedkommende vet hvor styremedlemmenes kompetanse er etterspurt. Her viser respondentene

evne til å lede strategisk ettersom alle i bedriften anses som en kritisk ressurs (Ireland & Hitt, 2005, s. 70).

4.2.4 Oppsummering

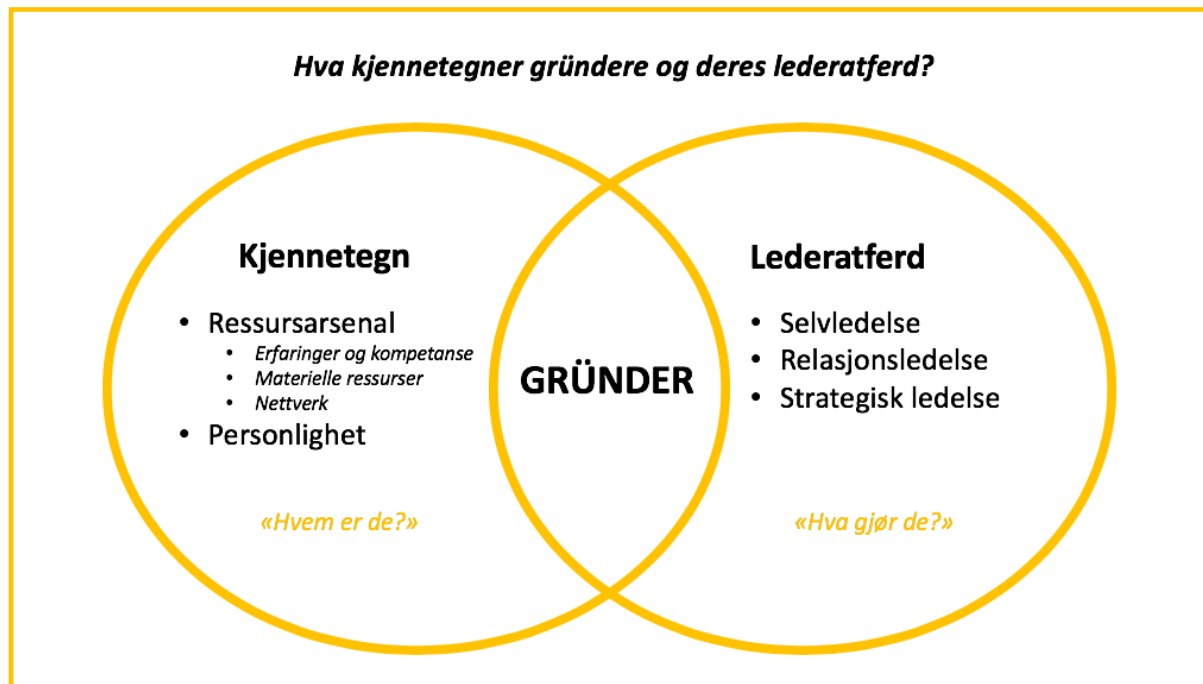
Funn fra forskningen viser at respondentene ikke var særlig bevisste på at de drev med selvledelse. Likevel kom flere inn på ulike metoder de brukte for å påvirke egen atferd. Alle respondentene er opptatt av å utvikle positive tankemønstre ved å fokusere på de seirene man har, fremheve positive følelser og sette begrensninger overfor seg selv. I tillegg bidrar selvobservasjon til at respondentene lærer av egne feil, og selvinnsett gjør de oppmerksomme på sine styrker og svakheter. Dette bidrar samlet sett til personlig effektivitet.

Alle respondentene har en interesse for mellommenneskelige relasjoner. De skaper relasjoner både av naturlig interesse, men også strategisk i tro om å vinne noe på sikt. Respondentene er opptatt av å være synlige, åpne og ærlige, samt være seg selv for å skape relasjoner eksternt. Internt viser respondentene uformell struktur ved delegering av oppgaver og forventer at de ansatte skal være relativt selvgående, noe som viser at de har tillit til dem. Flere av respondentene trekker også frem at de ansatte har mulighet til å påvirke beslutninger, men at de i noen situasjoner ønsker kontroll. Dette viser at gründerne har moderat kontrollbehov.

Det fremgår i vår forskning at alle respondentene har en visjon, men at den nødvendigvis ikke er nedskrevet. Til tross for det ser vi at den har en funksjon ved å gi respondentene retning i det langsiktige arbeidet. Etikk og bærekraft er noe alle respondentene fokuserer på, og beskrev viktigheten av det i forbindelse med fremtidig samarbeid og kapitalinnhenting. Videre fremgår det at respondentene velger å innhente komplementær kompetanse for å utvikle bedriftens humane kapital. Til tross for økonomiske begrensninger finner de alternative måter å gjøre dette på. Dette gjøres ved å hente inn eiere og ulike styremedlemmer, henter kompetanse fra utlandet og at de lærer seg nye ting naturlig hver dag.

5.0 Drøfting og konklusjon

I dette kapitlet trekker vi frem de funnene vi anser som viktigst, og ser de i sammenheng med hverandre. Dette gir oss grunnlag til å besvare oppgavens overordnede problemstilling. Evt slett: Først vil vi besvare delproblemstillingene for å kunne bygge videre på vår hovedproblemstilling.



Figur 1/9: Gründer. Egenprodusert modell.

Hva kjennetegner gründere og deres lederatferd?

Vår forskning viser at gründere ikke kan kjennetegnes ved én bestemt personlighetstype. Likevel er det flere funn som tyder på at det er noen personlighetstrekk som er felles. Alle er nysgjerrige, sosiale og utadvendte, noe som har hjulpet dem med å bygge det nettverket de har i dag. Gründernes nettverk er helt sentralt, og benyttes for å anskaffe materielle ressurser og innhente komplementær kompetanse. Vi ser også at inkubatormiljøet har vist seg å være viktig for gründere. Det er imidlertid interessant at dette gjelder i større grad for gründere i ung alder som tilsynelatende ikke har opparbeidet seg et like solid ressursarsenal som de eldre. Bransjespesifikk erfaring kommer også godt med ettersom man allerede har god innsikt til aktuelle spilleregler og problemer som skal løses. Gründere viser en klar forståelse av at gründerlivet innebærer en stressende hverdag som byr på mange utfordringer. Lite tid og begrenset informasjonsgrunnlag fører til mye prøving og feiling, og

gründerne lærer av alle erfaringer de gjør seg. Det er derfor ikke overraskende at gründerne peker på en sterk stayerevne som en viktig egenskap for å kunne lykkes som gründer.

Vi har forsket på hvordan gründeren utøver selvledelse, relasjonsledelse og strategisk ledelse. Det viser seg at gründernes lederatferd kjennetegnes ved handlekraft, effektivitet, uformelle strukturer og tillit. De har ofte ingen ledererfaring fra før, og samordning og kommunikasjon skjer på uformelt vis. Vi ser at gründerne har et stort fokus på oppgavene som skal gjennomføres, og bruker liten tid til å lede sine medarbeidere. Dette fører til at medarbeiderne ofte har mye frihet, og det forventes at de er relativt selvgående. Alle i teamet anses som like viktige, og gjensidig tillit er helt avgjørende for at oppstartsselskapet skal lykkes. Samtidig ønsker gründerne stor grad av kontroll på områder som angår pengebruk og strategiske valg. Dette kan komme av at de har investert mye tid, egne penger og hardt arbeid i realiseringen av forretningsideen, noe som gjør beslutninger mer personlige. Dette fører gjerne til at gründerne "vet best selv" og opplever at det er krevende å lære opp andre og utfører derfor mye av arbeidet selv. Det kan bli en utfordring når teamet vokser, og behov for mer rutiner og felles spilleregler blir mer fremtredende og nødvendig.

Vår forskning indikerer at stor skapertrang og behov for å løse nye utfordringer er gjennomgående kjennetegn ved gründerne. De foretrekker å være selvstendige, og har et brennende ønske om å få til noe. Med en sterk tro på egne løsninger i kombinasjon med lav tålmodighet, kan det undres over om akkurat disse menneskene egner seg til å lede andre. Er de ledere eller er de mest opptatt av kontroll og eierskap til sin egen forretningside? Etterhvert som selskapet vokser, og administrasjon og rutinepreget arbeid blir mer fremtredende, vil gründeren også miste litt av denne friheten som de synes å sette så høyt. Mange gründerne er også seriegründerne, altså at de over tid starter flere selskap. Kanskje ikke gründerne trives i lederrollen når selskapet vokser fordi det begrenser frihet og skapertrang? Dette er et tema som vil være interessant å forske videre på. Avslutningsvis ønsker vi å sitere en av våre respondenter som innledet til denne diskusjonen: *"Jeg tror egentlig det at de som er gründerne har mer fokus på det å skape ting enn det å lede"* (R1).

Forslag til videre forskning

Etter å ha skrevet denne oppgaven har vi merket oss flere områder med potensiale for videre forskning. Ettersom denne oppgaven er begrenset til å undersøke mannlige gründerne, kunne det vært interessant å inkludere kvinnelige gründerne i forskningen. På denne måten vil man kunne se om kjennetegn hos mannlige gründerne også er gjeldende for kvinnelige gründerne, og motsatt. Det kunne også vært interessant å sammenligne gründerne med ledere i veletablerte selskaper, og se på

forskjellen og likheter i lederskap og lederstiler. Et annet forslag er å se på hvordan gründeren utvikler seg gjennom de ulike fasene, fra oppstartsfase, til vekstfase og over i driftsfasen. Her kunne det vært relevant å ta for seg ulike vekstfaser i en oppstartsbedrift og undersøke hvordan lederatferden til gründeren utvikler seg.

Å forske på gründerne har vært en spennende og lærerik reise. Våre respondenter er som nevnt et lite utvalg på seks personer, og det er dermed ikke mulig å si at forskningen er gjeldende for alle gründerne. Vi håper likevel at oppgaven vår kan bistå i en eventuell videre forskning på området. Gründerne er viktige bidragsytere i vårt samfunn og til næringslivet, og vi håper at denne oppgaven kan inspirere de der ute til å starte opp for seg selv.

6.0 Litteraturliste

16Personalities. (u.å., a). Campaigner Personality. Hentet 13. mai 2020 fra:
<https://www.16personalities.com/enfp-personality>

16Personalities. (u.å., b). Commander Personality. Hentet 13. mai 2020 fra:
<https://www.16personalities.com/entj-personality>

16Personalities. (u.å., c). Defender Personality. Hentet 13. mai 2020 fra:
<https://www.16personalities.com/isfj-personality>

16Personalities. (u.å., d). Energy: Intuitive vs. Observant. Hentet 13. mai 2020 fra:
<https://www.16personalities.com/articles/energy-intuitive-vs-observant>

16Personalities. (u.å., e). Entrepreneur Personality. Hentet 13. mai 2020 fra:
<https://www.16personalities.com/estp-personality>

16Personalities. (u.å., f). Identity: Assertive vs. Turbulent. Hentet 13. mai 2020 fra:
<https://www.16personalities.com/articles/identity-assertive-vs-turbulent>

16Personalities. (u.å., g). Mind: Introverted vs. Extroverted. Hentet 13. mai 2020 fra:
<https://www.16personalities.com/articles/mind-introverted-vs-extraverted>

16Personalities. (u.å., h). Nature: Thinking vs. Feeling. Hentet 13. mai 2020 fra:
<https://www.16personalities.com/articles/nature-thinking-vs-feeling>

16Personalities. (u.å., i). Our framework. Hentet 13. mai 2020 fra
<https://www.16personalities.com/articles/our-theory>

16Personalities. (u.å., j). Personlighetstyper. Hentet 13. mai 2020 fra
<https://www.16personalities.com/no/personlighetstyper>

16Personalities. (u.å., k). Privacy Policy. Hentet 13. mai 2020 fra <https://www.16personalities.com/terms/privacy>

16Personalities. (u.å., l). Protagonist Personality. Hentet 13. mai 2020 fra <https://www.16personalities.com/enfj-personality>

16Personalities. (u.å., m). Reliability and Validity. Hentet 13. mai 2020 fra <https://www.16personalities.com/articles/reliability-and-validity>

16Personalities. (u.å., n). Tactics: Judging vs. Prospecting. Hentet 13. mai 2020 fra <https://www.16personalities.com/articles/tactics-judging-vs-prospecting>

Aldrich, H., & Martinez, M. (2001). *Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41-56

Bolman, L., Deal, T., Skaug, M. & Thorbjørnsen, K. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg. ed.). Oslo: Gyldendal.

Burns, P. (2007). *Entrepreneurship and Small Business*. Second Edition, Palgrave Macmillan.

Clausen, T., Alsos, G. & Breivik-Meyer, M. (2017, august). De gode hjelperne. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra: <https://www.magma.no/de-gode-hjelperne>

D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2007). *Self-leadership: A process for entrepreneurial success*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105-120.

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Einarsen, S., Martinsen, Ø.L. & Skogstad, A., (2017). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Garnes, Å. (2018). *Entreprenører, innovasjoner og forretningslandskap : Handlingens relativitetsterori*. Bergen: Fagbokforl.

Glasø, L. & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Gripsrud, G., Olsson, U. & Silkoset, R. (2015). *Metode og dataanalyse : Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (2. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Gripsrud, G., Olsson, U. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse : Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforl.

Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
<https://doi.org/10.5465/AME.1999.1567311>

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Kampevoll, F. (2020, 13. mai). Slik rammes norsk økonomi. *NRK*. Hentet fra:
<https://www.nrk.no/korona/slik-rammes-norsk-okonomi-1.14960213>

Jenssen, J., Kolvereid, L. & Erikson, T. (2012). *Perspektiver på entreprenørskap* (2. utg. ed.). Kristiansand: Cappelen Damm Høyskoleforl.

Heggernes, T. (2019). *Kompendium i ØAO016 Strategi og virksomhetsutvikling 2019*

Iversen, O. (2015). *Rekrutterings- og intervjueteknikk : Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforl.

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Lehdonvirta, V. (2013). The Helsinki Spring: an essay on entrepreneurship and cultural change, *Research on Finnish Society* Vol. 6 (2013), pp. 25–28. Hentet fra

https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:0152249d-b1f0-450f-8288-b94ed73ae07d/download_file?file_format=pdf&safe_filename=4_Lehdonvirta_2013.pdf&type_of_work=Journal+article

Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The New SuperLeadership : Leading Others to Lead Themselves*. Berrett-Koehler Publishers.

Sævi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodell-innovasjon i Norge. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 19 (7), 33-41. Hentet fra: https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2452407/Magma%2b1607_Sævi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Skjølvik, T., Voldsund, K., & Keeping, D. (2016). *Forretningsforståelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Skorstad, E., Schulze, O., & Nilsen, D. (2008). *Rett person på rett plass : Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Statistisk Sentralbyrå (2019, 11. oktober,). Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst. Hentet fra: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem?fbclid=IwAR2sHs-LKhy9aRD9iXFZvzVWoz9QLRoNsV2FBIRvW6ys3-M-hbS9PQW418k>

Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas : Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup* (The Kauffman foundation series on innovation and entrepreneurship). Princeton: Princeton university press.

Widding, L. Ø. & Jenssen, S. A. (2008). Ledelse gjennom vekst - hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-gjennom-vekst-hvilken-kompetanse-kreves-av-grndere-for-aa-lede-vekstbedrifter>

Widding, Ø. (2010). *Kunnskapsbasert entreprenørskap: Strategisk posisjonering*. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Oystein_Widding2/publication/303842494_Kunnskapsbasert

[entreprenorskap - strategisk posisjonering/links/5757d36b08ae04a1b6b69904/Kunnskapsbasert-entreprenorskap-strategisk-posisjonering.pdf](#)

Zhao, H., Seibert S. E. & Lumpkin, G. T. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(2), 381-404.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Kjennetegn ved gründere

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
2. Fortell kort om forretningsidéen din og hva som motiverte deg til å starte for deg selv.
3. Fortell litt om prosessen du gikk gjennom før du realiserte idéen.
4. Hvordan vil du beskrive deg selv som person?
5. Hva anser du som dine beste egenskaper, og er det noe du skulle ønske du var bedre på?

Kjennetegn ved gründeres lederatferd

6. Hvordan vil du beskrive din lederstil?
7. Hvordan leder du deg selv?
8. Hvordan skaper du relasjoner til dine samarbeidspartnere, eiere og kunder?
9. Hvordan tas beslutninger, og hvordan delegeres oppgaver?
10. Hvordan legger du til rette for læring og utvikling av deg selv (og andre)?
11. Hva mener du er viktigst for å lykkes som en gründer?
12. Hva legger du i ordet visjon, og hvor viktig er det for deg?
13. Det er ikke alltid at kompetansen du har behov for er tilgjengelig i ditt nettverk. Hvordan skal du skaffe nødvendig kompetanse i fremtiden?
14. Hvordan har du/dere implementert etikk og bærekraft i forretningsmodellen?
15. Hvordan har korona-situasjonen påvirket din arbeidsplass, og hvordan har du som leder håndtert dette?

16. Er det noe annet du ønsker å utdype eller fortelle om/noen erfaringer du har som du synes er viktig å få frem som gründer?

Vedlegg 2 – Informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Kjennetegn ved gründere og deres lederatferd”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som kjennetegner gründere og deres lederatferd. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektets formål er å få en dypere innsikt i fenomenet “gründere” gjennom utførelse av videointervju og personlighetstest. Vi skal snakke med 6-8 gründere i et innovasjonsmiljø i Bergen. Ved å studere gründernes personlige erfaringer og syn på egen lederatferd håper vi å finne sammenhenger, og tolke disse i lys av teori. Vår problemstilling er: “Hva kjennetegner gründere og deres lederatferd?”.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å belyse vår problemstilling, er det nødvendig å snakke med et utvalg gründere. Vi er foreløpig i kontakt med åtte gründere fra ulike bransjer og håper å få et variert utvalg. Vårt utvalgs kriterium er at respondentene er gründere, og grunnet dette får nettopp du spørsmål om å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det å delta i et videointervju som vil ta ca. 1 time. Intervjuet blir registrert gjennom et lydopptak og i notater. I tillegg blir det gjennomført en personlighetstest som vil ta ca. 12 minutter. Dette er en personlighetstest som heter 16Personalities. Denne blir registrert elektronisk og benyttes i vår analyse. Intervjuguiden inneholder spørsmål som inviterer til refleksjoner om personlighet og egen lederatferd. Når det gjelder spørsmål til personlighet står personlighetstesten sentralt, men det blir også stilt spørsmål om erfaringer, kompetanse og ressurser. På den andre delen av problemstillingen blir det stilt spørsmål knyttet til selvledelse, relasjonsledelse og strategisk ledelse.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Høgskulen på Vestlandet, vår bachelorgruppe og veileder Kari Voldsund vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon.
- For å hindre at uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine, vil all data være lagret på privat PC med innloggingskode som ingen andre enn oss selv har tilgang til. Ditt og bedriftens navn, samt kontaktinformasjonen din, vil ikke inngå i bacheloroppgaven.
- Lyd vil bli tatt med lydopptaker, og vi sørger for at all data blir slettet etter endt prosjektperiode.
- Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon. Det eneste som blir publisert om deg og din bedrift er bransjen du opererer i, alder, kjønn og rene sitater fra intervjuene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 10. juni 2020. Alle personopplysninger og lydopptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

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 Høgskulen på Vestlandet 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:

- Bachelorgruppen ved Helene Tveit, Synne Storaas og Sofia Mahmood, på e-post: somahm@online.no og tlf.: +47 94 16 63 68
- Høgskulen på Vestlandet ved veileder Kari Voldsund, e-post: kari.havag.voldsund@hvl.no, tlf.: + 47 55 58 77 13
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen, e-post: trine.anikken.larsen@hvl.no, tlf.: + 47 55 58 76 82

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
Sofia Mahmood
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kjennetegn ved gründere og deres lederatferd», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i videointervju med lydopptak
- å gjennomføre personlighetstest
- at informasjon jeg har gitt gjennom intervju og test benyttes i bacheloroppgaven

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)