



**Høgskulen
på Vestlandet**

MASTEROPPGAVE

Læring av feiling:

Hva og hvordan lærer serieentreprenører av feiling, og hvordan påvirker feiling dem?

Learning from failure:

What and how do serial entrepreneurs learn from failure and how are they affected by failure?

Renate Dahl Østborg & Frida Fonn Rød

Innovasjon og ledelse H2018

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Olav Kvitastein & Siw Fosstenløyken

05.06.2020

Vi 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.

Forord

Denne masteroppgaven representerer et avsluttende prosjekt av våre to år på innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet i Bergen. Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi fått et unikt innsyn i gründermiljøet i Norge og deres spennende hverdag.

Vi ønsker å rette en stor takk til informantene som så gladelig ønsket å stille opp og som lot oss intervju dem. Det har vært svært interessant å høre deres historier, og ikke minst at de ønsket å dele så mye med oss. Uten dem hadde ikke oppgaven blitt så interessant.

Vi vil også rette en takk til våre veiledere Olav Kvitastein og Siw Fosstenløy for god hjelp.

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg læring av feiling innenfor entreprenørskap. Vi har i denne oppgaven fokusert på norske serieentreprenører. Vi har valgt å definere feiling som konkurs og valgt ut åtte serieentreprenører som har opplevd konkurs. Vi ser på dette som et interessant tema ettersom konkurs lenge har vært tabubelagt i Norge sammenlignet med USA, hvor de ser på konkurs som en verdifull erfaring. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling: Hva og hvordan lærer serieentreprenører av feiling, og hvordan påvirker det dem? Problemstillingen inneholder tre forskningsspørsmål; Hva lærer serieentreprenører av feiling? Hvordan lærer serieentreprenører av feiling? Og hvordan påvirker feiling serieentreprenører? For å svare på disse spørsmålene har vi valgt en kvalitativ tilnærming for å kunne gå i dybden. I oppgavens litteraturkapittel har vi inkludert relevant teori rundt entreprenørskap, entreprenøren, serieentreprenøren og innovasjon. Videre har vi tatt for oss ulemper og fordeler ved å være liten og ny, entreprenøriell læring, læring av feiling, læring av andres feil, samt kritisk refleksjon i entreprenørskap. Dette er temaer vi finner relevante for å besvare problemstillingen.

Oppgaven bidrar til å systematisere fragmentert litteratur og bekrefter tidligere teorier fra forskning. Oppgavens hovedfunn viser hvordan feiling bidrar til egenskaper som gjør at serieentreprenører evner å håndtere ulemper og utnytte fordeler ved å være en liten og ny bedrift, samt hvordan et godt team er en svært viktig faktor for å overleve i markedet. Videre har vi funnet at serieentreprenører lærer best av feil med høy risiko gjennom «learning by doing» og kritisk refleksjon i etterkant av feiling. Samtidig ser vi at ego og stolthet kan være et hinder for læring. Avslutningsvis trekker vi frem hvordan feiling påvirker serieentreprenører ved å gjøre dem oppmerksomme på deres egne sterke og svake egenskaper.

Nøkkelord: Entreprenøriell læring av feiling, entreprenørskap, serieentreprenører, kritisk refleksjon, liability of newness, liability of smallness, learning by doing, innovasjon

Abstract

This thesis is about learning from failure in entrepreneurship and focuses on Norwegian serial entrepreneurs. We have further chosen to define failure as bankruptcy and strategically selected eight serial entrepreneurs who have experienced bankruptcy. We find this topic interesting as bankruptcy has long been taboo in Norway compared to the US where they view bankruptcy mostly as a valuable experience. Based on this, we have formed the following research questions; What and how do serial entrepreneurs learn from failure, and how does it affect them? This research question can be divided into three separate issues; What do serial entrepreneurs learn from failure? How do they learn from failure? And how does failure affect them? In order to answer these questions, we have chosen a qualitative approach. The thesis' literature review includes relevant theory about entrepreneurship, the entrepreneur, the serial entrepreneur and innovation. Furthermore, we have considered the liabilities and benefits of being a small and new business, entrepreneurial learning, learning from failure, learning from others failure, as well as critical reflection in entrepreneurship. These are all topics we find relevant in order to best answer the research questions.

The thesis helps to systematize fragmented literature and confirms previous theories from research. The main findings of the thesis show how failure contributes to traits that enable the serial entrepreneurs to handle the liabilities and exploit the benefits of being a small and new firm, as well as how a good team is an important factor for surviving in the market. Furthermore, we have found that entrepreneurs learn better from high risk errors through “learning by doing” and critical reflection. We also found that ego and pride could be an obstacle to learning from failure. Finally, we highlight how failure will affect the serial entrepreneurs as they become aware of their strengths and weaknesses.

Keywords: Entrepreneurial learning from failure, entrepreneurship, serial entrepreneurs, critical reflection, liability of newness, liability of smallness, learning by doing, innovation

Innholdsliste

| | |
|--|----|
| 1.0 Introduksjon | 1 |
| 1.1 Problemstilling | 2 |
| 1.2 Avgrensning | 3 |
| 1.3 Disposisjon/Struktur | 4 |
| 2.0 Litteratur | 5 |
| 2.1 Entreprenørskap | 5 |
| 2.1.1 Entreprenøren og serieentreprenøren | 6 |
| 2.2 Innovasjon | 7 |
| 2.3 Ny og liten bedrift | 8 |
| 2.3.1 Ulemper | 8 |
| 2.3.2 Fordeler | 11 |
| 2.4 Entreprenøriell læring og læring av feiling | 13 |
| 2.4.1 Entreprenøriell læring | 13 |
| 2.4.2 Definerings av feiling og kritiske hendelser | 15 |
| 2.4.3 Entreprenøriell læring av feiling | 18 |
| 2.4.3.1 Hvorfor er læring av feiling viktig? | 19 |
| 2.4.3.2 Faktorer ved læring av feiling fra tidligere forskning | 19 |
| 2.4.3.3 Hvordan kan entreprenører lære av sine feil? | 22 |
| 2.4.3.4 Hva kan entreprenører lære av feiling? | 25 |
| 2.4.4 Læring av andres feil | 26 |
| 2.4.5 Kritisk refleksjon | 27 |
| 2.4.6 Oppsummering | 29 |
| 3.0 Metode og forskningsdesign | 30 |
| 3.1 Valg og begrunnelse av metode og forskningsdesign | 30 |
| 3.2 Casestudie | 31 |
| 3.3 Kvalitative intervju | 32 |
| 3.4 Datainnsamling | 33 |
| 3.4.1 Utvalg av informanter | 33 |
| 3.5 Dataanalyse | 35 |
| 3.5.1 Validitet og reliabilitet | 36 |
| 3.6 Etikk og personvern | 38 |
| 4.0 Empiri og analyse | 39 |

| | |
|--|----|
| 4.1. Ny og liten bedrift | 39 |
| 4.1.1 Ulemper | 39 |
| 4.1.1.1 Kapital | 39 |
| 4.1.1.2 Etablert marked | 42 |
| 4.1.2 Fordeler | 43 |
| 4.1.2.2 Innovasjon | 43 |
| 4.1.2.3 Fleksibilitet | 44 |
| 4.1.2.4 Nettverksbygging | 45 |
| 4.2 Entreprenøriell læring og læring av feiling | 46 |
| 4.2.1 Entreprenøriell læring | 46 |
| 4.2.2 læring av feiling | 48 |
| 4.2.2.1 Lærer om seg selv | 49 |
| 4.2.2.2 Lærer om bedriften | 51 |
| 4.2.2.3 Lærer om nettverk og relasjoner | 52 |
| 4.2.2.4 Lærer om hvordan drive en bedrift | 52 |
| 4.2.3 Læring av andres feil | 53 |
| 4.2.4 Kritisk refleksjon | 54 |
| 4.3 Team | 57 |
| 5.0 Diskusjon | 61 |
| 5.1 Hva lærer serieentreprenører av feiling | 61 |
| 5.1.1 Ny og liten bedrift | 62 |
| 5.1.2 Team | 65 |
| 5.2 Hvordan lærer serieentreprenører av feiling | 65 |
| 5.2.1 Entreprenørens læringsprosess | 66 |
| 5.2.2 Entreprenøriell læring av feiling | 66 |
| 5.2.3 Kritisk refleksjon | 68 |
| 5.2.4 Læring av andres feil | 69 |
| 5.3 Hvordan påvirker feiling serieentreprenøren? | 69 |
| 6.0 Konklusjoner og bidrag til feltet | 71 |
| 6.1 Konklusjon | 71 |
| 6.2 Anbefalinger til praksis | 73 |
| 6.3 Forslag til videre forskning | 73 |
| Referanseliste | 75 |

| | |
|--|----|
| Vedlegg | 84 |
| Vedlegg 1: Intervjuguide | 84 |
| Vedlegg 2: Informasjonsskriv | 85 |
| Vedlegg 3: Hovedtrekk Informantenes erfaringer | 87 |

Tabelliste

| | |
|---|----|
| Tabell 1. Definisjoner av «liabilities» (Guercini & Milanesi, 2016, s. 304, egen oversettelse) | 10 |
| Tabell 2. Informantenes bakgrunn..... | 34 |

Figurligste

| | |
|---|----|
| Figur 1. Innovasjonsprosessen (Sander, 2019b) | 8 |
| Figur 2. Cope's rammeverk for entreprenøriell læring (Pittaway & Thorpe, 2012, s. 850)..... | 14 |
| Figur 3. Rammeverk for læring av feiling (Cope, 2011, s. 29) | 20 |
| Figur 4. Entreprenøriell læringsprosess fra nedleggelse (Lattacher & Wdowiak, 2018, s. 310). 22 | |
| Figur 5. Casestudie forskning (Yin, 2018, s. 31) | 31 |
| Figur 6. Serieentreprenørens læringsprosess og læringsutbytter fra feiling | 71 |

1.0 Introduksjon

Det har lenge vært stort fokus på hvordan man kan oppnå suksess ved oppstart av en ny bedrift, hva man bør gjøre og ikke gjøre, hva en god strategi burde inneholde, dimensjoner av suksess og lignende (Khan, 1985; Audet & Couteret, 2012; Bledow et al., 2017). Likevel er dødsraten for oppstartsbedrifter svært høy og statistikken tilsier at 70% ikke overlever lenger enn fem år (Statistisk Sentralbyrå, 2019). Feiling og konkurs innenfor entreprenørskap er derfor et svært relevant og interessant tema som det imidlertid ikke har vært forsket like mye på. Det har blant annet vært mindre fokus på feiling og vi vet derfor mindre om dette. Entreprenøriell feiling blir ofte sett på som noe negativt (Edmondson, 2011), og i Norge har det lenge vært bortimot tabu å snakke høyt om det (Refsnes, 2008; Halvorsen, 2014).

Ifølge avisen Dagens Næringsliv har det i USA derimot lenge vært et krav om at en entreprenør eller en bedrift skal ha opplevd konkurs for at en investor skal investere penger i bedriften (Halvorsen, 2014). Her ligger Norge etter, men i løpet av de siste årene kan det se ut som at det har blitt mer akseptert å feile og å gå konkurs. Entreprenører og investorer begynner i større grad å oppdage fordelene ved å ha gått konkurs. Det å ha opplevd noe slikt assosieres med erfaring og utviklet kompetanse, noe som blir sett på som en ressurs av investorer. Vi ønsker med denne oppgaven å bidra til å sette mer fokus på feiling og de positive virkningene av det. Magnus Ramstad Dahl, initiativtaker til Fuckup Nights i Norge uttalte seg om noe vi kan si oss enige i: *“I motsetning til alle disse glansbildeaktige historiene, tror jeg at man kan lære noe av dem som har gått på en smell”* (DN Magasinet, 17. Desember 2016, s. 7).

Entreprenørskap har vært et eksisterende fenomen siden mennesker først begynte å søke økonomisk grunnlag gjennom organisert aktivitet, men den store interessen for fenomenet har først oppstått i nyere tid (Mercer & Ladegård, 2000). Det eksisterer flere definisjoner for hva entreprenørskap er og hvordan man definerer entreprenørskap vil avhenge av formålet til undersøkelsen (Mercer & Ladegård, 2000). Begrepet læring av feiling (engelsk: learning from failure) har etterhvert blitt et populært begrep og tema innenfor entreprenørskap. Dette er et komplekst fenomen som inneholder flere viktige dimensjoner og faktorer (Cope, 2011).

Begrepet feiling er svært bredt og dekker hendelser fra små problemer til større kriser. Enkelt forklart er feiling avsporing fra uønsket utfall (Edmondson, 2011).

Denne masteroppgaven tar for seg serieentreprenører, det vil si entreprenører som har gått igjennom den entreprenørielle prosessen flere ganger (Sander, 2019a). Entreprenører er aktører som etablerer en ny virksomhet gjennom entreprenørskap (Jensen et al., 2012, s. 18). Vi vil fokusere på serieentreprenører som ved en eller flere anledninger ikke har lyktes med sin idé eller ikke oppnådd viktige mål (Sander, 2019a), og dermed feilet. Vi vil kartlegge hva og hvordan norske serieentreprenører har lært av feiling, fordi vi ønsker å sette mer fokus på læring av feiling i Norge. I denne oppgaven vil det altså være entreprenøren som står i sentrum, og vi vil undersøke hvordan interne styrker og svakheter og eksterne muligheter og trusler påvirker entreprenørens læringsprosess av feiling (Cope, 2011).

Vi vil også se på hvordan kritiske hendelser og feiling påvirker den enkelte entreprenør både personlig og i jobbsituasjonen, fordi jobb og privatliv ofte går inn i hverandre for entreprenører (Gherardi, 2015). For å avgrense oppgaven vil vi fokusere på større kriser som har resultert i konkurs for å avgrense oppgaven og fordi vi har en antakelse om at de større krisene (som konkurs) har større påvirkningskraft på entreprenøren og entreprenørens evne til læring fra feiling, enn de mindre krisene (som interne konflikter eller forsinkelser).

1.1 Problemstilling

Denne masteroppgaven tar som nevnt for seg serieentreprenører som ved en eller flere anledninger ikke har lyktes med sitt oppstartsselskap. Vi vil kartlegge hva de har lært av dette og hvordan de har tatt i bruk lærdommene ved senere anledninger. Vi har sett det som hensiktsmessig å intervju serieentreprenører fremfor novise-entreprenører som starter opp for første gang. Serieentreprenører har hatt muligheten til å ta i bruk lærdommene de eventuelt har skaffet seg ved tidligere feiling og konkurs i en ny oppstartsbedrift, noe som i mindre grad hadde vært mulig å forske på ved fokus på novise-entreprenører. Shepherd (2003) har også slått fast at lærdommene fra feiling *må* bli tatt i bruk i en annen virksomhet for at læring av feiling skal være nyttig. Vi har derfor formulert denne problemstillingen:

Hva og hvordan lærer serieentreprenører av feiling, og hvordan påvirker feiling dem?

Problemstillingen inneholder dermed tre spørsmål;

- 1) Hva lærer serieentreprenører av feiling?
- 2) Hvordan lærer serieentreprenører av feiling?
- 3) Hvordan påvirker feiling serieentreprenører?

Hva serieentreprenører lærer fra feiling handler om spesifikke egenskaper de tilegner seg gjennom feiling og kritiske hendelser i entreprenørskapsprosessen. Dette kan være egenskaper som går på for eksempel lederskap, teamwork, refleksjon eller bransjekunnskap. En bred definisjon av feiling er når bedriften ikke lykkes med å nå sine mål og mister muligheten til å fortsette utviklingen av ideen (Cope, 2011).

Hvordan serieentreprenører lærer handler om hvilke metoder de benytter for å tilegne seg kunnskap og evnen til å generalisere disse lærdommene og evnen til å ta de i bruk ved senere anledninger.

Hvordan feiling påvirker entreprenøren kan gjelde både han/henne som person og i arbeidslivet. Det er klart at feiling kan være en vond og skadende opplevelse for entreprenøren, og når “jobben er livet” antar vi at opplevelser med feiling kan påvirke entreprenøren.

Problemstillingen har blitt spisset underveis, ettersom vi fikk mer innsikt i temaet under prosessen med innsamling av data. Dette er vanlig innenfor kvalitativ metode, noe vi utdyper mer om i kapittel 3 om metode.

1.2 Avgrensning

Ettersom denne masteroppgaven kun går over ett semester, har tidsbegrensninger vært avgjørende for vårt valg av case og metode. I oppgaven har vi valgt å gjennomføre en multippel casestudie med fokus på læring av feiling innenfor entreprenørskap. Vi ser på hvordan entreprenører tar læring fra kritiske hendelser (spesielle diskrete, tvetydige og sammensatte opplevelser) med seg videre, hva de lærer, samt hvordan det påvirker entreprenøren (Yin, 2018). Vi har ikke kunnet

studere og observere prosesser og hendelser direkte over tid, men baserer funn og resultater på dybdeintervjuer om temaer i retrospekt, sammen med litteratur og tidligere forskning. Dersom vi ikke hadde hatt disse begrensningene, ville observasjon av flere case over tid vært interessant å gjennomføre for å kunne registrere kritiske hendelser mens de skjer, samt se om entreprenørens nye oppstartsbedrifter fortsetter å gå like bra som de har gjort hittil. Vi har også begrenset vårt utvalg av entreprenører, og tar derfor kun for oss entreprenører i Norge. Dette både på grunn av oppgavens begrensninger på tid og penger, men også for å få likest mulig case som egner seg for sammenligning. Det finnes også ulike grunner til at folk blir entreprenører og starter sin egen bedrift. Enkelte gjør det av fri vilje, mens noen er tvunget inn entreprenørskap av ulike årsaker (Kvitastein & Aarstad, 2019). Vi har begrenset oss til å snakke med entreprenører av fri vilje.

1.3 Disposisjon/Struktur

Vi starter oppgaven med å introdusere valgt tema og problemstilling. Del 2 inneholder litteratur og tidligere forskning. Videre går vi inn på metode for å beskrive hvordan oppgaven er bygget opp og hvilke metoder vi har benyttet oss av. Del 4 er en detaljert analyse av intervjuene vi har gjennomført for dette studiet. Del 5 inneholder en diskusjon hvor vi sammenligner og drøfter analysen opp mot litteratur og kommer frem til våre endelige funn. Del 6 inneholder konklusjoner og bidrag til feltet.

2.0 Litteratur

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket for oppgaven legges frem. Hensikten med litteratur er her å danne et grunnlag for datainnsamling og analysen av empiri (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2015). Litteraturen rundt læring av feiling er fragmentert og vi har derfor forsøkt å systematisere utvalgte teorier vi finner relevant for å besvare problemstillingen. Ettersom denne oppgaven omhandler læring av feiling i entreprenørskap, har vi valgt å trekke frem de temaene og begrepene vi finner relevant for å sette et teoretisk rammeverk. Flere av temaene i denne oppgaven er brede og vi får dermed ikke med oss hele spekteret av de valgte områdene. Vi har derfor begrenset oss til de aspekter vi finner relevante for å besvare problemstillingen. Teorikapitlet tar først for seg entreprenørskap, entreprenøren, serieentreprenøren og innovasjon for å gi et overblikk over relevante begreper. Videre tar vi for oss ulemper med nye og små bedrifter ettersom ulempene kan medføre entreprenørielle utfordringer som fører til kritiske hendelser og feiling, som igjen kan være en kilde til læring. Vi har også valgt å inkludere fordeler fordi dette også er relevant for oppgaven. Videre gjør vi rede for entreprenøriell læring og definerer hvordan vi benytter oss av begrepene feiling og kritiske hendelser i denne oppgaven. Vi forklarer entreprenøriell læring av feiling og læring av andres feil, samt kritisk refleksjon i entreprenørskap.

2.1 Entreprenørskap

Det finnes ulike definisjoner av entreprenørskap. Mye av dagens teori om entreprenørskap kan knyttes tilbake til den tysk-østerrikske økonomen Joseph Schumpeter. Schumpeter (1983) definerte entreprenørskap som det å gjøre nye ting, eller gjøre ting som allerede er gjort på nye måter. Dette er den mest kjente definisjonen av entreprenørskap. Ifølge Schumpeter (1983) handler entreprenørskap om å iverksette endringer ved å utvikle nye kombinasjoner. Slike kombinasjoner kan ifølge Schumpeter (1983) skje på fem ulike måter:

1. Introduksjon av et nytt produkt, altså noe som forbrukeren ikke er kjent med enda, eller en ny kvalitet av et produkt.
2. Introduksjon av en ny produksjonsmetode, altså en produksjonsmetode som ikke er testet i den aktuelle bransjen (produksjonsmetoden kan likevel være kjent i andre bransjer).

3. Gå inn på et nytt marked, det vil si et marked der det aktuelle produktet ikke har blitt introdusert tidligere, men uavhengig om det aktuelle markedet eksisterte tidligere eller ikke.
4. Utnytting av en type råvare eller halvfabrikat i en produksjon, dvs. en råvare eller et halvfabrikat som er nytt i forhold til den aktuelle typen produksjon, men uavhengig av om råvaren er kjent i andre produksjoner.
5. Ny organisering innenfor en næring som f.eks. en monopoldannelse eller å bryte opp en monopolsituasjon.

I senere tid har entreprenørskap blitt beskrevet som det å erkjenne muligheter, skaffe og organisere ressurser, utvikle hensiktsmessige evner og koordinere alle de nødvendige aktivitetene (Jensen et al., 2012, s. 18). Entreprenørskap handler altså om å skape en ny virksomhet og krever et øye for forretningsmuligheter og evne til å få tak i de ressursene som kreves for å bygge en slik forretning.

2.1.1 Entreprenøren og serieentreprenøren

Man skiller mellom entreprenørskap og selve entreprenøren/gründeren. Entreprenørskap er prosessen ved å skape noe nytt eller gjøre noe på en ny måte, mens entreprenøren er mennesket som gjennomfører disse handlingene og skaper en slik prosess. En entreprenør/gründer er altså en aktør som driver frem innovasjon eller etablerer en ny virksomhet gjennom entreprenørskap (Jensen et al., 2012, s. 18). Schumpeter (1983) beskriver entreprenører som individer som iverksetter endring og beskriver dem videre som endringsagenter. Ifølge Schumpeter (1983) står entreprenøren helt sentralt og Schumpeter hevder at økonomisk utvikling ikke er mulig uten entreprenører. Entreprenørens rolle vil være å drive frem kvalitative forandringer i økonomisk virksomhet, altså forandre måten man arbeider på og hvordan man tenker på arbeidsplassen (Schumpeter, 1983).

En *serieentreprenør* er en entreprenør som har gått igjennom den entreprenørielle prosessen flere ganger, altså en entreprenør med entreprenøriell erfaring (Sander, 2019a). Flere mener at det vil være positivt at en entreprenør har entreprenøriell erfaring, siden dette betyr at de har vært igjennom prosessen tidligere og lært av dette. Studier har også vist at erfaring fra tidligere etablering ofte vil resultere i overlegen vekst i forhold til nyetablerte selskaper som ledes av

entreprenører uten tidligere erfaring (Sander, 2019a). Dette er noe vi ser på som svært interessant og vi antar at serieentreprenører har større sannsynlighet for å ha lært av feil enn førstegangsentreprenører. Oppgaven er derfor basert på serieentreprenører, og ikke førstegangsentreprenører.

2.2 Innovasjon

Schumpeter (1983) knytter entreprenører og entreprenørskap til innovasjon og beskriver disse begrepene som en viktig og avgjørende del av den økonomiske utviklingen. Begrepet innovasjon ble først definert i 1934 som prosessen ved å skape økonomisk vekst i Schumpeters bok “The Theory of Economic Development”. I dag handler innovasjon om “hva som er nytt” og kan omfatte en idé, en handling eller en materiell gjenstand. Etersom entreprenørskap handler om å etablere ny virksomhet, vil det alltid innebære et element av innovasjon, fordi utviklingen av en virksomhet omhandler noe nytt. Graden av innovasjon vil derimot variere (Jensen et al., 2012, s. 20).

Ifølge Andersen og Buckholm (2018) skiller man mellom tre grader av innovasjon; inkrementell, radikal og disruptiv innovasjon. Inkrementell innovasjon handler om å gjøre små endringer, steg for steg. Radikal innovasjon omhandler større endringer med større steg. Disruptiv innovasjon kan også kalles banebrytende innovasjon som vil være en nyskaping som forstyrrer et eksisterende marked ved å gjøre en eksisterende forretningsmodell mindre relevant (Andersen & Buckholm, 2018).

Videre snakker man også om drivere for innovasjon (Andersen & Buckholm, 2018). De mest vanlige driverne for innovasjon er teknologi og pris. Teknologidrevet innovasjon baserer seg på det brukerne trenger. Her ser man på brukerbehov og hvordan man kan utvikle nye produkter som dekker et behov eller hvordan man kan utvikle nye produkter. Prisdrevet innovasjon innebærer endring i bedriften som følge av prisendringer i markedet (Andersen & Buckholm, 2018).

Selv om det finnes ulike grader og drivere for innovasjon, har disse også mange likhetstrekk. Innovasjonsprosessen fra idé til ferdig produkt, tjeneste eller system kan grovt sett deles inn i tre hovedprosesser ifølge den klassiske innovasjonsskolen (Sander, 2019b), vist her i Figur 1.



Figur 1. Innovasjonsprosessen (Sander, 2019b)

Innovasjonsprosessen forklarer hvordan en entreprenør bør gå frem for å finne nye lønnsomme forretningsideer i et marked og utvikle dem til ferdige kommersialiserbare produkter og tjenester som kan lanseres gjennom et eksisterende eller nyetablert selskap (Sander, 2019c). På bakgrunn av dette vil innovasjon ofte være en viktig forutsetning for entreprenørskap. Dagens samfunn krever teknologiske nyvinninger og dermed vil dette ha mye å si for at en entreprenør skal lykkes på markedet. Schumpeter (1983) påpeker i tillegg at det å skape innovasjon er entreprenørens viktigste oppgave i markedet.

2.3 Ny og liten bedrift

Tidligere studier demonstrerer at novise-entreprenører har tilgang på færre ressurser enn erfarne entreprenører, og de fleste innovative oppstartsbedrifter lider av “*liability of newness*” (Stinchcombe, 1965). Samtidig er nye bedrifter små i starten og lider dermed også av “*liability of smallness*”. Liability of newness og liability of smallness er uadskillelige, og medfører utfordringer som kan føre til kritiske hendelser og feiling for entreprenører. Dette er derfor relevant for denne oppgaven. Teoriene er også godt kjent i entreprenørskaps litteraturen. Gjennom datainnsamlingsprosessen fant vi at det ikke bare var ulemper som opplevdes med det å være ny og liten, men også flere fordeler. Vi vil her legge frem teori rundt både ulemper og fordeler med det å være en ny og liten bedrift.

2.3.1 Ulemper

Det meste av forskning på organisatorisk feiling antar at nye organisasjoner har større sjanse for å dø ut eller å feile enn eldre organisasjoner (Freeman, Carroll & Hannan, 1983). Stinchcombe (1965) argumenterte med at nye organisasjoner ofte lider av liability of newness, som gir en større risiko for feiling enn eldre organisasjoner fordi de avhenger av samarbeid med ukjente aktører, har

lav legitimitet, og mangler mulighet til å konkurrere effektivt mot etablerte organisasjoner. Videre argumenterte Stinchcombe (1965) for at organisasjoner av en ny form har høyere sannsynlighet for å feile enn nye organisasjoner med en etablert form. Med tiden blir strukturer og bånd med omgivelsene stabilisert, og dermed senkes dødsratene for organisasjoner med både vanlige og innovative former.

Forskning har undersøkt potensielle miljømessige-, individuelle- og bedrifts- faktorer som bidrar til feiling av en oppstartsbedrift. På det miljømessige nivået kan politiske og industrielle trender i nye bedriftsetableringer påvirke ens overlevelse over lengre tid (Guercini & Milanesi, 2016). På det individuelle nivået ligger en entreprenørs tidligere industrierfaring. På bedriftsnivå finner vi Stinchcombe (1965) sitt begrep om liability of newness for å beskrive de immaterielle karakteristikkene som er assosiert med organisatorisk nyhet og han diskuterte flere grunner til disse.

På den ene siden er liability of newness relatert til prosesser som er interne i organisasjonen, slik som læring og utvikling av tillit og samarbeid blant organisasjonens medlemmer. Internt mangler en oppstartsbedrift gjerne operasjonelle rutiner, noe som resulterer i betydelige ulemper i konkurranse i forhold til mer etablerte konkurrenter. Organisasjonsmedlemmer må ofte lære seg å tre inn i ukjente roller, noe som krever tid og ressurser og kan lede til interne ineffektiviteter og tapte muligheter (Guercini & Milanesi, 2016).

På den andre siden er liability of newness relatert til prosesser som er eksterne for organisasjonen, slik som etablering av forhold til kunder, tilbydere og andre relevante aktører. Forskere har ofte notert at oppstartsbedrifters mangel på en "track record" gjør det vanskelig for entreprenører å overbevise potensielle interessenter (investorer, kunder, tilbydere og lignende) til å drive forhandling med bedriften (Romanelli 1989; Singh, Tucker, and House 1986, referert i Guercini & Milanesi, 2016). Uten disse eksterne ressursene (penger, råmaterialer, forhold o.l.) kan ikke en oppstartsbedrift overleve. Tidligere forskning har ofte undersøkt vanskeligheter i å etablere eksterne bånd som en betydelig grunn for en organisasjons dødelighet (Guercini & Milanesi, 2016). Dette er ofte et resultat av nye bedrifters mangel på legitimitet blant eksterne interessenter.

Liability of newness blir som nevnt diskutert i sammenheng med liability of smallness. Liability of smallness refererer til begrensningene av ressurser og ferdigheter, og sårbarheten til miljømessige endringer. Antakelsene er at store nye bedrifter har bedre sjanse for overlevelse enn mindre nye bedrifter (Hannan & Freeman, 1984). Større finansielle ressurser forbedrer sjansene en ny bedrift har for å takle den kritiske oppstartsperioden og til å takle uforventede faktorer fra miljøer (Guercini & Milanese, 2016). Videre har store organisasjoner fordeler i å tjene mer penger, og kan være i bedre posisjon når det kommer til rekruttering av kvalifisert arbeidskraft. I tillegg er oppstartsbedrifters størrelse typisk assosiert med en veldig begrenset tilstedeværelse i markedet og liten markeds kraft, noe som setter små bedrifter i en posisjon i forhandlinger som ikke er særlig fordelaktig.

Det finnes to ytterligere ulemper for bedrifter (Tabell 1), henholdsvis om “foreignness” og “outsidership” (Guercini & Milanese, 2016, s.304). Disse to vil ikke ha særlig sammenheng med denne masteroppgaven, så vi vil ikke gå nærmere inn på disse, men lar de stå i tabellen fra Guercini & Milanese (2016, s. 304).

Tabell 1. Definisjoner av «liabilities» (Guercini & Milanese, 2016, s. 304, egen oversettelse)

| Liability | Definisjon | Hovedreferanser |
|------------------|--|--|
| Newness | Refererer til det faktum at unge organisasjoner har en høyere sannsynlighet til å dø enn eldre organisasjoner på grunn av både deres manglende evne til å konkurrere effektivt med etablerte organisasjoner og deres lave nivå av legitimitet. | Stinchcombe (1965); Carroll (1983); Freeman, Carroll & Hannan (1983); Singh et al. (1983; Bruderl & Schussler (1990); Hannan & Carroll (1995); Choi & Shepherd (2005); Nagy et al. (2012). |
| Smallness | Refererer til begrensede ressurser og evner og sårbarhet til miljømessige endringer. Størrelse kan bli målt i enten mengde av finansiell kapital eller antall av ansatte. | Freeman, Carroll & Hannan (1983); Aldrich & Auster (1986); Kale & Ardit (1998). |
| Foreignness | Det faktum at utenlandske bedrifter har ekstra kostnader med å operere internasjonalt, sammenlignet med lokale bedrifter som har bedre informasjon om eget land, økonomi, lover, kultur, politikk o.l. Relatert til psykisk distanse | Hymer (1976); Johanson & Vahlne (1977, 2009); Zaheer & Mosakowski (1997); Matsou (2000); Eden & Miller (2001); |

| | | |
|--------------|---|--|
| | | Mezias (2002); Zaheer (2002). |
| Outsidership | En situasjon når en bedrift går inn i et marked uten å vite hvem forretningsaktørene er, og hvordan de er relatert til hverandre. Dette har med usikkerhet og vanskeligheter knyttet til å være en outsider i relasjon til et bestemt nettverk å gjøre. | Johanson & Vahlne (2009); Vahlne et al. (2012); Eriksson et al. (2013); Hilmersson (2012); Schweizer (2013). |

På bakgrunn av dette ser vi at liability of newness og liability of smallness kan medføre entreprenørielle utfordringer som igjen kan føre til kritiske hendelser og feiling.

2.3.2 Fordeler

Fra et økonomisk perspektiv ser vi en svært høy dødelighet for nye bedrifter og organisasjoner. Dette skyldes gjerne høy konkurranse og hindringer for inngang til nye markeder, samt ulemper ved å være ny og liten (Honig, Karlsson & Hägg, 2013). Basert på dette vil det i teorien være svært utfordrende for oppstartsbedrifter å etablere seg på eksisterende marked. Likevel ser vi flere oppstartsbedrifter med mangelfulle ressurser som utkonkurrerer etablerte og ressurssterke virksomheter ettersom de introduserer innovative produkter/tjenester i markedet. Microsoft og IKEA er gode eksempler på slike bedrifter som har banet vei for innovative oppstartsbedrifter.

Honig et al. (2013) har gjort rede for ulike måter en ny og liten bedrift kan bruke sin posisjon i markedet som en fordel som muliggjør fremtidig suksess. Det finnes relativt lite forskning rundt dette temaet, men Honig et al. (2013) nevner Carayannopoulos (2009) som fokuserer på teknologibaserte virksomheter og hvordan de kan benytte sin posisjon som ny i en disruptiv teknologisk kontekst. Shepherd (2005) utforsker de positive og negative aspektene ved nye bedrifter. Honig et al. (2013) utforsker fordelene ved ny virksomhet, men begrenser ikke omfanget til disruptiv teknologi. De fokuserer heller på entreprenørens oppstartsfase. Spesifikt utforsker de hvordan nye virksomheter med mangelfulle ressurser kan utnyttes som en fordel på miljø- og feltnivå.

Legitimitet er definert som “en generalisert oppfatning eller antakelse om at en virksomhets handlinger er ordentlige, passende eller ønskelige og inkluderer sosialt konstruerte systemer med

normer, verdier og definisjoner” (Suchman, 1995). Legitimitet er en viktig faktor for enhver virksomhet. Tidligere forskning påpeker at nye bedrifter kan ha utfordringer ved å opprette legitimitet på markedet. Honig et al. (2013) mener at legitimitet kan anskaffes ved å være annerledes eller ved å utfordre eksisterende forventninger ved å skape nye, og at små og nye bedrifter på denne måten kan skape legitimitet (Zimmermann & Zeitz, 2002). Nye virksomheter anskaffer seg som oftest legitimitet ved å introdusere noe nytt til markedet som sjokkerer, bryter eller støter og motsier den eksisterende strukturen. Fremvoksende bedrifter som introdusere radikale innovasjoner kan være fleksible nok til å motvirke konvensjonelle og institusjonelle normer og prosedyrer (Honig et al., 2013). Videre kommer det frem at små og nye bedrifter kan skape legitimitet ved hjelp av “early adopters”. Early adopters er aktivt informasjonssøkende når det angår nye ideer og kan komme nye oppstartsbedrifter til fordel. Dette er aktører som er villig til å ta risiko for å utforske mulige fordeler ved nye virksomheter (Honig et al., 2013).

Fleksibilitet er også en av fordelene som kommer frem ved nye virksomheter. Nye entreprenører er som oftest i takt med endringer i forbrukernes preferanser og har derfor lettere for å tilpasse seg forbrukere og marked. Nye subkulturelle trender bidrar til oppstart for flere nye virksomheter, mens etablerte bedrifter ofte ikke klarer å imøtekomme disse trendene. I tillegg har nye virksomheter lettere for å lære enn etablerte virksomheter. Slike læringsfordeler og fleksibilitet i ledelsen gjør det lettere for virksomheter å tilpasse seg endringer i miljøet. På denne måten er små oppstartsbedrifter mer strategisk fleksible og kan tilpasse sine mål og organisasjonsform lettere enn etablerte virksomheter (Honig et al., 2013).

Det kommer svært mange nye sektorer og teknologier på markedet, og selv om det ofte virker logisk at etablerte bedrifter vil dominere disse domenene, ser det ut til at oddsen er imot dem. Hunt & Ortiz-Hunt (2017, s. 507) refererer til Henderson & Clark (1990) sitt sitat “An Architectural innovation’s effect depends in a direct way on the nature of organizational learning”, og konstaterer at det ikke er uvanlig at det kommer nye muligheter fra endringer av teknologier i eksisterende arkitekturer. Når eksisterende bedrifter klarer å møte de nye konfigureringsene i teknologiene kan dette bringe med seg en kjekk gevinst for dem (Hunt & Ortiz-Hunt, 2017). Men når det ikke er mulig for etablerte bedrifter å strekke sine eksisterende løsninger til å nå kravene til de nye forholdene finner de seg i en dårlig utstyrt situasjon for å overleve entreprenøriell “round-

tripping”. Nye og små bedrifter derimot, ser ut til å blomstre ved slike situasjoner fordi de har muligheten til å jobbe målrettet mot det nye, uten å måtte tenke på hvordan de skal bruke sin eksisterende teknologi for å tilpasse seg det nye (Hunt & Ortiz-Hunt, 2017).

Nettverksbygging kan bli sett på som et sosialt ansvar når det kommer til entreprenørskap og gründermiljøet (Honig et al., 2013). På bakgrunn av oppstartsbedrifters posisjon som ny og liten med manglende ressurser, har de ofte lettere for å få tilgang til assistanse fra erfarne og suksessfulle aktører i bransjen. Dette kan for eksempel være gjennom å skaffe seg en mentor (Honig et al., 2013).

2.4 Entreprenøriell læring og læring av feiling

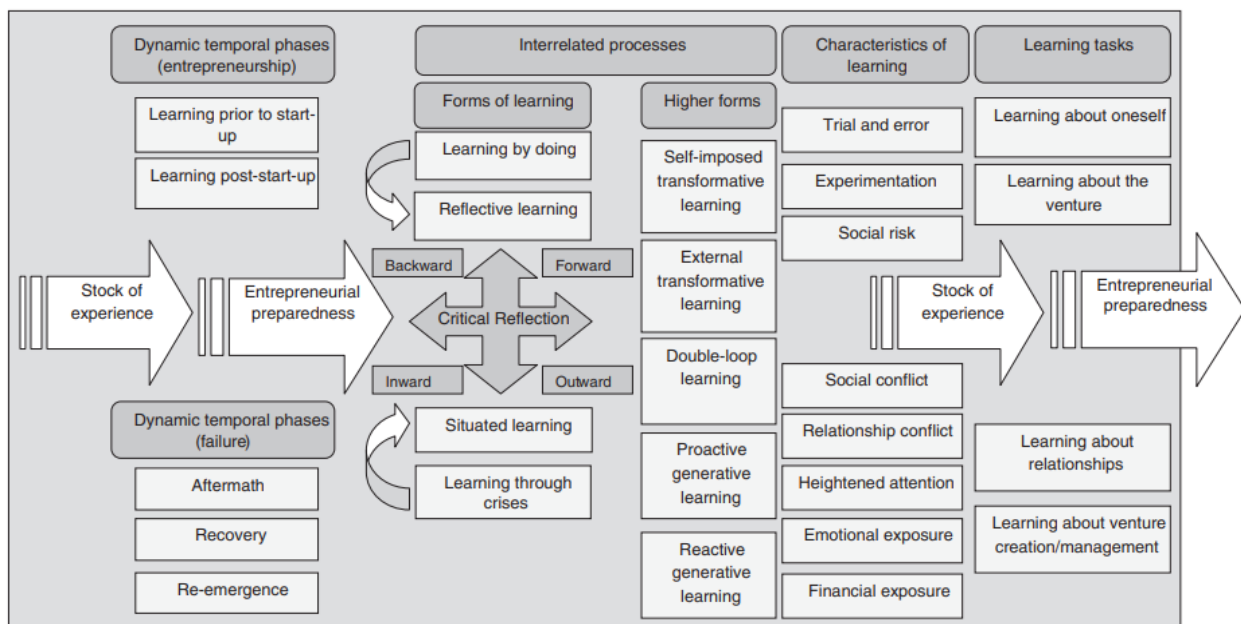
2.4.1 Entreprenøriell læring

Læring er en kontinuerlig prosess. Entreprenører er altså i en konstant læringsprosess hvor de utvikler seg etterhvert som de utvikler en bedrift. På den måten vil læring skje gjennom rutiner og kontinuerlige aktiviteter (Cope, 2005). Forskning på Entreprenøriell læring (EL) er mangfoldig, høyt individualistisk og fragmentert (Wang & Chugh, 2014), noe som gjør utviklingen av EL til et lovende forskningsområde. Sentralt i forskning på EL ligger utfordringer knyttet til ikke bare hva entreprenører burde gjøre eller hva de lærer i løpet av prosessen med utforskning og utnyttning av en entreprenøriell mulighet i skapelsen av nye bedrifter, men enda viktigere, den spesifikke læringsprosessen som finner sted (Cope, 2005). Enkelt forklart: Hvordan og når læring finner sted er fundamentalt for vår forståelse av den entreprenørielle prosessen. Entreprenørskapsforskning har blitt revitalisert ved å fokusere på lærings- og utviklingsprosessen av entreprenørskap (Deakins, 1996), og hvem en entreprenør kan bli gjennom læring (Cope, 2005)

En bred definisjon av EL er “læring i den entreprenørielle prosessen” (Ravasi & Turati, 2005; Politis, 2005; Holcomb, Ireland, Holmes, & Hitt, 2009). En smalere definisjon av den entreprenørielle prosessen er “prosessen som av individuelle - enten på egenhånd eller innad i organisasjoner - forfølger muligheter uten tanke på ressursene de på tidspunktet kontrollerer” (Stevenson & Jarillo, 1990).

Det finnes flere typer læring innenfor entreprenøriell læring. Wang & Chugh (2014) har analysert 75 artikler som omhandler EL, og har basert på disse identifisert nøkkeltypene for læring innenfor entreprenørskap; 1) individuell og kollektiv læring, 2) utforskende og utnyttende læring, og 3) intuitiv og sanselæring. De fremhever disse typene for læring fordi de skal hjelpe å avdekke forskningshull og hovedutfordringene med forskningen, og rette mer oppmerksomhet mot dette til fremtidig forskning. Disse tre parene av læringstyper korresponderer med de tre hovedutfordringene i entreprenørskapslitteraturen, som er behovet for å; 1) integrere individuell mulighetssøkende atferd med organisatorisk fordelssøkende atferd, 2) utvikle evner og ressurser som trengs for utforskning og utnytting av muligheter, og 3) forstå hvordan entreprenørielle muligheter oppstår.

Cope (2005) forklarer entreprenøriell læring som en verdifull og karakteristisk tilnærming for å studere den dynamiske naturen til entreprenørskap. Han benytter seg av en tilnærming til å forske på entreprenørskap og hvordan drive en oppstartsbedrift som gir en forståelse for entreprenøriell læring i sammenheng med entreprenøren. Dette ved å fremheve det komplekse og interaktive læringsforholdet mellom entreprenøren som enkeltperson, hans/hennes virksomhet og det større miljøet. Cope (2005) har utformet et rammeverk med hans forståelse av hvordan entreprenøriell læring foregår, vist her i Figur 2.



Figur 2. Cope's rammeverk for entreprenøriell læring (Pittaway & Thorpe, 2012, s. 850)

Målet med Cope (2005) sin forskning er å introdusere et dynamisk læringsperspektiv fra entreprenørskap som bygger på eksisterende teoretiske tilnærminger for å forklare entreprenøriell aktivitet. Læring får aksept som et integrert element av entreprenøriell praksis og studier (Cope, 2005). Et sentralt mål ved dette perspektivet er å se på hvilke entreprenørielle funksjoner som bidrar til å skape nye organisasjoner.

Tidligere forskning i dette feltet har sin opprinnelse fra et økonomisk aspekt hvor man har vært opptatt av å definere den entreprenørielle funksjonen som innebærer aktiviteter og karakteristisk atferd i entreprenørskap (Casson, 1982). I tillegg defineres entreprenøriell handling som “å skape en mulighet så vel som et svar på eksisterende forhold”. Nyere forskning derimot, domineres av ønsket om å definere entreprenøren gjennom identifisering av entreprenørens egenskaper (Cope, 2005). Forutsetningen for dette personlighetsperspektivet er forestillingen om at visse individer har et unikt sett med iboende, stabile og varige egenskaper som disponerer dem for entreprenørielle aktiviteter (Greenberger & Sexton, 1988). Dette perspektivet har fått mye kritikk ettersom det utelukker entreprenørens evne til å lære, utvikle og endre seg når de administrerer virksomheten. Derfor argumenteres det for at forskning bør se på hvordan entreprenøren kan utvikle seg og ikke kun fokusere på hvem entreprenøren er som person. Altså benytte seg av et atferdsperspektiv og ikke personlighetsperspektiv innenfor entreprenøriell læring (Cope, 2005). Et slikt perspektiv går dypere inn på entreprenøriell læring og utvikling og spesielt de komplekse måtene entreprenører lærer å tilpasse sine roller og utvikle ny atferd for å forhandle om styring og vekst av sine bedrifter. Det kommer også frem at læringsprosessen innenfor entreprenørskap er dynamisk, og ser ut til å være kontinuerlig gjennom hele organisasjonens levetid, i stedet for å være konsentrert i de første årene, selv om oppstartsfasen gjerne innebærer en bratt læringskurve (Cope, 2005).

Senere studier har også fokusert på andre læringsaspekter som “learning by doing” og “learning by trial and error”, og det har vært argumentert for at entreprenører lærer av kritiske hendelser (Aarstad, Pettersen & Henriksen, 2016).

2.4.2 Definerings av feiling og kritiske hendelser

For å forstå læring av feiling er det viktig å ha en god forståelse for begrepet feiling, og hva vi legger i dette. Vi har valgt å definere feiling som konkurs. Vi baserer mye av oppgaven på

entreprenørskapsforskeren Jason Cope (2011) sin teori om læring fra kritiske hendelser. Han mener det trengs mer forskning rundt feiling og kritiske hendelser. Cope beskriver feiling på en måte som for oss bare kan forstås som konkurs. En slik definisjon har også gjort det enklere for oss å sette kriterier for utvalg av informanter, ved at opplevd konkurs har vært en av dem.

Når man definerer begrepet “å feile” vil ikke dette nødvendigvis bety tvunget nedleggelse av virksomheten (Headd, 2003), selv om vi bruker det i slik i denne oppgaven. Det å feile kan innebære frivillig nedleggelse av en virksomhet av grunner som for eksempel pensjon, inkludert mer lukrative eller interessante oppstartsbedrifter (Stokes & Blackburn, 2002). Cope (2011) definerer feiling som når en bedrift ikke når sine mål, og dermed feiler i å tilfredsstille aksjonærer sine forventninger. Feiling innebærer tap av kapital og ingen mulighet til å fortsette utviklingen av idéen videre. Uventet fall i inntekter og/eller økning i utgifter betyr at satsingen ikke kan fortsette å operere under samme eierskap og ledelse (Shepherd, Douglas & Shanley, 2000; Shepherd, 2003). En definisjon på feiling fra Cannon og Edmondson (2005, s. 300) er: “Failure, in organizations and elsewhere, is deviation from expected results. This includes both avoidable errors and unavoidable negative outcomes of experiments and risk taking”. En annen definisjon fra Edmondson (2011, s. 152) er:

The word failure encompasses a broad spectrum of phenomena. Similarly, failures in organizations can take vastly different forms. Any conversation about how to better avoid and learn from failure must include a definition of the term. Simply put, a failure is a deviation from the desired outcome. This includes both avoidable mishaps and unavoidable outcomes of experiments or other risky actions. (...) it's important to understand two facts about the term. To begin with, the word failure carries both psychological weight and organizational stigma, so it should be used carefully. Second, the word failure is terribly imprecise, covering events that range from small problems to major accidents.

Feiling, både personlig og organisasjonsmessig, er ubeleilig i noen situasjoner, men trenger nødvendigvis ikke alltid å være en dårlig ting (Kalman, 2012). Det er mange grunner til feiling, og veldig ofte gir de bedrifter verdifull læring.

Ifølge Edmondson (2011) er grunnene til feiling, rangert fra mest til minst “blameworthy”:

- *Avvik*: En person velger å bryte med en foreskrevet prosess eller praksis
- *Uoppmerksomhet*: En person avviker utilsiktet fra spesifikasjonene

- *Manglende evne*: En person har ikke ferdighetene, betingelsene eller erfaringen til å utføre jobben
- *Prosess-utilstrekkelighet*: En kompetent person holder seg til en foreskrevet men feilaktig eller ufullstendig prosess
- *Utfordring ved oppgave*: En person står overfor en oppgave som er for vanskelig til å være utført pålitelig hver gang
- *Prosess-kompleksitet*: En prosess som består av mange elementer brytes sammen når den møter nye interaksjoner
- *Usikkerhet*: Mangel på klarhet rundt fremtidige hendelser forårsaker at mennesker tar tilsynelatende rimelige handlinger som gir uønskede resultater
- *Hypotesetesting*: Et eksperiment utført for å bevise at en idé eller et design vil lykkes mislykkes i stedet
- *Undersøkende testing*: Et eksperiment utført for å utvide kunnskap og undersøke en mulighet får et uønsket resultat

Edmondson (2011) deler de ulike type feilene inn i tre store kategorier: Forebyggbare feil, uunngåelige feil og intelligente feil. *Forebyggbare feil* er feil som kunne vært unngått, men skjer som oftest på grunn av uoppmerksomhet eller mangel på evne. Slike feil kan unngås ved å bruke sjekklister for å raskt identifisere årsakene og utvikle løsninger. *Uunngåelige feil* kommer fra at det å for eksempel starte en ny bedrift fører med seg mange uforutsette situasjoner og usikkerhet i arbeidet. En bestemt kombinasjon av behov, personer og problemer har kanskje aldri funnet sted før. Seriøse feil kan unngås ved å følge beste praksis for sikkerhet og ledelse og inkludere grundige analyser av alle hendelser som finner sted for å raskt identifisere og korrigere små feil. Likevel er små prosessfeil uunngåelige i noen tilfeller. *Intelligente feil* er “gode” feil som skjer når eksperimentering er nødvendig, når svaret ikke er mulig å finne på forhånd fordi den eksakte situasjonen ikke har funnet sted før, og kommer kanskje aldri til å finne sted igjen. Å oppdage nye medisiner, skape en ny radikal forretning, designe et innovativt produkt og teste kundereaksjoner i et helt nytt marked er oppgaver som krever intelligente feil. Prøving og feiling (engelsk: trial and error) er et vanlig begrep på denne typen eksperimentering. Ledere kan ifølge Edmondson (2011) unngå dumme feil ved å foreta eksperimentering i en større skala enn nødvendig, men dette er

sannsynligvis i mindre grad mulig for små oppstartsbedrifter med færre ressurser enn store etablerte selskaper.

Vi bruker begrepet kritiske hendelser når vi snakker om feiling i denne oppgaven, fordi kritiske hendelser oppstår i bedrifter og er veldig ofte knyttet til feiling. Interessen for læring fra kritiske hendelser stammer tilbake til det som Cope (2003) refererer til som “higher-level” læringsutbytter. Higher-level læring reflekterer en mer fundamental endring og reorientering i tankesettet, handling og refleksjon av underliggende trossystemer (Aarstad et al., 2016 s. 91). Forskning har argumentert for at entreprenører lærer fra kritiske hendelser (Aarstad et al., 2016). Med kritiske hendelser refererer de her til spesielle diskrete, tvetydige og sammensatte opplevelser. Kritiske hendelser blir identifisert ved at de former entreprenørers personlige utvikling og læring, og gir mer enn kun daglig kumulativ læring basert på rutineoppgaver (Aarstad et al., 2016). Kritiske hendelser kan oppstå fra finansielle risikoer og konkurs, rollekonflikter i vekstfasen, eller andre feil.

2.4.3 Entreprenøriell læring av feiling

Samtidig som det å feile kan være en vond og skadende opplevelse for entreprenører (Whyley, 1998) og kan ha en negativ påvirkning på entreprenørens selvtillit, følelse av mestringsevne og tilbøyelighet til å ta risiko, peker ekstern teoretisering på at betydelig informasjon, læring og kunnskap finnes i denne opplevelsen (Cardon & McGrath, 1999; Shepherd, 2003). Mange studier på læring av feiling trekker få av sine konklusjoner fra faglig strenge observasjoner, noe som fører til en begrenset forståelse av forholdene (Cope, 2011).

Petkova (2008) påpeker at entreprenøriell læring i bunn og grunn alltid handler om “learning by doing” ettersom oppstartsprosessen i seg selv er en prosess med prøving og feiling hvor entreprenøren tilegner seg verdifull kunnskap. Her legges det vekt på at de negative utfallene ved prøving og feiling ofte har større læringsutbytte ettersom entreprenøren prosesserer informasjon ved feiling i større grad enn ved suksess. Feiling gir altså viktige muligheter for læring for entreprenører, fordi avvik mellom forventninger og faktiske erfaringer fungerer som viktige utløsere for revurdering av tidligere antatte forutsetninger (Daft & Weick, 1984). På den andre siden kan positive utfall fra learning by doing-prosessen gjøre entreprenører i overkant selvsikre,

noe som hindrer dem i å evaluere situasjonen. Derfor lærer man ikke like mye av suksess som av feiling.

2.4.3.1 Hvorfor er læring av feiling viktig?

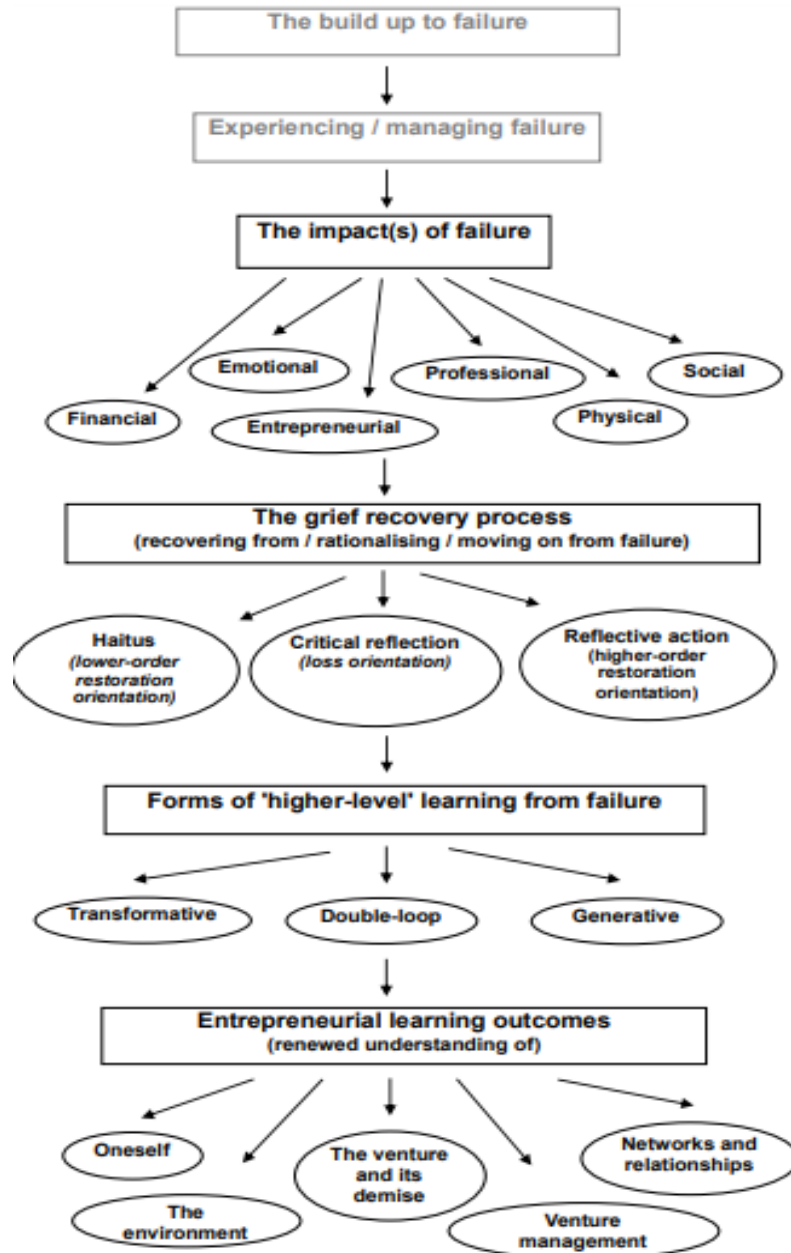
Som entreprenør kreves det ulik ekspertise og ulike entreprenørielle aktiviteter for å kunne møte utfordringer, kritiske hendelser og takle arbeidsoppgaver. Arbeidsmarkedet er komplekst og i stadig utvikling, noe som øker betydningen av evnen til å tenke nytt og håndtere utfordringer. Dette gjør læring av feiling til en særlig viktig ferdighet for entreprenører (Cope, 2011). Læring av feiling er ifølge Petkova (2008) viktig fordi når en organisasjon skal opprettes, må entreprenøren først og fremst utvikle og teste prototyper, gjennomføre passende markedsundersøkelser, skape økonomiske anslag og lage en plan for å sikre kapital. Disse aktivitetene blir sjeldent fullført til entreprenørens tilfredshet på første forsøk. Gitt den høye usikkerheten hos de fleste entreprenører kombinert med stor sannsynlighet for feil under forhold av usikkerhet, er det rimelig å anta at entreprenøren er mer utsatt for å gjøre feil enn ledere og ansatte i etablerte organisasjoner. Hvis dette er tilfelle vil feiling være en viktigere kilde til læring enn det tidligere er erkjent (Petkova, 2008).

2.4.3.2 Faktorer ved læring av feiling fra tidligere forskning

Cope (2011) forklarer at prosessen ved læring av feiling tidligere ikke har blitt beskrevet tydelig nok og legger frem en dypere forståelse for de viktigste dimensjoner ved læring av feiling i entreprenørskap. Forskningen gir en rekke viktige empirisk forankrede bidrag. Cope (2011) beskriver at tidligere forskning legger vekt på fire faktorer ved læring av feiling.

Den *første* handler om de økonomiske og emosjonelle kostnadene ved feiling fra Shepherd (2003). Her forklarer Cope (2011) at den følelsesmessige effekten av feiling er knyttet til dets sosiale kostnader, her spesielt evnen til å løsrive entreprenører fra deres fellesskap med samarbeidspartnere. Et betydelig resultat av Shepherd (2003) sin studie er at sosial reparasjon fremstår som viktig for rehabilitering etter kriser og læring. Den *andre* faktoren handler om at det har vært mye fokus på prosessen med læring av bedrifters konkurs (Shepherd, 2003; Shepherd, Covin & Kuratko, 2009), men det finnes lite empirisk bevis på innholdet i dimensjonene i denne typen entreprenøriell læring og de spesifikke læringsutbyttene fra feiling (Cope, 2005). Cope

(2011) forsøker å bygge en bro for å dekke dette hullet ved å fremheve karakteristiske former for higher-level læring som fremhever et bredt spekter av læringsutbytter. Den *trede* faktoren som har blitt vektlagt i tidligere forskning omhandler hvordan sorg er etablert som et betydelig hinder for læring av feiling (Shepherd, 2003).



Figur 3. Rammeverk for læring av feiling (Cope, 2011, s. 29)

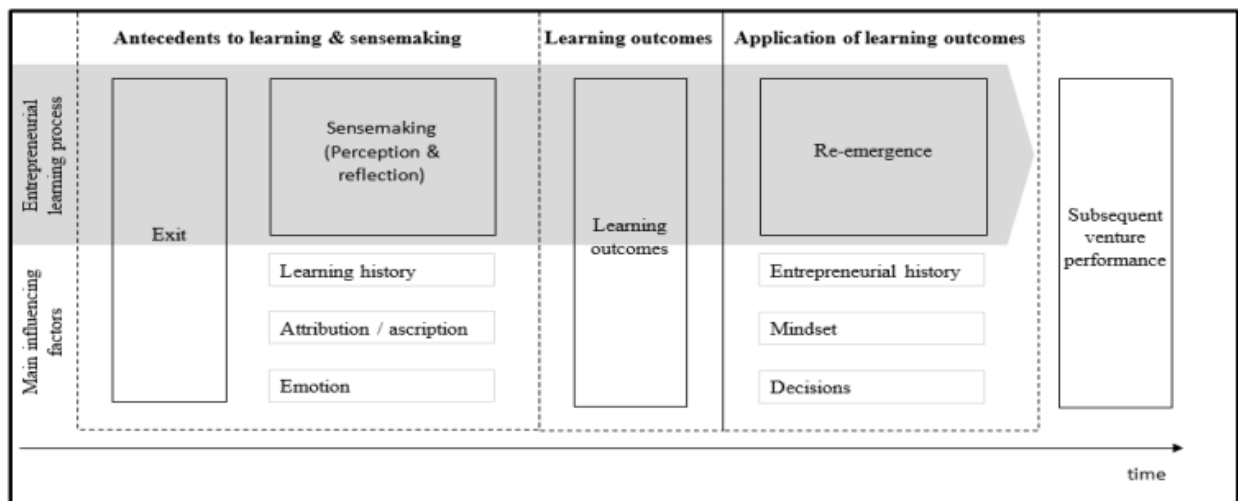
Her utvikler Cope (2011) en dypere forståelse av sorg fra et læringsperspektiv ved å illustrere tre sammenkoblede læringsprosesser som gir lettere rehabilitering. Han kobler disse læringsprosessene med ulike orienteringer til rehabilitering etter sorg, for å understreke viktigheten av kritisk refleksjon og målrettet handling for rehabilitering etter feiling. Den *fjerde* faktoren ved læring av feiling fra tidligere forskning er det å sette pris på feiling som en læringsreise ved å identifisere karakteristiske faser eller tidsrammer ved feiling, hvor læring finner sted. Figur 3 viser et rammeverk for å sette pris på “læringsreisen” og de distinktive tidsrammene ved feiling.

Feiling er også beskrevet som en “stepping stone” til å oppdage nye muligheter og forbedre forretningsprosesser (Gupta, 2005; Politis, 2005). Dette betyr at entreprenører som har lært av feil er mer motiverte til å starte enda en ny virksomhet og føler seg mer forberedt på bakgrunn av hva de har lært (Stokes & Blackburn, 2002). Dette betyr ikke at alle entreprenører ikke kan oppnå suksess uten å først feile, men feiling har evnen til å skape “higher-level generative” læringsutbytter, ved å ta frem læring fra en opplevelse, generalisere og ta det i bruk ved en annen anledning på gjennom nye bedriftskontakter (Gibb, 1997).

Petkova (2008) mener også at entreprenøriell læring gjennom feiling bidrar til lønnsomme muligheter. Tidligere forskning definerer entreprenører som individer som oppdager, evaluerer og utnytter lønnsomme muligheter. Derfor har de behov for kunnskap som ikke eksisterer i en nyttig eller testet form, men som må opprettes (Aldrich, 2000). Eksempelvis vil en oppstartsbedrift være avhengig av profitt, styrke, synlighet og markedsandeler som presenterer entreprenøren for problemet med hvordan man skal skaffe seg dette og oppnå bedriftens mål. For å kunne oppnå disse målene er entreprenøren avhengig av å tilegne seg kunnskap om hvordan man skal skaffe bedriften ressurser som for eksempel kapital, kvalifisert personal, teknologi og strategisk partnerskap. Dette er en prosess man må lære seg, som blir konseptualisert som en dynamisk prosess som innebærer eksperimentering og læring (learning by doing/learning by trying). Mye tidligere forskning har sett på læring som en organisatorisk prosess, men Petkova (2008) peker på viktigheten ved å se på læring som en individuell entreprenøriell prosess. En slik prosess inneholder viktige hendelser for læring, som suksess og feiling. Videre beskrives feiling som en aktivitet som ofte inngår i oppstartsbedrifter, og at dette kan påvirke entreprenørens

læringsprosess. Mangel på erfaring setter ofte entreprenøren i en situasjon med stort potensial for feiling (Petkova, 2008).

Det er flere studier som bekrefter med empirisk bevis at man kan lære fra feil (Petkova, 2008; Lafontaine & Shaw, 2016; Millsted, Redmond & Walker, 2017; Morris, Kuratko, Schindehutte & Spivack, 2012; Paik, 2014). Lattacher og Wdowiak (2018) har gjennomført en systematisk litteraturgjennomgang og integrert disse funnene inn i et konseptuelt rammeverk om læringsprosessen fra nedleggelse til oppstart på nytt (Figur 4). De hevder at de gir de første forklaringene på hvordan og hvorfor gründere kan bli bedre i senere episoder med oppstart som følge av læring.



Figur 4. *Entreprenøriell læringsprosess fra nedleggelse (Lattacher & Wdowiak, 2018, s. 310)*

Studien til Lattacher & Wdowiak (2018) ser ikke på læring av feiling, men læring fra nedleggelse og prosessen fra nedleggelse til ny oppstart, uavhengig av årsak til nedleggelse. Vi ser på den som relevant for denne masteroppgavens problemstilling, ettersom vi definerer feiling som konkurs.

2.4.3.3 Hvordan kan entreprenører lære av sine feil?

Det er viktig å forstå hvordan entreprenører kan lære av sine feil. Petkova (2008) mener dette går hånd i hånd med tilegnelse av nye ferdigheter og evner i nye og usikre situasjoner. Mennesker genererer kunnskap gjennom erfaring og tidligere forskning påpeker at tidligere entreprenørielle erfaringer kan benyttes som viktige kilder til kunnskap for entreprenører (Aldrich, 2000; Minniti & Bygrave, 2001). Feiling vil trigge analyser som fører til utvikling av ny kunnskap. I tillegg vil

hendelser som nesten fører til feiling og andre kritiske hendelser som store tilbakeslag, være insentiver til å revurdere forutsetninger og tilpasse seg forventninger (Petkova, 2008). Entreprenører, som derimot prøver å unngå feil, kan oppleve redusert utforskende adferd og utvikling av ny kunnskap. Med andre ord – feiling er positivt.

Hver entreprenør starter sin oppstartsprosess med en individuell mengde kunnskap de har innhentet gjennom egen erfaring. Denne individuelle kunnskapen organiseres gjennom kunnskapsstrukturer. Petkova (2008) forklarer at når man håndterer et spesifikt problem, fremkaller man ens kunnskapsstruktur som er mest knyttet til dette problemet. På den måten vil tidligere utviklede spesifikke kunnskapsstrukturer bestemme hvilken informasjon som vil bli tatt med videre i en ny situasjon, samt hvordan den nye informasjonen vil bli tolket og innlemmet i individers minner (Fiske & Taylor, 1991). Læring av feiling kan kun skje etter å ha opplevd en uforutsett hendelse (Ohlsson, 1996; Stiso & Payne, 2004), og entreprenører som setter seg velkjente og godt definerte mål har mindre sannsynlighet for å feile og utsettes dermed minimalt for læring. Når de derimot står overfor en ukjent situasjon, må entreprenører gjøre en kognitiv innsats for å velge et passende handlingsforløp. Dette gir et handlingsforløp med høyere sannsynlighet for uforutsette situasjoner, noe som bidrar til at entreprenøren må sette seg forskjellige mål og forventninger, som igjen vil være mer givende for læring (Petkova, 2008).

Den høye dødeligheten blant oppstartsbedrifter antyder man at mange entreprenører ikke klarer å lære under oppstart, eller at de lærer for sent (Aldrich, 2000; Reynolds & White, 1993). Ved en gjennomgang av litteratur om læring antydes det tre viktige kilder til læring; (a) læring ved repetisjon, (b) learning by doing, og (c) utskifting av feil kunnskap og praksis basert på negative konsekvenser. Ved å utføre den samme oppgaven flere ganger, har enkeltpersoner mulighet til å finne den mest effektive måten å utføre oppgaven på. De oppnår dermed mestring i ferdigheter som er nødvendig for å utføre oppgaven. Slik læring innebærer eksperimentering, men krever også repetisjon av en bestemt oppgave (Anzai & Simon, 1979).

Spesielle episoder og hendelser spiller altså en stor rolle når det kommer til entreprenørskap og entreprenøriell læring. Young og Sexton (1997) argumenter for at læring skjer gjennom reaksjoner og svar på muligheter og kritiske hendelser. Læring av slike kritiske og mer uvanlige hendelser

kan ofte være transformerende for en entreprenør på den måten at når individer møter på slike hendelser, vil de innlærte svarene og reaksjonene være ineffektive. Slike hendelser blir omtalt som diskontinuiteter eller sammenbrudd i organisasjonens flyt. Etter en slik hendelse vil organisasjonen eller bedriften endre seg for å ikke oppleve en slik hendelse igjen (Cope, 2003, s. 431). Diskontinuiteter og sammenbrudd stimulerer til forskjellige nivåer for læring. Cope (2003) skiller mellom operasjonell og konseptuell læring hvor operasjonell læring handler om hva man lærer, mens konseptuell læring omhandler hvordan individer utvikler en konseptuell forståelse for en hendelse og videre tar i bruk denne læringen (Cope, 2003, s. 432).

Entreprenørens tankesett og atferd er en faktor som kan påvirke deres evne til læring av feiling. Entreprenørens evne til læring av feiling kan påvirkes av deres egen personlighet og tankesett. Ifølge professoren Carol Dweck (2007) finnes det to typer tankesett hos mennesker. Hun forklarer forskjellen på et låst og et vekstorientert tankesett (fixed og growth mindset) og hvordan dette kan påvirke evnen til å oppnå suksess. For å kunne oppnå suksess er det essensielt å ha et såkalt vekstorientert tankesett. Et vekstorientert tankesett er basert på troen på at dine grunnleggende egenskaper er ting du kan dyrke og forbedre gjennom egen innsats. Et låst tankesett vil være basert på at dine kvaliteter ikke kan endres. På denne måten vil en person med et vekstorientert tankesett være i stand til å utvikle sine egenskaper og være åpen for å lære mer enn en person med et låst tankesett (Dweck, 2007). Entreprenører med et vekstorientert tankesett vil på denne måten være i stand til å lære etterhvert som de prøver seg frem på markedet, altså entreprenøriell læring.

Ifølge Edmondson (2011) bruker de fleste organisasjoner feiling som læringsverktøy feil fordi de blir for opphengt i det hun kaller "the blame game". Dette innebærer at den som innrømmer å ha feilet kan klandres for dette, og refererer til slik man lærer om feiling i oppdragelsen som barn, at den som innrømmer feil er skyldig. Hun hevder at det er grunnen til at det er så få bedrifter som har en kultur hvor det er greit å feile. Edmondson (2011) understreker at kun organisasjoner med en kultur hvor det er greit å feile (hun kaller det psykologisk sikkerhet) kan oppnå gevinstene av læring av feiling.

2.4.3.4 Hva kan entreprenører lære av feiling?

Cope (2011) gir oss en dypere forståelse av læring av feiling og hvordan denne prosessen fremstår. Funn viser til fire hovedtemaer for læringsutbytte når det kommer til læring av feiling;

- 1) Man lærer om seg selv
 - a) Lærer om ens styrker, svakheter, evner, holdninger, tro, områder for utvikling
- 2) Man lærer om selve bedriften
 - a) Lærer om styrker og svakheter i bedriften, inkludert grunnene til feiling
- 3) Man lærer om dens nettverk og forhold
 - a) Lærer om det særegne ved ledelse av relasjoner, både internt og eksternt til bedriften
- 4) Man lærer om hvordan drive en bedrift
 - a) Lærer om hvordan drive og kontrollere en bedrift mer effektivt i forhold til det bredere miljø

Slike læringsutbytter vil entreprenøren kunne ha fordel av ved senere anledninger og man vil være mer rustet for entreprenørskap i fremtiden. Cope (2011) påpeker at det er mangel på studier med en bredere læringsteori som kan hjelpe til med å gi en dypere konseptualisering av hva entreprenører lærer fra feiling og hvordan de lærer det. Det er nettopp her vi ønsker å bidra med denne masteroppgaven.

Videre kobler Cope (2011) de fire hovedtemaene for læringsutbytter med “higher-level” læringsprosesser. Når man lærer om seg selv har man en såkalt transformativ læringsprosess. Transformativ læring har en dyp personlig dimensjon som utløser dyptgripende endringer i selvinnsikt og forståelse, og går inn i en persons følelse av identitet. En slik læringsprosess er ofte utløst av et desorientert dilemma eller en krise (Cope, 2011). Når man lærer om bedriften har man en “double-loop” læringsprosess (Argyris, 2002), noe som involverer å utfordre etablerte forståelser og antakelser av underliggende organisatoriske normer, prosesser og opptreden og bringe frem fornyede mentale modeller og revitaliserte “theories-for-action”. Når man lærer om nettverk og forhold kan læringsprosessen være transformativ og/eller double-loop (Cope, 2011). Når man lærer om hvordan drive en bedrift er læringsprosessen “generative”. Dette involverer evnen til å ekstrapolere egen læring fra kritiske hendelser til nye situasjoner, hendelser og

erfaringer. Dette skaper generaliserbare læringsutbytter som tillater mer effektiv handling i et bredere spekter av nye situasjoner (Cope, 2011).

2.4.4 Læring av andres feil

Store deler av tidligere forskning viser til hvordan man lærer av å gå gjennom diverse aktiviteter og egne erfaringer. Likevel vises det også til at man lærer mye gjennom å lytte, lese og observere menneskene rundt deg. Bledow, Carette, Kuhnel & Pittig (2017) hevder at andre folks feil er en viktig kilde til ledelsesmessig læring og assosierer dette med forbedret læringsoverføring. Her benytter de seg av uttrykket “stedfortredende læring”. Slik læring komplementerer direkte personlig erfaring og muliggjør å trekke lærdommer fra et bredt spekter av erfaringer innen korte tidsrammer. Mange bedrifter og entreprenører ser til andre suksessfulle entreprenører og bedrifter for å lære hvordan best mulig lykkes på markedet. Bledow et al. (2017) peker på hvordan læring av andre kan være spesielt nyttig i tilfeller hvor det er gjort feil eller hvor det har resultert i kritiske hendelser ettersom man da kan unngå lignende feil og uheldige personlige og organisatoriske konsekvenser. Faktisk har andres feil vist seg å være en grunnleggende kilde til læring for enkeltpersoner og organisasjoner på tvers av av kontekster. Slik stedfortredende læring gjør det mulig for mennesker å tilegne seg komplekse oppførselssekvenser uten å selv utføre oppførselen.

Videre kommer det frem at stedfortredende læring ofte har bedre nytte ved feiling enn suksess. Bledow et al. (2017) refererer eksempelvis til Joung et al. (2006) hvor de viste at å utsette brannmenn for casestudier av erfarne ansatte som begikk feil på brannområder gir mer dekkende handlingsforløp og bedre problemløsing sammenlignet med å utsette brannmenn for casestudier av erfarne ansatte som ikke gjorde feil. På bakgrunn av dette viser de til hvordan man lærer mer av å se på bedrifter som har feilet enn å se på bedrifter som har oppnådd suksess (Bledow et al., 2017). Det kommer altså frem hvordan fiaskohistorier stimulerer til dyp informasjonsbehandling og resulterer i forbedret læringsoverføring, men også at lytting til andres feil fører til mer utdyping sammenlignet med å lytte til andres suksesshistorier. Læring av andres feil er en spesielt effektiv, men underbenyttet form for læring. Derfor er det viktig å ikke bare fokusere på andre bedrifters eller entreprenørers suksess, men også deres største feil og gjerne konkurs historier (Bledow et al. 2017).

2.4.5 Kritisk refleksjon

Refleksjon fokuserer på spørsmålet om hvordan vi handler, mens kritisk refleksjon fokuserer heller på hvorfor, grunnene til å gjennomføre en handling, og konsekvensene bak en handling (Mezirow, 1991). Dette innebærer refleksjon over egne handlinger og revurderer måten vi har utarbeidet problemer og vår egen orientering til å oppfatte, vite, tro, føle og handle. Willmott (1993) har argumentert for at dette begrepet vil variere avhengig av tolkningsrammen, noe flere vil si seg enig i. Likevel hevder enkelte forskere at læring og refleksjon, som beskrevet av Mezirow (1991), ikke egentlig kan regnes som kritisk, fordi den er begrenset til personlig og psykologisk, snarere enn sosial transformasjon.

Cope (2003) forklarer viktigheten med en mer kritisk holdning til feiling. Fra et teoretisk perspektiv argumenterer Willmott (1993) hvordan kritisk refleksjon kan påvirke læring av feiling på forskjellige måter. Han mener det er viktig å utforske endringer som kan oppstå og påvirke bedriftens praksis og ideologier på forhånd. Slike holdninger vil ha klar resonans til feiling og utvikle en mer gjennomtrengende holdning til læring av feiling (Cope, 2003). Dette krever ikke bare å tilrettelegge for prosesser med kritisk refleksjon, men også en mer utadvendt kritisk tenking som undersøker bredere i politiske, sosiale, historiske og miljømessige krefter og ideologier som former hvordan entreprenører forstår feiling (Kemmis, 1985).

Edmondson (2011) har gjennom mer enn 20 år med forskning på ledere i et bredt spekter av bransjer sett at mange timer med refleksjon og møter etter kritiske hendelser ikke førte til noen store endringer. Grunnen: lederne tenkte på feiling på feil måte. De fleste lederne hun snakket med mente at feiling er noe negativ og at læring av feiling er rimelig rett frem: spør folk om å reflektere over hva de gjorde feil og råd de til å unngå liknende feil i fremtiden, eller bedre, sett sammen et team til å anmelde og skrive en rapport på hva som skjedde og distribuer denne i organisasjonen. Slike holdninger er ifølge Edmondson (2011) villedende. For det første er ikke feiling alltid dårlig, og for det andre er læring av feiling i en organisasjon alt annet enn rett frem.

Det å tenke og reflektere over kritiske hendelser kan bli sett på som en prosess med å kodifisere kunnskap blant serieentreprenører. Det gjør entreprenøren oppmerksom på hva de vet og indirekte

vet, slik som hvordan kritiske hendelser har positive og negative konsekvenser når de er ekstrapolert fra et selskap til et annet.

Rerup (2005) hevder at refleksjon er en evne som modifierer tidligere erfaring og at entreprenøren ved refleksjon forsøker å utnytte deres egen kunnskap mer effektivt, og at dette kan ha både fordeler og ulemper. Han har relatert dette til litteratur om organisatorisk læring, og påpeker at nyere forskning på refleksjon innenfor entreprenørskap definerer de positive aspektene ved det å reflektere, men ekskluderer de negative. Han diskuterer entreprenørens evne til refleksjon og beskriver dette som kvaliteten av kollektiv oppmerksomhet som gjør at entreprenøren kan minimere feil, forbli årvåken og svare effektivt på uventede hendelser. For å forstå hvilken rolle refleksjon spiller innad i organisasjonen er det viktig å erkjenne at bevissthet er mer enn bare "måten oppmerksomhet blir tildelt på". De fleste nye bedrifter mislykkes i stor grad fordi de står overfor mange uventede hendelser. Rerup (2005) argumenterer dermed for at refleksjon noen ganger kan hjelpe entreprenøren til å bedre forutse og svare på uventede hendelser og gi dem muligheten til å bruke sin tidligere entreprenørielle erfaring til å utnytte muligheter.

Rerup (2005) trekker frem fordeler med refleksjon blant entreprenører og innad i selskap som blant annet at man blir mer adaptiv, fleksibel og proaktiv, og dermed øker mulighetene for overlevelse. Samtidig påpeker han at tidligere erfaring ikke alltid vil være relevant for de påfølgende entreprenørielle aktivitetene og at i noen tilfeller kan entreprenøren forbedre ytelse ved å se vekk fra tidligere erfaringer. Det handler altså ikke om selve erfaringen, men hvordan man benytter seg av den (Rerup, 2005).

De potensielle ulempene med refleksjon når det kommer til utforskning og åpenhet for muligheter og alternativer inkluderer; tid, risikoen for at nyheten vil være overdrevent tiltalende, faren for at det vil være entusiasme for en mengde av muligheter som dermed undergraver konsensus, og overdrivelsen av et uprøvd alternativ sitt potensiale. Andre direkte ulemper inkluderer ressurser og oppmerksomhet gitt til utvikling og oppdatering av eksisterende kategorier, handlinger og tanker. Indirekte ulemper vil være tap av muligheter, slik som tiden og energien entreprenøren investerer i økt refleksjon, som kunne vært anvendt til andre aktiviteter. Ulempene fører til

begrensede ressurser og mangel på “slack”, som er grunnen til at nye selskaper er sårbare for liability of newness.

Det konkluderes med at fordelene ofte er større enn ulempene, og refleksjon er dermed som oftest verdt innsatsen. Refleksjon er altså et verktøy som kan hjelpe entreprenøren å fokusere på de relevante erfaringene og bruke de som en fordel ved senere anledninger (Rerup, 2005).

2.4.6 Oppsummering

I denne delen har vi sett på ulike teorier som kan gi svar på oppgavens problemstilling. Vi startet med å inkludere relevante temaer som entreprenørskap, entreprenøren, serieentreprenøren og innovasjon. Ifølge Cope (2005) finnes det lite empirisk bevis på de spesifikke læringsutbyttene fra feiling, noe vi ser nærmere på. Videre har vi fokusert på fordeler og ulemper ved nye og små bedrifter som bidrar til å besvare forskningsspørsmålet om hva serieentreprenører lærer av feiling. Vi har inkludert sentrale faktorer ved læring av feiling fra tidligere forskning, samt hvordan og hva entreprenører lærer av feiling. Vi ser dette opp mot serieentreprenører. For å besvare hvordan serieentreprenører lærer av feiling står entreprenørens læringsprosess, kritisk refleksjon og læring av andres feil sentralt og vi fokuserer derfor mye på disse teoriene. Ifølge Shepherd (2003) kan sorg være et hinder for læring og vi fokuserer på dette for å besvare forskningsspørsmålet om hvordan entreprenører påvirkes av feiling.

3.0 Metode og forskningsdesign

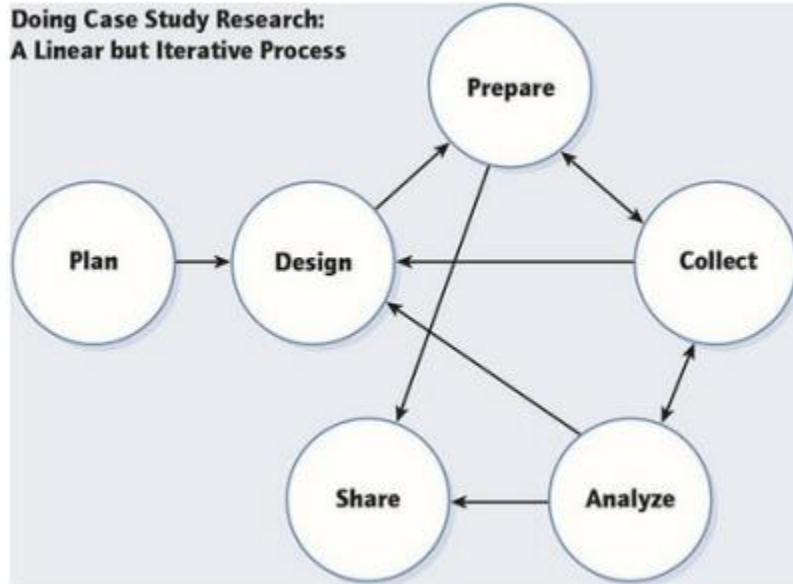
Metoden i denne oppgaven er kvalitativ med et eksplorerende casestudiedesign (Easterby-Smith et al., 2015). Vi vil i denne delen gjøre rede for og begrunne vårt valg av metode for denne studien. Vi beskriver videre datainnsamlingsprosessen og etikk og personvern.

3.1 Valg og begrunnelse av metode og forskningsdesign

Kvalitativ forskning har opphav i den epistemologiske posisjonen sosial konstruktivisme. Innenfor sosial konstruktivisme vil kunnskapstilegnelsen ta sikte på å tolke og forstå hvordan forskjellige mennesker oppfatter et fenomen (Easterby-Smith et al., 2015). Her er vi avhengige av det vi undersøker og har som mål å øke generell forståelse for fenomenet læring av feiling. Kvalitativ forskning fokuserer på data hvor informasjonen er innsamlet ved en ikke-numerisk form. Innhenting av kvalitativ data er en åpen, fleksibel og kreativ metode uten faste regler eller retningslinjer. Kvalitativ forskning er ofte eksplorerende og involverer ofte åpne spørsmål og svar (Easterby-smith et al., 2015 s. 129). På bakgrunn av dette er det viktig å dokumentere den fullstendige interaksjonen mellom forsker og forskningsobjekt. Kvalitativ forskning baseres ofte på det studiets deltagere har sagt eller gjort gjennom for eksempel intervju opptak og transkribering (Easterby-Smith et al. 2015 s. 129) slik vi har gjort i denne oppgaven.

En kvalitativ undersøkelse inneholder ofte et eksplorerende design hvor man utforsker et fenomen, som er nettopp hva vi gjør i denne oppgaven. Et eksplorerende design kan defineres som en utforskende studie som benyttes for å gi oss forståelse og innsikt i en uklar problemstilling. En eksplorerende undersøkelse innhenter kvalitative data (Sander, 2019). Ved å benytte et eksplorerende forskningsdesign vil man lære i takt med gjennomføringen, noe som har vært relevant for en eksperimentell studie som dette.

3.2 Casestudie



Figur 5. Casestudie forskning (Yin, 2018, s. 31)

Ettersom denne studien søker svar på spørsmål om *hvordan*, og dybdekunnskap om læring av feiling blant serieentreprenører, er casestudie en egnet metode. En casestudie kan defineres som en empirisk metode som utforsker og undersøker samtidige fenomen i dybden og innenfor dets virkelige verden, spesielt når grensen mellom fenomenet og konteksten ikke er særlig tydelig (Yin, 2018). Kontekstuelle faktorer påvirker og former fenomenet og kan derfor ikke forstås separat. Casestudieforskning anbefales ifølge Yin (2018) når man ønsker å studere et fenomen som allerede eksisterer, når menneskelig atferd ikke kan manipuleres, når det er mulig å observere fenomenet direkte og når det er mulig å intervju personer som er involvert i fenomenet eller de aktuelle hendelsene. Når man gjennomfører en casestudie er det viktig å utvikle et teoretisk rammeverk og proposisjoner som styrer både forskningsdesign, datainnsamlingen og dataanalysen (Yin, 2018), noe vi har gjort.

Fenomenet vi undersøker i denne studien er læring av feiling og serieentreprenører. Dermed har vi vært avhengige av å se på flere case som kan bidra til dybdekunnskap om konteksten. På denne måten har vi kunnet innhente kunnskap fra flere entreprenører som gir et større og bredere perspektiv rundt disse kontekstuelle faktorene. Her har vi hatt fokus på prosesser, hendelser og handlinger som har skjedd over tid i retrospekt. Når man gjennomfører en casestudie kan man

utføre både singel og multipl casestudieforskning (Yin, 2018). I en multipl casestudie undersøkes og ses flere caser opp mot hverandre, noe vi har sett som aktuelt for vår studie. Fordelen ved bruk av multipl casestudieforskning er at det gir en mer omfattende beskrivelse og forklaring av fenomenet eller problemstillingen (Yin, 2018).

3.3 Kvalitative intervju

Vi har videre i denne studien gjennomført kvalitative intervjuer. Kvalitative intervjuer kan beskrives som dirigerte samtaler som videre utvikler spørsmål og svar rundt et spesifikt emne (Easterby-Smith et al., 2015 s. 133). Kvalitative intervjuer gir dybdekunnskap om hendelser, meninger, vurderinger, argumenter, beslutningstiltak og/eller utviklingstrekk. Formålet med slike intervjuer er å få intervjuobjektet til å levere relevant informasjon, samt å få informasjon om noe nytt eller bekrefte/avkrefte antakelser (Jacobsen, 2015). Det sentrale målet ved et kvalitativt intervju er å få forståelse for intervjuobjektets perspektiver, både hva deres synspunkt er men også hvorfor de har dette synspunktet.

For å komme inn på entreprenørens tankegang og forstå hvordan kritiske hendelser påvirker dem og deres handlinger, har vi vært avhengig av å stille åpne spørsmål uten å legge for mange føringer for informasjonen som har blitt innhentet. Studien har også vært avhengig av hva intervjuobjektene mener, deres holdninger og hva de har erfart og opplevd, noe som kvalitativ metode fokuserer på, og som i mindre grad hadde vært mulig med en kvantitativ metode. På denne måten har det vært naturlig å samhandle med forskningsobjekter gjennom intervjuer og observasjoner hvor vi har kunnet utvikle og skape data sammen med intervjuobjektene (Easterby-Smith et al., 2015).

I samsvar med denne studiens tema har det vært relevant å ta i bruk Critical Incident Technique (CIT). Dette er en intervju metode/teknikk som går rett til kjernen av det som er interessant å undersøke. Denne metoden blir brukt til å identifisere atferd som bidrar til suksess eller nederlag. Her undersøker man spesielle hendelser og situasjoner i retrospektiv gjennom intervjuer (Easterby-Smith et al., 2015). Ved hjelp av denne metoden har vi avdekket hvordan atferd og motiv under kritiske hendelser kan knyttes opp mot feiling.

Det finnes ulike grader av struktur i kvalitative intervju som går fra strukturert, semistrukturert til helt åpent. Selv om et åpent intervju vil gi forskningsobjektet mer spillerom, kan det samtidig være krevende å gjennomføre et helt åpent intervju. Her vil forskeren måtte improvisere, styre dialogen underveis og hele tiden stille nye spørsmål (Easterby-Smith et al., 2015). I motsetning til et ustrukturert intervju hvor alle spørsmålene er helt åpne, vil et strukturert intervju inneholde en detaljert intervjuplan. Andre typer intervjuer kan baseres på en liste av spørsmål som kan adresseres på en mer fleksibel måte. Slike semistrukturerte intervjuer vil kunne stille spørsmålene i en rekkefølge som skaper mening som gjør at intervjuet blir noe mer enn kun svar på enkeltspørsmål, (Easterby-Smith et al., 2015 s. 139) noe vi så som relevant for denne studien. Vi har derfor benyttet oss av en semistrukturert intervjuguide for å best mulig kunne forstå hver enkelt entreprenørs perspektiver, opplevelser og tanker rundt fenomenet vi studerer. Se vedlegg 1 for intervjuguide.

Det finnes flere måter å gjennomføre et kvalitativt intervju på (Easterby-Smith et al., 2015). Skal man intervju objektet ansikt til ansikt eller gjennomføre fjern-intervjuer? Det finnes flere ulemper ved å gjennomføre et fjern-intervju. Et fjern-intervju vil gjøre det vanskelig for forskeren å tolke eller observere objektets kroppsspråk og omgivelsene rundt intervjuobjektet. I et ansikt til ansikt intervju vil det være lettere å komme med oppfølgingsspørsmål og man har vanligvis bedre tid under selve intervjuet (Easterby-smith et al., 2015). Fordi denne oppgaven søker dybdeinnsikt hos entreprenører som har gått gjennom kritiske hendelser, er denne studiens intervjuer såkalte retrospektive intervjuer. Vi valgte på forhånd å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Av hensyn til Covid-19 situasjonen måtte vi likevel utføre de fire siste intervjuene over videomøte. Selv om ansikt til ansikt intervjuene var mer personlig, følte vi at video-intervjuene fungerte bra og vi fikk tilgang til den informasjonen vi trengte. Vi har i ettertid hatt muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål over mail og telefon, noe vi har benyttet oss av.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Utvalg av informanter

For å besvare oppgavens problemstilling har vi basert oss på åtte intervjuer og mener dette har vært tilstrekkelig. Vi kunne gjerne hatt flere informanter for å styrke oppgavens funn, men det ble

etterhvert svært vanskelig å finne intervjuobjekter som var villige til å la seg intervju, muligens fordi temaet kan oppleves som sårt for entreprenører som har opplevd konkurs. Vi ønsket at casene skulle være mest mulig like, slik at vi kunne sammenligne de. Derfor satte vi følgende kriterier:

- Norske serieentreprenører
- Har opplevd konkurs av egen bedrift
- Har startet på nytt etter konkurs

Når man gjennomfører kvalitative undersøkelser og intervjuer er det viktig å velge en passende utvalgsstrategi. Kvalitative utvalgsstrategier har som formål å identifisere et visst nivå av tilfeller av fenomenet som undersøkes. Her er det flere alternativer. Vi tok tidlig kontakt med aktuelle intervjuobjekter som vi enten kjente til eller fant gjennom media. Dette er i tråd med en ad-hoc utvalgsstrategi som vil si at case er valgt på bakgrunn av tilgjengelighet og enkel tilgang (Easterby-Smith et al., 2015, s 138). Videre ønsket vi å ta i bruk snøballmetoden som går ut på at valgte deltakere videre anbefaler andre deltakere som kan være aktuelle (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Vi fikk tips fra noen av deltakerne, men ikke mange nok. Det kan være vanskelig å få innpass hos serieentreprenører som er villig til å snakke om egen feiling og kritiske hendelser de har opplevd i seg selv, og det er forståelig at det kan oppleves som sensitivt å skulle oppgi slike personer fra sitt eget nettverk. På tross av dette var entreprenørene vi snakket med veldig hjelpsomme og prøvde å komme med best mulig tips til oss. Tabell 2 viser en oversikt over informantene som er brukt i denne oppgaven med alder, utdanning, hvilke bransje de befinner seg i, og hvor mange selskap de har startet opp. Her ser vi at både alder og erfaring varierer, noe vi ser på som en fordel siden det uansett ikke var vanskelig å finne likheter mellom informantenes svar.

Tabell 2. Informantenes bakgrunn

| | Alder | Utdanning | Bransje | Antall oppstartede selskap |
|--------------------|-------|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Informant 1 | 29 | Bachelor i økonomi og administrasjon | Elektronikk, mote/velvære | 2, 1 aktivt i dag |
| Informant 2 | 58 | Doktorgrad i biologisk kjemi | Bioteknologi, økologisk mat | 8, 2 aktive i dag |
| Informant 3 | 22 | Kurs i innovasjon | Elektronikk, IT | 6, 3 aktive i dag |

| | | | | |
|--------------------|----|--|---------------------|--|
| Informant 4 | 38 | Master i science, society and technology og gründereskolen | Teknologi | 2, 1 aktivt i dag |
| Informant 5 | 35 | Handelshøyskolen | Shipping | 2, 1 aktivt i dag |
| Informant 6 | 53 | Økonomi | Media og eiendom | 5, 1 avvirket, 1 konkurs, 3 aktive i dag |
| Informant 7 | 30 | Master i entreprenørskap og økonomi | Media | 2, 1 aktivt i dag |
| Informant 8 | 40 | Ingen | Markedsføring og IT | 5, 3 konkurser, 1 aktivt i dag |

3.5 Dataanalyse

Vi vil her forklare selve analysen av data hentet ut fra intervjuene. Etter hvert intervju transkriberte vi så raskt som mulig for å ha samtalen friskt i minnet. Deretter leste vi gjennom intervjuene for å finne likheter og forskjeller mellom entreprenørenes svar. Vi benyttet oss av post-it lapper som vi hang på en tavle med ulike kategorier og temaer. På denne måten var det lettere å finne mønstre, likheter, eventuelle avvik og andre relevante punkter. Vi startet med å analysere de to første intervjuene, og vi skjønnte fort at disse to var veldig ulike, men vi fant likevel visse likheter mellom dem. Vi tok videre opp tema som dukket opp som sentrale for en informant i neste intervju for å finne ut om dette også kunne gjelde for flere. Eksempelvis tok vi opp team, fordeler med små og nye bedrifter og mangel på kapital. På denne måten ble intervjuguiden justert etterhvert som vi fikk mer kunnskap om temaet.

Vi fikk fort bekreftet mye teori, som for eksempel ulemper ved å være ny og liten. Likevel nevnte våre informanter også flere fordeler, og det kunne se ut som at det var mulig at fordelene, som for eksempel fleksibilitet, innovasjon og nettverksbygging, kunne være større enn ulempene. Dermed tilførte vi fordeler ved å være ny og liten som en del av litteraturen i oppgaven for å kunne bygge opp informantenes påstander. Viktigheten av å ha et godt team kom også frem fra informantene da flere dro dette frem som den viktigste faktoren for suksess uten at vi spurte spesifikt om det.

Vi så intervjuene opp mot teori enkeltvis og fikk ganske raskt bekreftet en del eksisterende teori som for eksempel det at mangel på kapital er en hindring for små og nye selskaper. Vi fant også som nevnt likheter mellom informantene, som for eksempel viktigheten av team og utfordringer ved oppstart. Et spørsmål fra intervjuguiden handlet om entreprenøren lærer mer i spesielle faser i oppstartsprosessen, hvor alle svarte “nei, jeg lærer hele tiden” som fort kunne avkrefte dette som et tema. Slik fortsatte vi til vi sto igjen med temaene som var mest sentrale for alle de åtte entreprenørene, både i forhold til eksisterende teori men også nye tema som dukket opp underveis i samtalene med informantene. Disse var da fordeler og ulemper ved å være ny og liten, ulike måter å lære på, hva og hvordan de lærer av feiling, læring av andres feil, evne til kritisk refleksjon og team.

3.5.1 Validitet og reliabilitet

Datainnsamlingsmetoden er viktig ettersom den påvirker dataens gyldighet. Det finnes to hovedkriterier for å vurdere kvaliteten i et forskningsdesign; gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). På bakgrunn av at et forskningsdesign skal representere et logisk sett av uttalelser, kan du også dømme kvaliteten til ethvert design ifølge visse logiske tester (Yin, 2018, s.87). Det er ifølge Yin (2018) fire slike tester som er mest vanlig å bruke for å fastsette kvaliteten på mesteparten av sosial forskning. Dette gjelder også innen casestudieforskning. De fire testene er: 1) Begrepsvaliditet, 2) Intern validitet, 3) Ekstern validitet og 4) Reliabilitet.

Begrepsvaliditet innebærer å identifisere de korrekte operasjonelle målingene for konseptet som blir studert (Yin, 2018). Begrepsvaliditet er ifølge Yin (2018, s. 89) spesielt utfordrende i casestudieforskning. Personer som har vært kritiske til casestudier peker ofte på det faktum at en casestudieforsker ikke klarer å utvikle et tilstrekkelig operativt sett av målinger og at “subjektive” dommer (som har en tendens til å bekrefte en forskers forutinntatte forestillinger) brukes til å samle inn dataene. For å styrke oppgavens begrepsvaliditet har vi brukt flere kilder til bevis og vært opptatt av at informantene har lik oppfatning av begrepene vi har benyttet i intervjuguiden.

Intern validitet gjelder kun for utforskende eller kausale studier, ikke for deskriptive eller forklarende studier (Yin, 2018). Intern validitet handler om å opprette et kausalt forhold, hvor visse

forhold er trodd til å lede til andre forhold (Yin, 2018). Intern validitet handler om at man har dekning i empirien for de konklusjonene man trekker (Jacobsen, 2015, s. 19-20).

Den eksterne validiteten gjenspeiler hvorvidt og hvordan studiens funn kan bli generalisert (Yin, 2018). I casestudieforskning er målet å forlenge og generalisere teorier (analytisk generalisering), foran å “ekstrapolere” sannsynligheter (statistisk generalisering). Forskningsspørsmålene, og formen av spørsmål kan hjelpe eller hindre søken etter generalisering og ekstern validitet. En studie med “hva” spørsmål blir vanskeligere å generalisere i kvalitative studier. For å unngå denne situasjonen har vi forsterket studiens design med “hvordan” spørsmål. En taktikk ifølge Yin (2018) er å bruke teori i enkle casestudier, og bruke replikasjonslogikk i multiple casestudier. Med tanke på at vi har åtte case kan man ifølge Flyveberg (2004) si at det er tilstrekkelig for å kunne dra slutninger fra analysen og snakke om et generelt fenomen, da han hevder fem case er nok.

Akademikere har veldig ulikt syn på hvorvidt det er ønskelig, eller i det hele tatt mulig, å generalisere for kvalitativ forskning (Nadim, 2015). I praksis ser hovedregelen ut til å være at kvalitative forskere generaliserer (Payne & Williams, 2005). Problemet er at de gjør det uten å spesifisere grunnlaget for generaliseringene sine. Man bør være eksplisitte på hva som er grunnlaget for ens generaliseringer, og inkludere disse når man rapporterer funn. Bruk av analytiske kategorier er relevant for både empiriske og teoretiske generaliseringer. Kategoriene man bruker for å forstå casen må altså være teoretisk begrunnet og ikke basert på antakelser eller gammel vane. Ellers undergraver man det som er fordelen med kvalitativ metode, å fange kompleksiteten av relasjoner i lokale kontekster, og svekker samtidig mulighetene for å gjøre robuste generaliseringer (Nadim, 2015). Temaene vi undersøker i denne oppgaven er teoretisk begrunnet, og vi kan dermed foreta teoretiske generaliseringer og overføringer til tilsvarende situasjoner og omstendigheter.

Reliabilitet demonstrerer at operasjonene til en studie, slik som dens datainnsamlingsprosess, kan bli repetert og få de samme resultatene (Yin, 2018). Målet med reliabilitet er å minimere feil og skjevheter i en studie. I virkeligheten oppstår sjeldent muligheter for å repetere en casestudie, men man burde fortsatt posisjonere arbeidet til å reflektere over reliabilitet, selv om det bare blir prinsipielt. Det generelle behovet er å dokumentere prosedyrene man foretar i casestudien. Uten

denne dokumentasjonen, har du ikke engang mulighet til å repetere ditt eget arbeid (som er en annen måte å håndtere reliabilitet på). Vi har dokumentert kriterier for informanter og spørsmålene vi har stilt dem, så det kan være mulig å repetere datainnsamlingsprosessen til en viss grad, men det vil ikke være mulig å finne frem til nøyaktig hvem vi har intervjuet, men så lenge kriteriene stemmer antar vi at funn fra datainnsamling vil være lignende.

3.6 Etikk og personvern

Når man gjennomfører et forskningsprosjekt vil det kunne oppstå etiske problemstillinger. Et forskningsprosjekt som dette vil sjeldent være farlig for de aktuelle deltakerne, men i enkelte tilfeller vil man kunne risikere økonomisk sårbarhet for de involverte. Det er derfor viktig å beskytte prosjektets informanter og deres interesser, i tillegg til prosjektets integritet i forskningsfeltet (Easterby-Smith et al., 2015 s. 122).

Vi har selvfølgelig ønsket å ivareta våre informanters personvern, og har derfor fulgt etiske retningslinjer identifisert av Bell og Bryman (2006) som omhandler hvordan man beskytter hver informant og deres interesser, i tillegg til hvordan man verner om prosjektets integritet i forskningsfeltet. For å beskytte informantenes interesser har det vært viktig å sørge for at studien ikke skader informanten på noen som helst måte og at vi respekterer deres verdighet. Derfor har vi skaffet fullt informert samtykke (vedlegg 2) fra hver informant og beskyttet deres identitet. Taushetsplikt har sikret konfidensialitet i forskningsdataene og beskyttet informantenes anonymitet. Bell og Bryman (2006) poengterer også viktigheten ved å unngå å presentere forskning prosjektets formål eller fokus under falske forutsetninger. Det har altså vært viktig at alle informantene har hatt en tydelig og klar forståelse for prosjektet. Informantene består av seks menn og to kvinner, men ettersom vi ikke fant betydelige forskjeller i intervjuene som kunne påvirke oppgavens utfall, har vi derfor valgt å beskrive alle som “han” av hensyn til konfidensialitet. Det har videre vært viktig å være ærlig og transparent i forskningsformidling og unngå villedende, feilaktig og falsk formidling av de empiriske funnene (Bell & Bryman, 2006).

4.0 Empiri og analyse

Vi har over en periode intervjuet åtte norske serieentreprenører som har opplevd konkurs for å kartlegge hva og hvordan entreprenører lærer av feiling og hvordan feiling påvirker dem. I vedlegg 3 ligger en oversikt over hovedtrekk i informantenes erfaringer. I denne delen presenteres empiri og analyse av våre data.

4.1. Ny og liten bedrift

Stadig opplever små og nye bedrifter å måtte avvikle driften. Som oppstartsbedrift er man liten og ny, noe som medfører utfordringer både internt i bedriften og eksternt i markedet. Oppstartsbedrifter opplever ofte begrensninger på ressurser og evner, samt sårbarhet til miljømessige endringer. Litteratur og tidligere forskning fokuserer mye på ulempene ved det å være ny og liten, og det finnes relativt lite forskning rundt fordelene. Data fra våre intervjuer viser at det finnes både ulemper og fordeler ved å være en ny og liten oppstartsbedrift. Enkelte av informantene mener også at det er flere fordeler enn ulemper. Vi ønsket å se hvordan det å ha en ny og liten bedrift har påvirket entreprenørene og om dette kan kobles opp mot læring av feiling.

4.1.1 Ulemper

Blant våre informanter var det to ulemper som dominerte; lite kapital og det å skulle konkurrere mot større virksomheter i et etablert marked. For mange av entreprenørene har disse utfordringene bidratt til konkurs. Mangel på kapital og det å være en ny og liten bedrift som prøver å komme seg inn i et etablert marked kommer også frem som ulemper i litteraturen (Honig et al., 2013).

4.1.1.1 Kapital

Informant 1 forteller at det har vært utfordrende å innhente kapital som entreprenør/gründer av en oppstartsbedrift. Under oppstart tar de fleste prosesser lang tid, og derfor kan mangel på kapital være vanskelig. Informant 2 poengterer også at den største utfordringer som ny og liten er kapital og ressurser. Dette er essensielle komponenter når man skal starte opp et selskap og mangel på dette gjør virksomheten sårbar. Han opplevde dette som svært vanskelig og forteller om tider der de ikke hadde noe som helst inntekter. Dette påvirket både selskapet men også teamet og gjorde at enkelte mistet motivasjonen og drivet for å lykkes på markedet. Entreprenører i

oppstartsbedrifter opplever også store utfordringer med å hente inn kapital og anbudsprosesser går ofte over for lang tid. En anbudsprosess kan gjerne gå over et halvt år eller lengre, noe entreprenører hverken har tid eller penger til. Dette kan være en årsak til at de ikke får tilgang til oppdrag (og kapital). Dette er noe informant 3 hadde store utfordringer med: *“Gründere kan ikke alltid være med i anbudsprosesser for eksempel, man har hverken tid eller penger til å være med”*. Videre understreker informant 4 hvordan mangel på kapital gjorde at deres første oppstartsbedrift ikke overlevde. Han forklarer at han var ekstremt opptatt av å ikke bruke for mye penger ettersom kapital var begrenset, noe de tapte på i lengden. Han forteller at han i ettertid har forstått at det er nødvendig å bruke penger i oppstartsfasen, men at det er viktig å bruke dem riktig:

Så vi la det ned når vi skjønnte at vi ikke hadde penger til å drive det (...) Det eneste jeg gjorde var å prøve å ikke bruke penger og det tror jeg vi tapte på. Det er ikke noe vits i å prøve å få pengene til å vare lengst mulig.

Informant 5 forklarer hvordan mangel på kapital var krevende for både bedriften, men også for hans personlige liv:

Du lever i en boble og tror at hvis du bare jobber litt hardere så går det. Jeg hadde sovepose på kontoret og sov under bordet. Det var bare å jobbe litt hardere så kommer du til å lykkes. Så jobber du så mye at du klarer ikke tenke klart lenger. (...) Det var først når jeg ikke hadde penger til mat og telefonabonnementet ble stengt at jeg forsto at det var gått litt langt.

Flere av informantene forteller om perioder hvor bedriften ikke hadde inntekter i det hele tatt. Informantene har opplevd perioder hvor de ikke har hatt mer penger til mat, de har måttet overnatte på kontoret og inntekter har generelt vært en stor personlig utfordring. Flere betalte de ansatte i stedet for å ta ut lønn til seg selv. Dette var basert på egen stolthet og tillit til eget prosjekt. Slike perioder er krevende for mennesker:

Det var tider vi ikke hadde noe penger i firmaet. Jeg betalte ansatte og tok ikke ut lønn selv. Jeg svir fortsatt for det pga jeg tok penger ut av huset som er en stor “no-no”. Men når du stoler på noe og når du vet at noe er riktig, da gjør du det. Jeg lånte penger over alt (informant 2).

Informant 6 bekrefter også at en av de største utfordringene han har opplevd ved å være ny og liten er mangel på kapital og ressurser. I tillegg er det viktig å vite hvordan man skal bruke den lille

andelen kapital man faktisk sitter på: *“Det er kompetanse og kapital som er den største utfordringen med nystartede unge bedrifter”*.

Informant 7 er enig i at kapital kan være en utfordring når man er ny og liten på markedet. Samtidig er det i dag tilrettelagt godt for oppstartsbedrifter med tanke på støtte gjennom for eksempel Innovasjon Norge. Men når du er liten og ny har man ofte lite erfaring og kompetanse om hvordan bruke denne kapital mest effektivt. Dette var en stor utfordring for entreprenøren og da det begynte å gå dårlig for virksomhet var all støtte brukt opp i tillegg til at de ikke fikk mer støtte fra investorer og måtte etterhvert slå seg konkurs: *“Så når alt gikk dårlig så fikk vi ikke noe mer penger fra investorer og da brukte vi opp alt vi hadde fått av inntekt som gjorde at vi måtte la alle ansatte gå. Så da kan man jo si at vi på en måte gikk konkurs”*.

Informant 8 påpeker hvor viktig det er for en oppstartsbedrift og innhente kapital så tidlig som mulig. Dette kan være utfordrende ettersom mange er skeptiske til å investere i små og nye virksomheter som ikke har opparbeidet seg legitimitet på markedet. Han refererer også til en undersøkelse gjennomført i USA hvor det kom frem at kapital var en av de største grunnene til konkurs for oppstartsbedrifter:

Når alt kommer til alt handler det om man har penger til å betale regningene. Kapital er den største utfordringen og jeg ser så mange startups hele tiden hvor jeg bare vet at dette her kommer til å skjære seg. Det tar ikke mer enn 6-8 mnd før du ser konkursbegjæringen i Brønnøysund.

Som alle entreprenørene påpeker er mangel på kapital og ressurser noen av de største utfordringene for oppstartsbedrifter. Utfordringer her er å vite hvordan man mest mulig effektiv skal benytte seg av innhentet kapital. Kapital er viktig og som de fleste intervjuene viser har det vært utfordrende for alle entreprenørene å benytte seg av kapital på den beste måten. Som informant 5 forteller brukte han mye tid på å ikke bruke penger. Noe han kom uheldig ut fra. Intervjuene viser også at entreprenører tar ut veldig lite lønn i oppstartsfasen for at bedriften skal overleve. Dette med stor tro på at de senere vil kunne tjene gode penger og ta ut høyere lønninger.

4.1.1.2 Etablert marked

Det å være liten og ukjent fører med seg utfordringer, spesielt hvis man opererer i en stor og etablert bransje med veletablerte konkurrenter. Som liten og ny kan man fort bli møtt av mange skeptikere og det er mange man skal overbevise for å komme seg inn på markedet. Informantene sier det kan oppleves utfordrende å komme inn i et etablert marked.

Informant 1 mener at for å kunne lykkes i et etablert marked er det viktig å være frempå når det kommer til innovasjon. Dette er den beste måten å skaffe seg et fortrinn foran andre etablerte aktører i markedet: *“Slik jeg ser det nå, så uansett hva man driver med så må man tenke teknologi og ligge frampå. Hvordan kan man hele tiden ha et fortrinn foran andre aktører i markedet”*. Informant 3 understreker at det kan være vanskelig å skulle komme inn som liten og ny på et allerede etablert marked. En oppstartsbedrift har som vi ser minimalt med kapital og ressurser og det kan derfor være vanskelig å delta i anbudsprosesser. Dette skaper utfordringer ettersom det hindrer entreprenøren å skaffe viktige oppdrag og kunder: *“Hvis du kommer inn i en bransje der det er mye konkurranse, med tilbud og mye utgifter så stiller jo et lite selskap mye svakere enn et stort”*. Informant 4 mener det er vanskelig å konkurrere mot etablerte virksomheter som har vært på markedet i lang tid. Ettersom de stiller både med høyere kapital, bredere nettverk og sterkere ressurser vil det være vanskeligere for oppstartsbedrifter å konkurrere på markedet: *“Et selskap som går rundt har ofte flere millioner igjen i slutten av året. Mens vi tjener jo omtrent ikke en krone. Så det er jo litt vanskelig å konkurrere mot dem”* (informant 4). Informant 5 forteller også at de har hatt utfordringer med å komme inn på et etablert marked. Folk er ofte skeptisk til nye bedrifter som prøver seg blant etablerte organisasjoner:

Det er veldig vanskelig å komme inn i et etablert marked, spesielt når du er liten og ung. Du blir møtt av utrolig mange skeptikere og må begynne å se hva du kan gjøre med bransjen i stedet for å se på hva som er gjort. Det er noe du bare må svelge og lære seg å jobbe med og gjøre det til en styrke. Jeg må svelge stolthet innimellom og hvertfall ha tålmodighet. Og det har man ofte ikke som gründere.

Basert på informasjon hentet ut fra intervjuene bekreftes ulemper med å være ny og liten. Mangel på kapital og nødvendige ressurser er et hinder for entreprenørene og er ofte grunnen til at så mange går konkurs tidlig i bedriftens livssyklus. Vi ser vi at det kan være vanskelig å komme inn i etablerte markeder. Konkurransen fra de større og mer etablerte bedriftene kan bli for stor og det

vil da være vanskelig å sikre seg kunder og inntekter fort nok for å overleve. Som novise-entreprenør er dette svært utfordrende, men som serieentreprenør har man gått gjennom oppstartsfasen tidligere, og det er lettere å vite hvordan man skal bruke innhentet kapital samt hvordan man skal tilnærme seg et etablert marked.

4.1.2 Fordeler

Gjennom intervjuene kom det frem at det også finnes fordeler med å være liten og ny som har påvirket entreprenørene og deres bedrifter. Fem av åtte intervjuobjekter hevder det er flere fordeler enn ulemper med å være en liten og ny bedrift.

Det nevnes flere fordeler. Først og fremst får man muligheten til å sette sitt eget team og dermed forme sin egen organisasjonskultur. I tillegg ser vi at det kan være lettere å tilpasse seg nye lover og regelverk hvis man former selskapet rundt dette fra starten og kunne bruke dette som en fordel foran en ulempe som det kan være for etablerte bedrifter. En liten og ny bedrift har muligheten til å skape en bærekraftig virksomhet fra starten av, noe etablerte bedrifter ikke har. Videre ser vi at oppstartsbedrifter ofte er mer innovative enn etablerte bedrifter og kan lettere utkonkurrere dem basert på banebrytende innovasjon. En av de større fordelene ved å være liten og ny handler om fleksibilitet. Som liten og ny kan man lettere snu seg rundt og tilpasse seg både forbrukernes preferanser i tillegg til bærekraft. Sist men ikke minst ser man på nettverksbygging som en fordel for små og nye bedrifter. Som oppstartsbedrift vil man i mindre grad være en trussel for større organisasjoner og kan dermed ha lettere tilgang til informasjon angående bransje og marked.

Det er fordeler ved å være liten og ny. Jeg klarer ikke sette fingeren på hvorfor, men summen av at det hele er veldig gøy fordi du har muligheten til å skape noe. Det gir skaperglede. Gleden av å tilby kunden noe de trenger. Det motiverer folk til å lykkes (Informant 5)

4.1.2.2 Innovasjon

Når man som liten og ny skal inn på et etablert marked kan innovasjon spille en stor rolle og komme til fordel for små og nye bedrifter. For nye og små bedrifter er det viktig å ligge frampå. Dette er noe som kommer frem i de fleste intervjuene. Det er veldig mange store organisasjoner som sliter med å endre kulturen innad til å tenke innovativt og nytt hele tiden. Som liten og ny er

det lettere å tenke innovativt og etablere nyskaping fra start. Informant 1 sier dette om rollen innovasjon spiller for entreprenørskap:

(...) Det ser jo man med veldig mange av de store selskapene som går konkurs nå som man har kjent over en veldig lang tid, men som ikke har klart å tilpasse seg det å jobbe med data og hvordan de skal selge på nett i tillegg til hvordan man markedsfører på nye plattformer.

Informant 3 forteller at innovasjon er viktig og kan styrke virksomhetens posisjon i markedet. Ideen trenger ikke være en banebrytende innovasjon, men man må hele tiden tenke kreativt og innovativt:

Innovasjon er nøkkelen til gründerskap. Du kan jo selvfølgelig starte en klesbutikk eller frisørsalong og få den til å gå bra, men det som jeg føler folk definerer som gründerskap er når du kommer opp med noe helt nytt eller noe som er mye bedre enn det som eksisterer fra før av og da er det jo innovasjon (informant 3).

4.1.2.3 Fleksibilitet

Flere av våre informanter nevnte fleksibilitet under fordeler. Blant annet sier en av informantene at ved å være liten og ny har man vanligvis ikke opparbeidet seg store kostnader og det er derfor lettere å snu når man opplever utfordringer eller harde tider som for eksempel endringer i forbrukernes preferanser og trender. Informant 4 ser fordeler med å kunne snu seg fort. I en stor organisasjon vil det være vanskeligere å kommunisere endringer og tilpasninger ettersom hver eneste avgjørelse skal gjennom flere ledd. I en liten organisasjon vil det være lettere og man kan fortere ta viktige avgjørelser som endrer virksomheten og dens posisjon i markedet:

Fordelen med å være liten er at man kan snu seg fort. For oss er kommunikasjon egentlig ikke noe verre enn et par telefoner. Mens i en stor bedrift må man ha mye mer kommunikasjonslinjer, og da kan man ikke snu seg så fort. For å gjøre endringer er det ikke bare å snu seg, da må liksom hele lokomotivet være med.

Informant 6 forklarer at det er mange fordeler med å være liten og ny på markedet. Når man er liten og ny er man veldig fleksibel og man kan derfor snu seg raskt ved kritiske situasjoner. Hvis markedet endrer seg og man er nødt å gjøre drastiske endringer for å henge med, kan en fordel være at man ikke har opparbeidet seg store kostnader, som igjen gjør det lettere å snu:

Når man er liten og ny er man veldig fleksibel. Du kan snu deg veldig raskt. Det er en fordel. Det finnes egentlig tusen fordeler, men fordelene er jo at man kan snu og man har kanskje ikke dratt på seg så mange kostnader.

Informant 1 mener den største fordelene er at man kan velge folk man stoler på og at man kan bygge den bedriftskulturen man selv ønsker. På denne måten mener han det er lettere å nå bedriftens mål og overleve i markedet:

Det som er greit (med små og nye bedrifter) er at du får sette din egen organisasjon, egne folk som du har tillit til og du får bygge en kultur rundt det du ønsker. Det tror jeg er ganske essensielt fordi at hvis du ikke har med de riktige menneskene så kommer du aldri til å gjøre det bra uansett.

Informant 2 er enig at mindre bedrifter kan bruke sin posisjon som en fordel. På denne måten har man bedre oversikt over bedriften: *“Hvis du har en liten bedrift har du vanligvis fingeren på alt og kan styre hvordan tingene blir bygget opp”*.

En fordel som kommer frem gjennom intervjuene er nye lover og regelverk i markedet. Det er mange faktorer som kan påvirke en bedrift og dens dødelighet. Miljømessige-, individuelle- og bedriftsfaktorer kan oppstå uforutsett. For eksempel kan det komme nye lover og regelverk som påvirker driften. Dette påvirker også etablerte bedrifter, og her kan man være smart å utnytte dette til sin fordel som ny og liten bedrift. Informant 1 nevnte nettopp dette: *“Det som folk gjerne ser på som problemer og utfordringer er gjerne der det ligger store muligheter. Nye regelverk fra myndigheter kommer med store forretningsmuligheter”*. Dette kan bli sett i sammenheng med nye og små bedrifters evne til å snu seg fort fordi det vil være lettere å tilpasse seg nye og uforutsette hendelser.

4.1.2.4 Nettverksbygging

Som tidligere nevnt vil novise-entreprenører ha lite erfaring og kompetanse når det gjelder arbeidsmarked og hvordan drive en virksomhet. Dette vil i de fleste tilfeller være en ulempe og en hindring. På bakgrunn av oppstartsbedrifter sin posisjon med manglende ressurser er det viktig å bygge nettverk for å kunne ta lærdom av etablerte entreprenører og virksomheter. Dette kan være basert på at folk ikke anser nykommere som trusler og er derfor mer villig til å gi dem verdifull informasjon om bransjen. Dermed vil man som ny og liten ha mer “goodwill” fra etablerte aktører,

og bli møtt med positive holdninger når man spør om hjelp. En av informantene forklarer at dette gjelder spesielt hvis man er en *ung* entreprenør. Etterhvert som man blir eldre og selskapet vokser blir man automatisk sett på som en større konkurrent ettersom man har erfaring fra markedet og ofte større markedsandel:

Det var mange fordeler ved å være både ny og liten bedrift og også ikke minst bare ung også egentlig (...) så fikk vi veldig innpass over alt da. Jeg merker at det er ikke bare fordel å være ny og liten bedrift, men det er enda mer fordel å være unge mennesker også (informant 7).

Videre påpeker informant 3 at mange store organisasjoner blir mer og mer bevisst på at det kan være lurt å samarbeide med unge entreprenører og oppstartsbedrifter. Både fordi de er klar over at de kan få en betydelig eierandel i noe som kan potensielt bli veldig stort, men også fordi det kan gi en veldig bra markedseffekt ved å støtte et lite selskap: *“(...) Mange store selskaper har blitt bevisst på at det er lurt å samarbeide med gründere”* (Informant 3).

Informant 7 mener det finnes mange fordeler ved å være ny og liten. Den største fordelene er at man lettere får tilgang til informasjon og assistanse fra mer etablerte aktører på markedet. Dette på bakgrunn av at man ikke blir sett på som en stor konkurrent:

Ja, det var mange fordeler ved å være både ny og liten bedrift og ikke minst det å være en ung entreprenør. Vi brukte veldig ofte det der “vi er bare noen unge studenter som har startet en bedrift” og da fikk vi veldig lett innpass over alt egentlig.

4.2 Entreprenøriell læring og læring av feiling

4.2.1 Entreprenøriell læring

Eksisterende litteratur og tidligere forskning viser til læring som en kontinuerlig prosess. Entreprenører er altså i en konstant læringsprosess hvor de utvikler seg etterhvert som de utvikler en bedrift. På den måten vil læring skje gjennom rutiner og kontinuerlige aktiviteter (Cope, 2006). Gjennom intervjuene som er gjennomført i vår studie ser vi en fellesnevner for entreprenøriell læring som kan kobles opp mot litteraturen: *learning by doing*. *Learning by doing* går ut på å samhandle med sine omgivelser for å tilpasse seg å lære over tid (Petkova, 2008). Dette er et

uttrykk som kommer mye frem i litteratur og tidligere forskning. Learning by doing er noe som også kommer frem i de aller fleste intervjuene vi har gjennomført og det kan virke som dette er en fellesnevner for de fleste som velger å starte noe eget. Alle informantene våre har startet sin karriere som novise-entreprenør. Som novise-entreprenør starter man på bar bakke uten særlig erfaring eller kunnskap om hvordan sette et produkt eller tjeneste ut på markedet. På denne måten blir man nødt å lære etterhvert som man utfører de forskjellige oppgavene.

Informant 1 forteller at da han først startet som entreprenør hadde han lite kunnskap og at han var den som visste minst når det gjaldt både bransjen, markedet og det å være entreprenør. Etterhvert som han prøvde seg frem, ble kjent med andre entreprenører og aktører i bransjen opparbeidet seg han mer og mer kunnskap. Når vi spør om hans egen læringsprosess benytter han seg av uttrykket learning by doing. Informant 2 forteller også om en kontinuerlig læringsprosess hvor han hele tiden lærer. Han påpeker at det er viktig å være åpen for læring. Hvis man hele tiden tror man har rett vil man fort sette seg fast og man vil ikke like lettere kunne bygge bedriften videre: *“Jeg lærer alltid. For meg personlig finnes det alltid noe nytt man kan lære”*.

Informant 3 mener at learning by doing er den beste måten å lære på og at man på denne måten ser hva som fungerer og hva som ikke fungerer: *“Ja learning by doing er jo kanskje den beste måten å lære på når du er gründer. Men samtidig prøve å minimere risikoen for å feile ved å ta relevante kurs og lære av andre”*. Informant 4 er enig i at learning by doing er den beste måten å lære på:

Jeg kunne aldri ha lest dette her i en bok, fordi at jeg hadde tenkt at nei, dette her gjør vi på min måte. Fordi sånn er jeg nok litt. Du kan lære mye av å lese, men det er noe med å finne din egen vei.

Informant 5 benytter seg av ordtakene “learning by trying” og mener det er nødvendig og prøve seg frem i oppstartsbedriften. Spesielt som novise-entreprenør vet man ikke alltid hvordan man gjennomføre prosesser og diverse aktiviteter og må derfor bare teste seg frem. Informant 6 sier han lærer hele tiden, men påpeker at oppstartsfasen er virkelig tiden man lærer mest og raskest. I tillegg påpeker han at man lærer mest ved å støte på utfordringer og prøve å overkomme disse: *“Jo flere utfordringer du får jo mer lærer du”*.

Informant 7 forteller at han lærer best av å prøve seg frem, og nevner at dette ofte er typisk for entreprenører i oppstartsfasen: *“Det finnes forskjellige måter å lære på, og jeg føler at typiske profiler som starter eget selskap er litt sånn sta som ikke lærer hverken av å lese eller bli forklart, men av å gjøre”*. Informant 8 mener også at han lærer hele tiden. Han lærer etterhvert som han oppdager nye ting og ved å utforske forskjellige måter å drive forretning på. Som mange av de andre entreprenørene også har nevnt, forteller han at entreprenører lærer mer av handling. Han mener man ikke kan lære hvordan starte og drive en bedrift ved å lese seg frem til det. Man er nødt å faktisk prøve det selv og lære etterhvert som man baner seg fremover: *“Det handler ikke om hva man lærer på skolen men det handler om hvilken innstilling du har til livet”*.

4.2.2 læring av feiling

Etter å ha diskutert entreprenørens læringsprosess var “learning by doing” et uttrykk de fleste benyttet seg av. “Learning by doing” har mange fellestrekk med uttrykket “learning from failure” som går ut på å lære av feil. Som Cope (2011) nevner er feiling en vond og skadende opplevelse for entreprenører, men på den andre siden finnes det også betydelig informasjon, læring og kunnskap i denne opplevelsen. Gjennom intervjuene bekrefter alle informantene at læring er en kontinuerlig prosess og at de hele tiden lærer. Her kommer det frem at mye av det de har lært har de måtte lære på den harde måten – gjennom feiling.

“Vi må stupe ut i det ellers lærer vi ikke” (Informant 6).

Flere av informantene påpeker at om det ikke hadde vært for feilene de har gjort tidligere, ville de ikke vært der de er i dag. Eksempelvis forteller informant 1 om en ekstrem læringskurve fra da han først startet sitt eget selskap og frem til i dag hvor han har startet sitt andre selskap og er i prosessen ved å starte et tredje. Han ser på feiling som en viktig del av læringsprosessen, spesielt for entreprenører. Han forteller at om det ikke hadde vært for hans første selskap hvor han til slutt måtte legge ned tror han ikke han hadde klart å starte sitt neste selskap. Da han først startet ville han gjøre alt selv men fant fort ut at det ikke var en god idé. Dette er noe han tok med seg videre da han startet sitt neste selskap. Under intervjuet nevnes flere spesifikke ting han gjorde feil i sitt første selskap som han har tatt med seg sitt neste, og poengterer at dette er ting han har lært ekstremt mye av og som han har fått nytte av ved senere anledninger. Han forteller at læring av

feiling er en av de viktigste kildene til entreprenøriell læring og mener at jo større feil han har gjort, jo større lærdom har han fått ut av det: “(...) *Jo hardere slag du får i trynet, jo mer lærer du*”.

Informant 2 er enig at man lærer mye fra feiling. Samtidig påpeker han at han ser på feiling som utfordringer og noe han må snu om. Å være en entreprenør som har gått konkurs har som nevnt vært sett på som negativt tidligere, mens det nå har blitt mer akseptert og man har skjönt at det å ha gått gjennom noe sånt er en unik og verdifull erfaring. Dette bekreftes av informant 3:

Jeg tror det er mye lettere for gründere i dag å ikke få det til å tørre å være åpen og ærlig om det enn det var for bare fem-seks år siden (...) men de som virkelig får det til de går som regel på noen smeller først.

Informant 4 mener også at feiling er viktig for læring til fremtidige situasjoner og påpeker at det er dumt å feile, men hvis du gjør noe riktig så vet man ikke helt hvorfor. Men hvis du gjør noe feil, så vet du at det ikke funket, og du gjør det ikke igjen:

Hvis du gjør noe og får det rett på første forsøk så er det ikke garantert at du gjør det samme neste gang, det kan hende du bare tror du er dritsmart. Det er greit å gå litt på veggen tror jeg (Informant 4).

Informant 7 er enig i at jo flere utfordringer du får jo mer lærer du. Informant 8 sier også at han lærer best fra feiling, og har lært spesielt mye av opplevelser med konkurs og når man virkelig sliter.

Som tidligere nevnt viser forskning til fire hovedtemaer for læringsutbytter fra læring av feiling; 1) Man lærer om seg selv, 2) Man lærer om selve bedriften, 3) Man lærer om dens nettverk og 4) Man lærer om hvordan drive en bedrift. Dette er temaer som også kommer frem gjennom intervjuer med serieentreprenørene.

4.2.2.1 Lærer om seg selv

Om og hvor vellykket erfaring kan overføres avhenger av entreprenørens historie og tankesett (Lattacher & Wdowiak, 2018; Dweck, 2007; Petkova, 2009). Entreprenører har kanskje en spesiell

personlighet, et sterkt ønske om å skape noe fra ingenting og mange idéer. De fleste informantene forteller at feiling har påvirket dem som person. Spesielt kommer det frem at konkurs er noe som åpenbart virker inn på dem. Som entreprenør er det flere karakteristiske trekk som er essensielle for å overleve. Ut fra intervjuene kan vi se at det er det brennende engasjementet og troen på dem selv som står sterkest. I tillegg er mange entreprenører så engasjert og motivert at de ikke klarer å legge det fra seg, noe som gjør at de hele tiden er på jobb. Når de opplever nedturer og konkurs går det hardt inn på dem og de kan bli nødt til å vurdere seg selv som person og måten de selv jobber på. Mange av informantene forteller at de har endret væremåte etter å ha opplevd kritiske hendelser, og blitt en forbedret versjon av seg selv.

Alle informantene forteller at de har lært mye av å feile, og kanskje spesielt lært om seg selv og blitt bedre kjent med sin egen personlighet: *“Konkurs har påvirket meg som person (...) du får en wake up call som jeg tror er utrolig viktig”* (Informant 5). Informant 2 snakker om hvordan feiling har lært ham at han ikke passet som leder for mange ansatte, men at en liten bedrift med færre ansatte hvor han kan ha kontroll på alt var det beste for han. Et annet eksempel er å lære å ikke la opp- og nedturer gå alt for mye inn på en. Her nevner en informant at han har lært seg å ta fri fra jobb og legge det helt bort i korte perioder, selv om dette er ekstremt vanskelig i starten siden man brenner så sterkt for idéen, men at det er veldig viktig for å unngå å “møte veggen”.

En av informantene forteller at han var så fokusert på å lykkes at han ble en utrivelig person å jobbe med, noe som gikk utover de ansattes motivasjon: *“Det viktigste av alt er å jobbe med seg selv før du kan ta tak i alle andre problem. Hvis du ikke har alle rette holdninger, innstillinger og verdigrunnlag vil du ikke lykkes”* (informant 5). Da han gikk konkurs forsto han at hvis han noen gang skulle lykkes var han nødt til å endre måten han arbeidet på. Dette kommer også frem fra en annen informant som forteller at han startet sitt første selskap som veldig ung og uten erfaring eller forståelse for hvordan forretningslivet foregikk. Informanten forklarer at måten han fremsto i offentligheten gjorde at han måtte legge ned virksomheten. Da han startet sitt neste selskap valgte han å endre måten han fremsto på og fokusere mer på virksomheten enn image som han tidligere hadde lagt veldig mye fokus på: *“Jeg var jo ung og dum og trodde det var sånn bransjen fungerte. Nå vet jeg at det er absolutt ikke brand og image som skal til, det er en god idé å faktisk ha peiling på hva man driver med”* (Informant 3).

Det kan virke som det å feile påvirker en som person fordi man blir nødt å “face” seg selv og hvordan man er som person både personlig og i arbeidslivet. Som entreprenør av en oppstartsbedrift har man gjerne ikke et så stort team rundt seg og det er derfor viktig å fremtre som pålitelig, hardtarbeidende og målrettet for at andre skal ha like mye troen på deres prosjekt. Flere av entreprenørene forteller at å gå gjennom kritiske hendelser med gjør at man lærer hva man er god og dårlig på: *“Så har jeg mange ting jeg har lært om meg selv, og det er ting jeg tar med meg videre (...) Man finner fort ut hva man er god og dårlig på”* (Informant 4). Informant 7 forteller at han var ekstremt umoden da han startet selskapet. Men gjennom årene har han lært veldig mye om seg selv og funnet sine styrker og spesielt svakheter.

Det er ikke overraskende at man lærer mye om seg selv av å gå gjennom tunge tider, og at når man kjemper for en egen idé vil man gå gjennom mange prosesser med både opp- og nedturer.

4.2.2.2 Lærer om bedriften

Cope (2011) viser til hvordan entreprenører lærer om sin egen bedrift ved feiling. I slike situasjoner er det lettere å se bedriftens styrker og svakheter som igjen viser til hvorfor bedriften ikke lykkes. Det å feile gir muligheten til å reflektere over hvorfor deres bedrift ikke nådde frem til målstreken. Når en bedrift går konkurs er det viktig å forstå akkurat hvorfor de ikke klarte seg.

Her kommer det frem et par fellestrekk for de fleste informantene. Erfaring og kunnskap er noe de fleste påpeker har vært grunnen til at bedriften ikke lykkes. Som novice-entreprenør er dette veldig vanlig. I et av intervjuene kom det også frem at de ikke hadde gjort grundig nok research for å se om produktet faktisk var rettet mot det riktige kundemarkedet, og om dette faktisk var noe folk var villig til å betale for. *“Så glemte vi litt at mannen i gata som skal betale for dette her kanskje ikke er interessant i å *gjøre aktiviteten som selskapet utviklet*”* (Informant 7). Det som er viktig er å ikke glemme hva du startet med og at bedriften blir påvirket av veldig mange faktorer, og endres over tid. Dette trenger nødvendigvis ikke å være en dårlig ting, så lenge man klarer å henge med på endringer.

4.2.2.3 Lærer om nettverk og relasjoner

Cope (2011) peker også på nettverk som et læringsutbytte fra feiling. Hvordan man lærer å bygge relasjoner og utvide nettverket på riktig måte og hvilke organisasjoner man skal søke kontakt med. Som novise-entreprenør har man ofte lite bransjekunnskap og derfor dårligere forutsetninger for å finne de riktige samarbeidspartnerne. Likevel er de fleste informantene klar over viktigheten med å nettverke og bygge verdifulle relasjoner med andre aktører på markedet: *“Det kan være en styrke å ha et godt nettverk rundt seg”* (Informant 8). Et verdifullt nettverk kan gi tilgang til både erfaring og kunnskap. Derfor er det som entreprenør veldig viktig å komme inn i et miljø så fort som mulig. Gjennom intervjuene kommer det frem at det å være en del av en inkubator eller form for samhanlingslab kan være verdifullt. Entreprenører har ofte ikke ressurser til å ansette de mest erfarne personene, men gjennom nettverk kan man få tilgang på mye relevant kunnskap:

Det beste er å bruke nettverk og da er det viktig å ha gått på gründerarrangementer og ha vært en del av gründersamfunnet for å komme i kontakt med de riktige personene. Og det at man kommer inn i en slags inkubator føler jeg er ganske viktig (Informant 3).

Informant 1 sier han lærte ganske tidlig er at man ikke kan stole på alt som blir sagt: *“Ikke ta alt som folk sier for god fisk fordi det er som regel ikke det. Og det har vi erfart”*. Her refererer han spesielt til det å stifte samarbeid med store aktører, at ting tar mye lenger tid enn man tror, og at lovnader om å hjelpe deg med forretningsaktiviteter oftest bare er snakk. Det å stifte samarbeid med store aktører er en omfattende prosess som kanskje ikke oppstartsselskapet har tid til å vente på. Over tid merker man hvem i sitt nettverk som er verdifulle og ikke, slik som det også er ellers i livet.

4.2.2.4 Lærer om hvordan drive en bedrift

Cope (2011) hevder at man lærer om hvordan drive en bedrift gjennom feiling. For at bedriften skal kunne oppnå ønskede resultater vil måten man driver den på spille en viktig rolle. Som vi ser gjennom intervjuene våre benytter de fleste seg av learning by doing-metoden og det er vanskelig for novise-entreprenører å vite akkurat hvordan man skal styre bedriften. Når man feiler kan man enklere se i ettertid hvordan man har styrt bedriften på feil måte og kan dermed ta dette med seg som erfaring til neste gang man havner i en lignende situasjon.

Et eksempel ser vi fra et av intervjuene. Informanten forteller at grunnen til at han gikk konkurs var at han gjorde seg selv uerstattelig. Han tok på seg alt av ansvar og slet med å delegere bort oppgaver. Da han ble syk og ikke hadde muligheten til å jobbe like mye, var det ikke mulig for de ansatte å ta over arbeidet: *“Jeg gjorde meg selv uerstattelig. Hvis jeg ikke hadde gjort det så kunne kanskje bedriften overlevd, men på grunn av måten jeg styrte bedriften på var ikke dette mulig”* (Informant 2). Delegering av ansvar og oppgaver ser vi kan være en utfordring for mange entreprenører i denne studien.

Samtidig kan det være vanskelig å legge fra seg vaner. Som entreprenør har man et sterkt engasjement. Vi ser gjennom intervjuene at de fleste gründere har vanskelig med å delegere vekk oppgaver og at dette kan slå negativt tilbake. Det som er interessant å se er hvordan informant 2 gjorde seg uerstattelig og at det var dette som gjorde at han feilet. Dette var noe han reflektere mye over og tok med seg videre, men da han prøvde å være mer erstattelig fungerte ikke dette for han. Informant 3 forteller at han har lært at *“ikke perfekt er godt nok”*. Informant 7 har lært mye om hvordan drive en bedrift:

Jeg merker at jeg har lært alt mulig rart, man kan kalle det hands-on ting. For eksempel så vet jeg hvordan man lager en investorpitch, hvordan man booker møter med investorer, hvordan man lager et AS i Brønnøysund, hvordan man gjennomfører styremøter, hvordan man ansetter folk, hvordan man sparket folk, listen er sinnsykt lang på bare aktiviteter jeg har lært meg.

4.2.3 Læring av andres feil

Som vi nevner er læring av feiling en viktig del av læringsprosessen, men som det kommer frem, kan man også lære mye av dem rundt seg og deres feil. Som tidligere nevnt viser forskning til hvordan man kan lære om hvordan å drive en bedrift mest mulig effektivt ved å lytte, lese og observere menneskene rundt seg (Bledow et al., 2017). Entreprenører jobber ofte tett på hverandre. Dette er noe som har utviklet seg etterhvert som gründermiljøet har vokst og det er flere som starter opp selskaper basert på egne idéer. I dag sitter entreprenører ofte og jobber i en inkubator eller leid kontor plass i et større lokale. Ved å sitte tett på andre får man muligheten til å høre om feil andre har begått og lære av det. På denne måten kan man prøve å minimere risikoen ved å unnlate feil

andre har gjort før: *“Man trenger ikke gjøre den samme feilen som tusen andre har gjort. Da er det bedre å se på hva de har gjort og prøve å ikke gjøre det samme”* (Informant 3).

Selv om tidligere forskning beviser at man kan lære mye av andre og dermed unngå å gjøre samme feil (Bledow et al., 2017) nevner flere av informantene våre at de ikke kan lese i en bok eller høre historier om hva man skal og ikke skal gjøre. De må erfare og gjøre feilene selv for å få et skikkelig læringsutbytte:

Jeg kunne aldri ha lest dette her i en bok, fordi at jeg hadde tenkt at “neinei, dette her gjør vi på min måte”. Fordi sånn er jeg nok litt. Du kan lære mye av å lese, men det er noe med å finne en egen vei. (...) Det er dumt å feile, men hvis du gjør noe riktig så vet man ikke helt hvorfor. Men hvis du gjør en feil, så vet du at det ikke funket, og du gjør ikke det igjen (Informant 4).

En av entreprenørene påpeker at han ikke er så flink til å lære av de rundt seg, men heller foretrekker å lære fra egne erfaringer: *“jeg har ikke vært så veldig flink til å se på hva andre gjør og prøve å kopiere det hvis de gjøre det bra og sånn. Jeg går liksom litt min egen vei”* (Informant 7).

4.2.4 Kritisk refleksjon

Læring skjer ikke automatisk, men krever refleksjon rundt situasjonen (Lattacher & Wdowiak, 2018). Som tidligere forskning tilsier kan refleksjon og særlig kritisk refleksjon påvirke hvordan entreprenøren lærer av kritiske hendelser og feiling (Cope, 2003).

Syv av åtte entreprenører fortalte at de bruker mye tid på å reflektere, men den siste entreprenøren var klar over at han ikke reflektere så mye som han burde. En informant hevdet at han kanskje brukte for mye tid på å tenke over egne feil og hendelser siden han ble deprimert etter at det første selskapet hans gikk konkurs. Når han nå ser tilbake på det er han glad for erfaringen og har i ettertid lært at det viktigste er å tenke over egen oppførsel og handling når man opplever kritiske hendelser, og understreker at det er når man gjør feil at man lærer mest. For å forstå hva som gjorde at man feilet er det viktig å reflektere over den entreprenørielle prosessen. Dette kan være viktig for neste gang man velger å starte en virksomhet og kan bidra til suksess. Dette kan tyde på at refleksjon er en viktig del av læringsprosessen og at det kan bidra til å forstå hva som gikk feil i virksomheten.

Informant 1 forklarer at han kan oppleve kjipe dager hvor han bruker mye tid på å tenke og reflektere over virksomheten, men påpeker at det er disse dagene han er mest kreativ og kommer frem til ulike løsninger og ideer: *“Enkelte dager så er det vanskelig å komme seg opp av sengen. Men det er kanskje de beste dagene også da, i forhold til kreativitet, fordi da har man tenkt mye. - Informant 1.* Informant 2 forteller at han prøver å ikke tenke så mye på virksomheten som gikk konkurs ettersom dette fortsatt er et sårt tema. Likevel er det vanskelig å ikke tenke på det. Dette var noe han virkelig brant for og han hadde virkelig troen på at han skulle lykkes. Derfor er det vanskelig å legge det helt vekk:

Firmaet som gikk konkurs tenker jeg mye på. Jeg tenker ikke over hva som gikk feil. Jeg vet hva som gikk feil og jeg henger meg derfor ikke opp i det. Av og til selvfølgelig, men vi har alle slike dager. Da sitter man i hjørnet og tenker på det. Men sånn er livet. Enkelte folk kommer ikke ut av hjørnet igjen og dette er de som aldri blir entreprenør/gründer igjen. Man må bare finne ut hvordan man skal komme seg opp igjen (Informant 2).

Informant 3 var den eneste som ikke brukte så mye tid på å reflektere, men påpeker at han sikkert burde være flinke til å tenke over ting og reflektere over hendelser. Da han gikk konkurs gikk han fort i gang med et nytt prosjekt og fikk derfor ikke så mye tid til å reflektere over hva som gikk feil:

Man burde være flink til å lære av sine egne erfaringer, jeg vil ikke si jeg er dårlig på det, men jeg burde reflektere mer. De som er flink til å gå inn i seg selv sånn som salgslederen er jo mer fokusert på ting han har gjort og hvordan han kan gjøre det bedre. Det bør man kanskje være mer flink til (Informant 3).

Informant 4 forteller at han bruker ekstremt mye tid til å reflektere å tenke over ting før han handler. Han bruker også mye tid på å diskutere og reflektere med teamet og andre entreprenører. Dette er måten han lærer best på og forteller at refleksjon er ekstremt viktig for å lykkes: *“Jeg vil si at mesteparten av min tid går til å tenke. Deretter handler jeg. Jeg snakker med andre entreprenører og andre som er i selskapet og diskuterer”.* Informant 5 bruker også mye tid på refleksjon. Han påpeker at han kanskje bruker i overtid mye på å tenke og reflektere og at det i noen tilfeller kan være en negativ faktor. Da han gikk konkurs brukte han ekstremt mye tid på å tenke over hvorfor det gikk galt:

Jeg tror det er viktig å gruble litt etter en konkurs hvis du skal starte igjen. Det kan hende du finner på noe annet. Jeg brukte sikkert alt for mye tid til å reflektere. Jeg tror ikke det er sundt for det mentale å gå rundt å gruble så mye. Jeg tror jeg var litt deprimert en periode. Jeg innså nok ikke det der og da. Men jeg ser nå at jeg var langt nede (Informant 5).

Informant 6 forteller at han reflekterer mye på hendelser han kan lære av. Derimot tenker han ikke på ting han ikke får gjort noe med:

Jeg bruker ikke mye tid på «dveling» av feil, Jeg bruker det kun til læring for en ny beslutning. Jeg bruker heller ikke mye tid på kritiske hendelser jeg ikke kan gjøre noe med - jeg bruker det kun til å prøve å forstå hvordan en eventuell kritisk hendelse påvirker mitt selskap som derav krever at vi gjør endringer for å tilpasse oss (Informant 6).

Informant 7 forteller at han bruker mye tid på å reflektere og at det er det han har brukt de siste tre årene på. Da entreprenøren innså at ideen ikke fungerte tok det flere år før han slo seg konkurs. Han forteller at dette har vært bra for han og at det er på den måten han virkelig har lært av sine feil:

Det er egentlig det jeg har brukt de siste tre årene på. Jeg føler at hvis jeg hadde bare slått det konkurs og gått videre og startet noe nytt, sånn som mange bedrevitere sier: “fail-fast” og “try again”. De glemmer jo at vi er mennesker, ikke roboter som bare “alt gikk til grunne, jaja clean sheet, start again”. Det var på grensen til posttraumatisk stress etter det jeg opplevde. Så da brukte jeg kjempelang tid på å reflektere, og det synes jeg er bra nå fordi jeg føler at jeg faktisk har lært av feilene fordi jeg nettopp har sittet og tenkt på hva det egentlig var som skjedde og tenkt over hva jeg kunne gjort annerledes i stedet for å bare gå videre med en gang (Informant 7).

Informant 8 fortalte at han bruker mye tid på refleksjon, men at han er forsiktig med hvem han snakker med fordi man fort kan få råd som ikke er virkelighetsnære, og trekker frem at han synes at entreprenører får for mye “goodwill”, spesielt når man skal starte opp et innovasjonsselskap som innebærer noe helt nytt.

Ut ifra disse svarene ser vi at refleksjon er en svært viktig del av entreprenørenes læringsprosess. I intervjuene vi har gjennomført viser det at enkelte bruker veldig mye tid på å reflektere, mens noen er klar over at de burde reflektere mer i hverdagen og spesielt etter feiling og kritiske hendelser. På denne måten er det lettere å få forståelse for hva som gikk galt og hvorfor. Dette er

noe entreprenørene kan ta med seg videre og som kan hjelpe dem å ikke begå de samme feilene flere ganger. Alle entreprenørene som har deltatt i denne studien ser ut til å være klar over at refleksjon er noe man burde ta seg tid til og at det har hatt positive konsekvenser når de har startet en ny oppstartsbedrift, ved at de da i større grad har evnen til å generalisere erfaringer og ta de med seg inn i nye situasjoner. Særlig ser vi hvordan kritisk refleksjon har påvirket novise-entreprenører og vært en grunn til at de har startet nye virksomheter og blitt serieentreprenører.

4.3 Team

Teamet i en oppstartsbedrift har vist seg gjennom vår datainnsamling som svært viktig for bedriften, og flere nevner også at teamet er den desidert viktigste faktoren for hvordan det går med utviklingen av selskapet.

Å være ansatt i en oppstartsbedrift er risikabelt for mange, og man har ingen garanti for at lønnen kommer. Derfor mener intervjuobjektene at det er viktig å ha team-medlemmer som er investerte og brenner for bedriften og prosjektet. I oppstartsfasen er det flere entreprenører som velger å gi ut eierandeler som erstatning for lønn, noe som er lønnsomt både for bedriften som har lite penger og for arbeidstaker som etablerer eierskap til bedriften. Men dette kan også være risikabelt for de ansatte og for at dette skal være mulig er det da nødvendig med et team som brenner og tror på prosjektet. Dette kommer også ved at de får eierandeler i bedriften, og vil at den skal lykkes for egen vinning også. Alle våre case-entreprenører understreker at teamet og personene er en av de viktigste faktorene for bedriftens levetid.

Informant 1 forteller at da han startet var egentlig planen å gjøre alt selv. Men etterhvert forsto han at det var nødvendig med en partner for å få gjort alt. På dette tidspunkt var det fortsatt bare en idé. Da han etterhvert fikk seg en partner kunne de mellom seg diskutere, reflektere og komme opp med kreative løsninger. På denne måten klarte de å gå fra idé til virksomhet: *“Jeg vil aldri anbefale noen å starte alene fordi det er ekstremt tungt. Da har du ingen å snakke med og diskutere utfordringer”*. Informant 2 opplevde å ha ansatte som ikke hadde like mye driv som han, og det gikk ut over virksomheten: *“Jeg var den eneste som brant for hele prosjektet. Jeg hadde X antall ansatte, men de hadde ikke samme driv som jeg hadde”*. Informant 3 forteller også at han først

startet alene, men fant fort ut at han trengte et team. Han legger til at det er ekstremt viktig med et team og at alle involverte bør være like engasjert, motivert og brenne for ideen:

Jeg tror det er en bra tommelfingerregel å alltid ha flere som er dedikert (med på teamet). Da jeg startet var jeg alene, men fikk fort med meg et team. Men det er viktig å finne disse så fort som mulig, og finne de som er flink på det du ikke er så flink på.

Informant 4 påpeker også at det er viktig at alle i teamet er på samme bølgelengde og at kommunikasjon mellom teammedlemmer er essensielt for at virksomheten skal lykkes: “Du er nødt til å bygge deg opp et team der alle skjønner helheten”.

Det å styre en nyetablert bedrift opp og frem er ikke enkelt, og personlighet, team og prioriteringer spiller sterkt inn. Her er det viktige igjen, å finne de riktige menneskene med ulike kompetanse som kan utfylle hverandre. Alle informantene vi har intervjuet påpeker viktigheten med ulike kompetanse og erfaring når det kommer til teammedlemmer. Det vil ikke gi bedriften noe verdi ved å sette fem like individer med den samme erfaringen og kompetansen. Dette vil være en ulempe når det kommer til problemløsning og kreativ tenking. Informant 5 har en klar visjon om hvordan et team bør settes sammen for at en oppstartsbedrift skal lykkes og beskriver det slik:

Teamet burde bestå av forskjellige mennesker som utfyller hverandre, men samtidig må man respektere hverandre for forskjeller. Man må kunne ha gjensidig respekt og kommunikasjon må være på plass (...) Jeg tror teamet helst skal bestå av to forskjellige personligheter. En risk taker og en med foten i bakken.

Informant 1 deler visjonen om teamsammensetning og forklarer at det viktig å utfylle hverandre men samtidig ha visse likhetstrekk:

Så er det å finne folk som utfyller deg på områder hvor du er dårlig gjerne. Man må ikke kun finne folk som er lik deg selv. Gjerne ha visse likheter hvor man er flinke, men du kan ikke starte et selskap der man har tre selgere som personligheter. Da blir det veldig vanskelig. Noen er økonomisk anlagt, noen er teknologisk anlagt og noen er salgs anlagt. Så må man gjerne ha en ledertype.

Erfaring og kompetanse er viktige komponenter i et velfungerende team. Dette vil både bidra til et godt team, men også for at bedriften skal kunne overleve på markedet. Med tanke på mangel på

kapital og ressurser kan det være lurt å ansette unge mennesker da de ofte ser mulighet for erfaring og kompetanse i tillegg til at de ikke krever høye lønninger. Likevel vil dette være en ulempe med tanke på mangel på erfaring og kompetanse. Informant 7 har opplevd å være uheldig med et team bestående av bare unge og uerfarne personer:

“Det at vi var unge og uerfarne gjorde at vi ikke var så dyktige sjefer, som igjen gjorde at vi ikke ansatte helt riktig og at vi ikke var så gode på team ledelse. Så vi brukte jo mye tid på internt surr som sikkert hadde vært unngått hvis noen erfarne hadde drevet teamet.

En oppstartsbedrift vil derimot ikke kunne ta seg råd til å ansette de med høyest erfaring og kompetanse. Et alternativ vil da være å ansette kreative og unge mennesker, og eventuelt få med mer erfarne og kompetanserike individer til styret. På denne måten kan man dra nytten av deres erfaring og kompetanse uten at det skal bli for store kostnader. Informant 6 foreslår dette som en god løsning:

Alle i Norge er jo så glad i å sitte i styret til folk. Det er den beste måten og bruke folk sin kompetanse og få inn kompetanse. Det er jo det som gjør at de små nye, de som bruker å ha mange uerfarne unge i sitt selskap, tilegner seg kunnskap.

Selv om ulik kompetanse og erfaring er viktig i teamsammensetting er det også viktig at de ulike individene har en god kjemi. I en oppstartsbedrift krever det mye samarbeid og det er derfor viktig at teamet står sterkt sammen og kan jobbe godt i ulike settinger for å løse utfordringer. Flere av informantene har opplevd utfordringer med teammedlemmer som ikke kommer overens. Slike situasjoner skaper interne konflikter som kan virke skadende for bedriften: *“Etterhvert som vi startet opp oppsto det spenning mellom oss (gründer og medgründer) som gjorde at motivasjonen til medgründeren min forsvant” (Informant 5).*

Flere understreker viktigheten med teamsammensetting i en oppstartsbedrift. En av serieentreprenørene forteller følgende:

(...) Det som kanskje er den største lærdommen er hvem du starter selskap med. Det tok jeg litt lett på. Da jeg først startet tenkte jeg at ideelt sett så er det bra å starte med en god venn siden man er sammen hele tiden, men det er nødvendigvis ikke sant (informant 7).

Kort oppsummert så tyder alt på at teamet er ekstremt viktig for oppstartsbedrifters levetid. Det er viktig å velge de riktige personene og ikke bare arbeide med de som vil arbeide sammen med deg, men at du også vil arbeide sammen med dem. Både kunnskap, erfaringer, kjemi og evne til kommunikasjon mellom team og gründer er svært viktig for bedriftens utfall. Alle informantene er enig om hvordan et team burde se ut for å ha best mulig forutsetninger for bedriftens overlevelse. Her kommer det klart frem at et team skal bestå av forskjellige mennesker som utfyller hverandre, samtidig som de deler en gjensidig respekt, motivasjon og viljestyrke.

5.0 Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil vi drøfte funn fra analysen opp mot oppgavens teoretiske rammeverk for å best mulig besvare problemstillingen. I 2019 ble det åpnet 5013 konkurser i Norge (Statistisk Sentralbyrå, 2020). Mye har skjedd siden vi startet på denne masteroppgaven og verden står i dag overfor store utfordringer på grunn av covid-19 pandemien. Det kan derfor antas at konkurser er enda mer relevant nå og det ser ut til at viruset vil være årsaken til en rekke konkurser i tiden fremover. Læring av feiling skjer som nevnt etter å ha opplevd en uforutsett hendelse (Ohlsson, 1996; Stiso & Payne, 2004), og det er ingen tvil om at entreprenører og veldig mange andre vil lære mye av den uforutsette hendelsen vi nå er inne i.

Informantene i denne oppgaven beskriver konkurser som en tøff og sår opplevelse. Tidligere har konkurser vært sett på som noe negativt i Norge, men har de siste årene fått en mer positiv assosiasjon fordi man ser verdien av erfaring og mulighet til læring. Flere av informantene peker mot USA når de snakker om de positive utfallene ved konkurser. Der har det å ha opplevd konkurser lenge vært sett på som en verdifull erfaring og nyttig kunnskap, noe som norske entreprenører og investorer etterhvert også har begynt å innse. Flere har begynt å dele sine erfaringer og kunnskap om dette temaet og dette har bidratt til flere arrangementer og samlinger som for eksempel konseptene “feilekveld” og “Fuckup Nights”. Her får entreprenører mulighet til å dele sine erfaringer samtidig som de kan lære av hverandres feil. Slike tiltak er med på å endre kulturen i gründermiljøet og negative holdninger mot konkurser og feiling. Flere av entreprenørene i denne oppgaven har deltatt på slike arrangementer og hevder at det har vært lærerikt.

5.1 Hva lærer serieentreprenører av feiling

Basert på utsagn fra våre informanter bekreftes det at gjennom feiling vil entreprenøren lære om seg selv, om selve bedriften, hvordan drive en bedrift og om nettverk som Cope (2011) tidligere har funnet. Videre ser vi at etter å ha opplevd større feil som konkurser vil en entreprenør være bedre rustet for suksess i fremtiden som følge av verdifull erfaring. Samtidig kan det å lære om seg selv, bedriften, hvordan drive bedrift og sitt nettverk knyttes opp mot tidsaspektet. Det er ikke nødvendigvis bare feiling som fører til slike lærdommer, men også at man lærer med tiden. Vi har videre valgt å trekke frem tre punkter som utmerket seg blant våre informanter når det gjelder *hva*

de lærer av feiling. Disse er; hvordan håndtere ulempene ved mangel på kapital og det å komme som ny på etablerte markeder. Det tredje handler om oppstartsbedriftens team. Det kommer frem at teamet spiller en sentral rolle i de fleste oppstartsbedrifter, og har mye å si for bedriftens suksess. I analysen har vi sitater fra informanter som har opplevd det å ikke ha et velfungerende team, som har lært av disse feilene og fokuserer mye sterkere på teamet i bedriften nå enn tidligere.

5.1.1 Ny og liten bedrift

Som entreprenør i en oppstartsbedrift er man ny og liten, og slike bedrifter vil alltid være sårbare og vil oppleve ekstra press for å lykkes (Freeman et al., 1983). Dette er et tema som vi så på som relevant fra starten ettersom det har fått stort fokus i tidligere entreprenørskapslitteratur. Som Stinchcombe (1965) påpeker vil nye bedrifter oppleve både interne og eksterne utfordringer som følge av deres sårbare posisjon på markedet. Her nevnes utfordringer som tilgang på færre ressurser, stor konkurranse med mer etablerte bedrifter, samt etablering av forhold til kunder. Disse utfordringene vil ofte føre til feiling og vi ser dermed på dette som gode muligheter til verdifull læring. Dette bekreftes gjennom analysen av intervjuene hvor alle entreprenørene nevner disse spesifikke utfordringene som svært vanskelig. Likevel ser vi at det har bidratt til et viktig læringsutbytte.

I analysen ser vi enkelte utfordringer som kommer sterkere frem enn andre. Intervjuene viser at de største og mest gjennomgående utfordringene er håndtering av kapital og det å konkurrere på et etablert marked. Dette er utfordringer som i flere tilfeller har resultert i konkurs for våre informanter og de hevder at de i etterkant har lært mye av denne opplevelsen. Spesielt som novise-entreprenører kan det være utfordrende å finne nok kapital gjennom investorer som er villig til å investere i selve idéen. Som tidligere forskning påpeker har innhenting av kapital lenge vært en av hovedutfordringene for oppstartsbedrifter (Stinchcombe, 1965), men ettersom entreprenørskap med tiden har blitt svært populært er det nå i mye større grad lagt til rette for innhenting av støtte fra ulike organisasjoner som for eksempel Innovasjon Norge. Det kan dermed antas at det er enklere å hente inn kapital til en oppstartsbedrift nå enn for flere tiår siden.

Som det kommer frem i analysen vil utfordringen i dag være å vite hvordan man mest mulig effektiv skal benytte seg av innhentet kapital. Kapital er ekstremt viktig i oppstartsfasen og som

dataene våre viser har det vært utfordrende for informantene å benytte seg av kapital på den beste måten. Vi ser at enkelte har vært svært forsiktig med å benytte seg av innhentet kapital, noe de har kommet uheldig ut av. Det kan derfor virke som det er viktig å faktisk bruke penger i oppstartsfasen, men samtidig bruke dem riktig slik at man tjener på det i lengden. Selv om vi ser at dette er en givende læringsprosess har flere opplevd det som psykisk utmattende. Det å hele tiden måtte bekymre seg for hvordan benytte seg av kapital eller om man i det hele tatt har penger til å overleve de neste månedene kan gå hardt inn på entreprenøren. Likevel forteller informantene at de er glade for å ha slike erfaringer, selv om det var hardt da det sto på. Denne spesifikke utfordringen har lært entreprenørene hvordan håndtere kapital i oppstartsfasen og har dermed vært en mindre utfordring når de har startet opp nye selskap.

I tillegg ser vi at det å konkurrere på etablerte markeder kan være utfordrende for nye og små bedrifter. Utfordringen ved å konkurrere mot større og mer etablerte bedrifter har ifølge våre informanter gjort det vanskelig å sikre seg kunder på markedet. Samtidig vil oppstartsbedriftene som ikke kunne delta i anbudsprosesser ettersom dette krever tid og penger de ikke har. På denne måten blir nye og små bedrifter nødt å handle mer innovativt og tenke nyskapende for å kunne konkurrere mot de mer etablerte bedriftene og for å overleve. Vi kan dermed se at ulempene ved å være ny og liten har lært entreprenørene hvordan bruke innovasjon som et konkurransefortrinn i et etablert marked. På bakgrunn av dette kan vi se at det å være ny og liten medfører entreprenørielle utfordringer som kan føre til både kritiske hendelser, feiling og konkurs. Det kan likevel resultere i læringsutbytter som entreprenøren får god nytte av senere.

Samtidig som det å være liten og ny kan by på utfordringer, kan det også bringe med seg fordeler. Disse fordelene blir gjerne oppdaget etterhvert som man prøver seg frem. Som Honig et al. (2013) sier, vil nye og små bedrifter være mer fleksible enn etablerte bedrifter og det vil derfor være lettere for dem å tilpasse seg endringer i miljøet. Forbrukernes preferanser endrer seg stadig og det er derfor viktig å kunne endre og tilpasse seg i takt med disse. Dagens samfunn krever teknologiske nyvinninger og dette vil dermed ha mye å si for om en entreprenør lykkes eller ikke (Sander, 2019c). Dette kommer også frem i vår analyse. Informantene forteller at de etterhvert har oppdaget fordelene ved å være ny og liten, og på denne måten lært hvordan de skal ta de i bruk for å ha bedre forutsetninger for å lykkes. Eksempelvis ser vi at de fleste entreprenørene nevner fleksibilitet som

en av de viktigste fordelene ved å være ny og liten. Entreprenørene påpeker hvordan en liten bedrift lettere vil kunne kommunisere endringer og tilpasninger i forhold til store etablerte organisasjoner. Det vil også være lettere for små bedrifter å ta viktige avgjørelser ettersom de ikke trenger å gå gjennom flere ledd som det ofte vil i store organisasjoner.

Som Cope (2011) nevner er det viktig med gode relasjoner både internt og eksternt i bedrifter. I analysen påpeker alle entreprenørene på team som en potensiell fordel for små og nye bedrifter. Her har de muligheten til å bygge et velfungerende team som utfyller hverandre i tillegg til at de deler gjensidig respekt ettersom de alle jobber mot et og samme mål. Sammenlignet med Cope (2011) ser vi også i analysen at eksterne relasjon er svært viktig og det kommer frem at det å være liten og ny kan være en fordel når det kommer til å bygge nettverk med etablerte aktører. En av entreprenørene forteller eksempelvis at det å være liten og ny hjalp han med å komme i kontakt med verdifulle aktører på markedet. Etablerte bedrifter var villig til å dele informasjon ettersom de ikke så på unge entreprenører og oppstartsbedrifter som en trussel. På denne måten oppdaget han en av de største fordelene ved å være ung og ny på markedet. Dette er noe han har tatt med seg videre og det har på den måten vært lettere å komme i kontakt med etablerte aktører ettersom han nå er klar over hvordan han skal tilnærme seg dem.

Markedet er i stadig utvikling og det er derfor essensielt å finne nye lønnsomme idéer og hele tiden være i stand til å videreutvikle dem. Noe som blir nevnt i både tidligere forskning (Cope, 2011) og i vår empiri, er hvordan oppstartsbedrifter kan bruke innovasjon som en fordel og styrke blant sine mer etablerte konkurrenter. For eksempel diskuterer Andersen og Buckholm (2018) hvordan nye og små bedrifter kan forstyrre et eksisterende marked eller forretningsmodell ved å introdusere en disruptiv og banebrytende innovasjon. Dette er ikke alltid aktuelt for en liten og ny bedrift ettersom det er mer sjeldent med en slik type innovasjon, men som det kommer frem i analysen er det flere måter en liten og ny bedrift kan bruke innovasjon til sin fordel. Som liten og ny starter man gjerne med en innovativ idé i et innovativt miljø. Store organisasjoner har derimot etablerte forretningsmodeller som kan gjøre det vanskeligere å være like innovative på alle områder. På denne måten kan det være lettere for små og nye bedrifter å holde takten med den teknologiske utviklingen. I tillegg ser vi at det kan være lettere å tilpasse seg nye lover og regelverk hvis man former selskapet rundt dette fra starten. Da kan man bruke dette som en fordel foran en ulempe,

som det kan være for etablerte bedrifter. En liten og ny bedrift har muligheten til å skape en bærekraftig virksomhet fra starten av, noe etablerte bedrifter ikke har.

Vi ser på dette som verdifulle læringsutbytter ettersom entreprenører lettere kan utnytte disse fordelene fra starten av. Enkelte av disse fordelene vil gjerne være åpenbare, men likevel vil det være lettere å benytte seg av disse for serieentreprenører ettersom de har mer erfaring. På denne måten kan entreprenører lære hvordan best mulig utnytte fordelene, gjennom erfaring og feiling.

5.1.2 Team

Entreprenøren og andre medlemmer i bedriften må ofte tre inn i ukjente roller, noe som krever tid og ressurser og kan lede til interne ineffektiviteter og mistede muligheter (Guercini & Milanese, 2016). Gjennom våre data ser vi at entreprenørene har lært svært mye om viktigheten av team gjennom feiling. Edmondson (2011) understreker at det er kun organisasjoner med en kultur hvor det er greit å feile som kan oppnå gevinstene av læring av feiling. Vi hevder basert på våre data at dette henger sammen med det å ha et godt og fungerende team. Som Petkova (2008) påpeker vil hver entreprenør starte oppstartsprosessen med en individuell mengde kunnskap de har tilegnet seg gjennom egen erfaring. Denne vil variere fra person til person og det er derfor viktig med et team som utfyller hverandre slik at det kan styrke deres posisjon fra start. Som vår analyse tilsier er teamet noe samtlige av entreprenørene synes er viktig, og dette har de lært gjennom tidligere oppstarter. Det er viktig å velge de riktige personene og ikke bare arbeide med de som vil arbeide sammen med deg, men at du også vil arbeide sammen med dem. Både kunnskap, erfaring, kjemi og evne til kommunikasjon mellom team og entreprenør er svært viktig for bedriftens utfall. Man kan dermed konkludere med at et team bestående av forskjellige individer som deler samme visjon og mål vil være den beste teamsammensettingen for at en oppstartsbedrift skal lykkes.

5.2 Hvordan lærer serieentreprenører av feiling

Cope (2003) beskriver entreprenører som handlingsorienterte individer hvor mye av læringen kommer gjennom erfaring. Dette omfatter aktiviteter som prøving og feiling, eksplisitt problemløsning, konstante oppdagelser og evnen til kritisk refleksjon. Læring gjennom erfaring og læring gjennom feiling går altså inn i hverandre.

5.2.1 Entreprenørens læringsprosess

Entreprenøriell læring har vært et sentralt tema i dette studiet og vi var derfor interessert i å finne ut hvordan hver enkelt informant oppfattet sin egen læringsprosess. Vi kan se fra intervjuene at alle informantene opplever en kontinuerlig læringsprosess hvor de lærer etterhvert som de prøver seg frem. Dette kan kobles opp mot Cope (2005) sin teori om kontinuerlig læring i entreprenørskap. Her forklarer han hvordan entreprenøren utvikler sin læringsprosess etterhvert som de utvikler bedriften. Svarene vi får fra informantene i denne oppgaven bekrefter dermed denne teorien. Samtidig er vi i dette studiet ute etter en dypere forståelse av hvordan entreprenørene lærer i entreprenørskap og oppstartsbedrifter og hva denne lærdommen har ført til. Et uttrykk som går igjen i analysen er “learning by doing”, og er den mest brukte læringsmetoden blant våre informanter ifølge dem selv.

Som Petkova (2008) påpeker vil de negative utfallene ved prøving og feiling ofte ha større læringsutbytte fordi entreprenøren prosesserer informasjon ved feiling i større grad enn ved suksess. Dette bekreftes gjennom vår analyse hvor det kommer frem at man ikke lærer like mye hvis man gjør riktig på første forsøk. Hvis du feiler vil det prege deg sterkere, da avviket mellom forventninger og faktiske erfaringer blir større, noe som tvinger deg til å revurdere de tidligere antatte forutsetningene. Læring bør dermed skje raskt slik at entreprenøren og bedriften kan endre seg og utføre samme prosess igjen for å fortsette deres utvikling (Petkova, 2008). Ved å innføre en slik tankegang vil læringsprosessen være svært effektivt og læringsutbytte vil være stort. Samtidig peker også Petkova (2008) på hvordan positive utfall fra learning by doing-prosessen vil gjøre entreprenøren så selvsikker at det kan hindre han/henne i å evaluere situasjonen. Dette kommer også frem i analysen hvor informantene forteller at de ofte går videre med en gang hvis de gjør noe riktig, og glemmer å reflektere over hva som gjorde at ting gikk bra. På denne måten kan man se at læringsprosessen ved feiling er svært verdifull ettersom det bidrar til utvikling hos både entreprenøren og bedriften.

5.2.2 Entreprenøriell læring av feiling

Feiling er en viktig kilde til læring og som det fremgår fra intervjuene har alle informantene et positivt syn på det å feile. Dette begrunnes med at de ser på feiling som muligheter til å utvikle seg og ikke bare som begrensninger. Dette kan kobles opp mot Petkova (2008) sin påstand om at

feiling går hånd i hånd med tilegnelse av nye ferdigheter og evner i nye og usikre situasjoner. For informantene i denne oppgaven har feiling ført til utvikling av ny kunnskap som de har fått bruk for ved senere anledninger. Feiling har også fått informantene til å revurdere forventninger og tilpasset seg disse og på denne måten har de dermed tatt i bruk lærdommer som har oppstått gjennom feiling.

Som det kommer frem i tidligere forskning vil læring av feil kun skje når det har oppstått en uforutsett hendelse (Ohlsson, 1996; Stiso & Payne, 2004). Slike hendelser er ofte uunngåelig, men det er viktig å håndtere dem på best mulig måte for å kunne sitte igjen med et verdifullt læringsutbytte som de kan komme positivt ut fra på sikt. Det kommer frem i analysen vår at alle informantene har møtt på flere slike uforutsette hendelser som har ført til feiling. Basert på svarene de gir kan det virke som at alle reagerer ganske likt i slike situasjoner. De fleste bruker mye tid på å reflektere over slike situasjoner i retrospekt, og klarer dermed å se hvordan hendelsene kunne vært gjennomført annerledes. Som Shepherd (2003) påpeker vil det oppstå en emosjonell relasjon mellom entreprenøren og selskapet og legger vekt på de økonomiske og emosjonelle kostnadene ved feiling. På denne måten vil ikke motivasjonen for å lede selskapet kun handle om personlig profitt, men også om lojalitet knyttet til produktet, markedet og kundene i tillegg til personlig vekst og behovet for å bevise noe for seg selv. Gjennom intervjuene ser vi en sterk emosjonell relasjon mellom informantene og deres selskaper. Enkelte har viet flere år av deres voksne liv til deres idé og har bygget opp en slags kjærlighet for bedriften. Vi antar dermed at informantens reaksjoner av feiling kan kobles opp mot denne teorien. Entreprenørenes motivasjon til å lykkes bidrar til prosessering av informasjon og revurdering av tidligere antagelser som igjen bidrar til læring.

Holdninger som å skape noe ut av en idé ser ikke ut til å bli endret av motgang og feiling. Derimot kan det styrke ønsket om å gjøre det bedre neste gang. Vi ser flere likheter mellom de forskjellige entreprenørene blant våre informanter når det kommer til læring av feiling. Alle har et stort engasjement og brenner sterkt for eget prosjekt og er villige til å gjøre bort imot hva som helst for å lykkes. Utfordringer som mangel på kapital kan for mange være en god grunn til å legge ned, men det virker som entreprenørene har et stort ego og stolthet som kan sette de i vanskelige situasjoner ettersom de ikke lar seg stoppe. Vi ser at dette kan begrense evnen til læring av feiling. Som en av informantene forteller tok han opp mye kredittgjeld i sin første oppstartsbedrift. Videre

forteller han at selv om dette ikke var veldig lurt, gjorde han det samme i sitt andre prosjekt. Han påstår at det er mer kontrollert i dag, men likevel kan det se ut som han utfører handlinger han vet ikke er særlig lure basert på et sterkt ønske om å lykkes. Basert på dette kan det se ut som stolthet og ego kan være et hinder for entreprenørens læringsprosess.

Når det kommer til entreprenørens evne til læring av feil, ser vi en klar sammenheng med Carol Dweck (2007) sin teori om tankesett. Vi ser at entreprenørene med et vekstorientert tankesett er i stand til å lære av sine feil da de er i stand til å utvikle deres egenskaper og er åpen for å lære. Vi ser dette tydelig hos en av våre informanter som ut fra vår oppfatning har et låst tankesett. Denne informanten mener at egenskaper og kvaliteter er noe man ikke kan endre og at det er talent alene som leder til suksess. Som nevnt i empiri og analyse gjorde han seg uerstattelig og dette ble grunnen til at han gikk konkurs. Han forteller at han har prøvd å gjøre seg erstattelig i senere oppstartsfasen men at det ikke har fungert da han er nødt til å ha oversikt og kontroll i alle ledd i bedriften. Derfor har han det fint med å drive små bedrifter i dag, og ønsker heller ikke at de skal vokse særlig.

5.2.3 Kritisk refleksjon

Kritisk refleksjon bidrar til læring ettersom entreprenører lærer når de kan bruke informasjon om *hvorfor* selskapet feilet (Mezirow, 1991). Denne informasjonen kan brukes til å reflektere over deres eksisterende kunnskap om hvordan man styrer selskapet og bearbeide antagelser om konsekvenser fra tidligere beslutninger, handlinger og interaksjoner. I vår intervjuer kom det frem flere spesifikke ting entreprenørene har lært gjennom å reflektere over kritiske hendelser. Vi ønsker her å trekke noen frem som eksempler på lærdommer fra feiling og kritisk refleksjon; Informant 1 har lært at han ikke skal ta alt sier for god fisk, selv om de er etablerte aktører på markedet. Informant 2 har lært at han ikke skal gjøre seg uerstattelig, informant 5 har lært at det ikke lønner seg å sitte for lenge på kapital, og informant 7 har lært at det er viktig å vite hva kundene faktisk ønsker før man går videre med en idé.

Som Cope (2003) påpeker vil kritisk refleksjon påvirke dimensjonene rundt læring av feiling i entreprenørskap. Videre forklarer han hvordan kritisk refleksjon fokuserer på hvordan man utfører en handling, hvorfor vi gjennomfører en handling og konsekvensene som påfaller. På denne måten

vil entreprenøren kunne reflektere over egne handlinger. Vår analyse viser at syv av åtte informanter bruker mye tid på å reflektere i ettertid. Dette har bidratt til effektiv læring av feiling ved at de får etablert *hvorfor* selskapet feilet. Samtidig vil vi trekke frem at *for mye* refleksjon over feiling kan påvirke entreprenøren negativt dersom man kverner for mye over hva man kunne gjort annerledes og lar det gå utover seg personlig. Den ene informanten fortalte at han ble deprimert etter konkursen, fordi han brukte alt for mye tid på å tenke, noe som bekrefter denne antakelsen.

5.2.4 Læring av andres feil

Selv om tidligere forskning sier at man kan lære av andres feil (Bledow et al., 2017), opplever vi at våre informanter ikke er i stand til å lære av andre i like stor grad som når de gjennomfører feilene på egen hånd. Bledow et al. (2017) assosierer læring av andres feil med forbedret læringsoverføring og hevder at slik læring komplementerer direkte personlig erfaring. De peker her på hvordan læring av andre kan være særlig nyttig i tilfeller hvor det er gjort feil eller hvor det har resultert i kritiske hendelser da man dermed kan unngå lignende feil. Dette ser ikke ut til å stemme for våre informanter. Flere uttalte at de ikke var i stand til å lære av andres feil, men heller var nødt til å erfare feilene selv. Dette for å kunne få tilstrekkelig lærdom av situasjonen, slik at de skulle huske det og unngå å gjøre den samme feilen flere ganger. Bledow et al. (2017) nevner også at læring av andres feil er en spesielt effektiv form for læring. Dette kan nok stemme om man er i stand til å ta den i bruk, noe våre informanter ikke ser ut til å være. Man kan lære av andres feil (Bledow et al., 2017), men ut fra vår empiri er det er først når man erfarer smertene selv at man virkelig lærer. Vi kan si oss enig med Bledow et al. (2017) i at det uansett er viktig å ikke bare fokusere på andre bedrifters og entreprenørers suksess, men også deres største feil og gjerne konkurshistorier. På bakgrunn av våre informanters uttalelser kan det se ut som at feil med høyere risiko gir større læringsutbytte. Dette fordi våre informanter hevder de lærer best av å utføre feilene selv fremfor å klare å ta lærdommer til seg i like stor grad ved å se på andres feil.

5.3 Hvordan påvirker feiling serieentreprenøren?

Vi ser at når entreprenøren er tvunget til å legge ned selskapet, kan det oppstå en sterk sorg på bakgrunn av denne emosjonelle relasjonen. Mange vil assosiere sorg med tap av en nær relasjon. Samtidig vil man ofte oppleve samme reaksjon når man er tvunget til å gi opp aspekter av livet som har vært svært viktig for en. Sinne, skyld, dårlig samvittighet, håpløshet og depresjon er

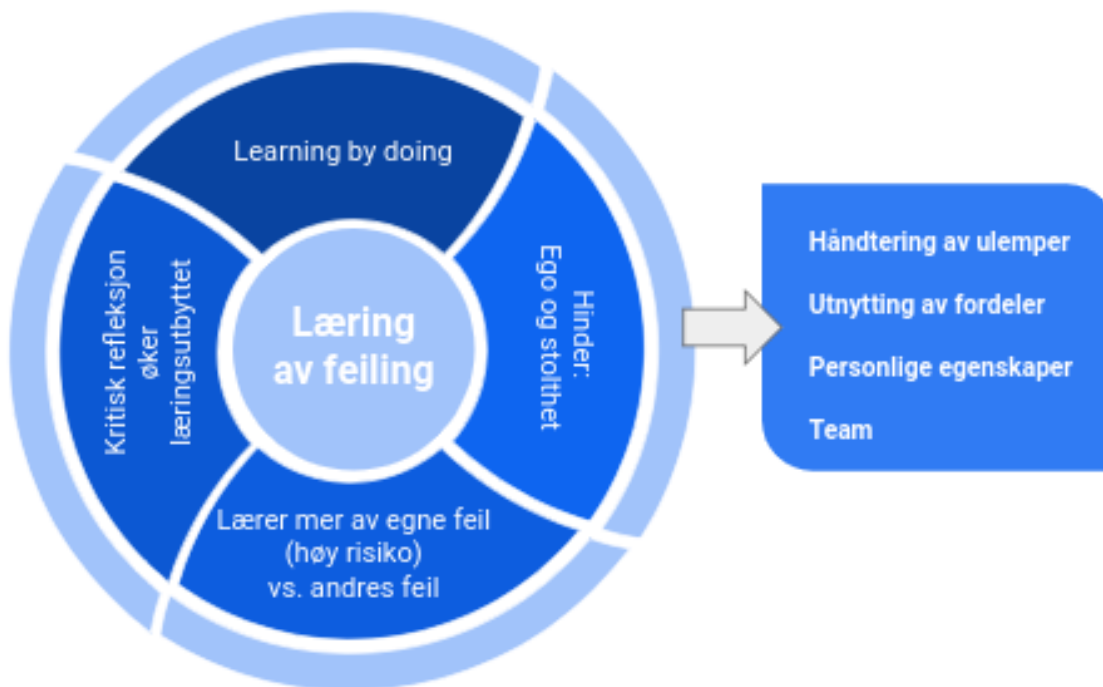
symptomer på sorg (Shepherd, 2003). Dette er følelser som har blitt beskrevet under intervjuene. Eksempelvis forteller informant 5 at han opplevde mye sinne mot medgründeren sin da ting begynte å gå dårlig og gikk inn i en depresjon da han måtte slå bedriften konkurs. Shepherd (2003) mener sorg kan være et hinder for læring. Sorg er en negativ respons, og det har vist seg at negative følelser forstyrrer enkeltpersoners tildeling av oppmerksomhet i behandling av informasjon. Slike forstyrrelser vil ha en negativ innvirkning på enkeltpersoners evne til å lære av feil ettersom man prioriterer negative hendelser når man prosesserer informasjon. Når entreprenørene har opplevd konkurs, vil de da lettere prosessere informasjon om hvordan det føltes å måtte legge ned, og gjennomføre aktiviteter knyttet til nedleggelse, i stedet for å tildele tilstrekkelig oppmerksomhet til tidligere handlinger og interaksjoner som forårsaket nedleggelse (Shepherd, 2003).

Som analysen viser, hevder alle våre informanter at feiling har påvirket dem på et personlig nivå. Det å feile kan i mange tilfeller være en stor påkjenning og man blir tvunget til å se seg selv utenfra for å forstå hva som gikk galt og hvorfor. Flere av entreprenørene forteller at feiling og konkurs har gått hardt inn på dem og de har i ettertid brukt mye tid på å reflektere over hva som gikk galt og hvordan de gjorde feil for å lære av dette. Men det å dvele for mye kan fort slå negativt tilbake personlig for entreprenøren. Samtidig har samtlige av våre informanter valgt å starte på nytt igjen, som er et tegn på at feiling har styrket deres ønske om å lykkes på markedet og tilført erfaringer som gir en følelse av at de vet hva de skal gjøre annerledes neste gang.

6.0 Konklusjoner og bidrag til feltet

6.1 Konklusjon

Denne masteroppgaven har undersøkt læring av feiling blant norske serieentreprenører, inkludert hva de lærer, hvordan de lærer og hvordan feiling har påvirket dem som person. Oppgaven bidrar til å systematisere fragmentert litteratur opp mot problemstillingen og støtter flere teorier fra tidligere forskning. Vi ser at etter å ha opplevd større feil som konkurs vil en entreprenør være bedre rustet for suksess i fremtiden på grunn av verdifull erfaring. Ettersom dette er en kvalitativ studie vil oppgavens funn gjelde våre informanter, men det kan tenkes å være overførbart til lignende tilfeller. Gjennom analysedelen har vi kommet frem til åtte faktorer som gir svar på problemstillingen; Feil med høy risiko, kritisk refleksjon, learning by doing, ego og stolthet som et hinder for læring, håndtering av ulemper, utnytting av fordeler, team og personlige egenskaper. Vi har forsøkt å visualisere hvordan disse henger sammen i figur 6. Videre forklarer vi disse nærmere ved å ta for oss hvert enkelt forskningsspørsmål.



Figur 6. Serieentreprenørens læringsprosess og læringsutbytter fra feiling

Hva lærer serieentreprenører av feiling?

Gjennom oppgavens empiri og analyse kommer det frem at serieentreprenører kan tilegne seg egenskaper som gjør at de evner å håndtere ulempene og utnytte fordelene ved det å være en ny og liten bedrift. Våre funn indikerer at den mest gjennomgående lærdommen fra feiling er viktigheten av et godt team som fungerer sammen, utfyller hverandre og har samme visjon. Dette er basert på utsagn og informasjon fra oppgavens informanter. Våre funn bekrefter også teori om at feiling bidrar til læringsutbytter om seg selv, bedriften, hvordan drive en bedrift og deres nettverk, som Cope (2011) tidligere har funnet.

Hvordan lærer serieentreprenører av feiling?

De fleste serieentreprenørene benytter seg av begrepet “learning by doing” når de beskriver egen læringsprosess. Dette vil i enkelte tilfeller føre til feiling, og ved hjelp av kritisk refleksjon vil man lære *hvorfor* man feilet og kunne bruke denne kunnskapen videre. Basert på responsen fra informantene ser vi at evnen til kritisk refleksjon er den viktigste faktoren når det gjelder om og i hvor stor grad serieentreprenørene lærer av feiling. Videre ser vi at ego og stolthet kan sette serieentreprenørene i vanskelige situasjoner ettersom det kan overskygge evnen til kritisk refleksjon. Dette kan føre til at de gjør den samme feilen igjen selv om de vet at det innebærer risiko. Dette kan igjen begrense evnen til læring av feiling. I tillegg kommer det frem at læring av andres feil ikke er like effektivt som å erfare feilene selv, og vi hevder dette kan ha sammenheng med at feil med større risiko gir større læringsutbytte. Når vi sammenligner tidligere forskning (Dweck, 2007) med egne data ser vi at tankesett er en faktor som påvirker evnen til læring av feil, og det er viktig å ha et vekstorientert tankesett for å kunne tilegne seg læring fra feiling.

Hvordan påvirker feiling serieentreprenører?

Det er viktig å påpeke at folk opplever feiling på ulike måter, og det vil derfor være vanskelig å si konkret hvordan feiling påvirker en serieentreprenør. Likevel ser vi noen fellesnevnerer blant våre informanter. Her kommer det frem at feiling påvirker serieentreprenørene på et personlig nivå. Informantene hevder at erfaring med feiling er positivt, og bidrar til at de blir oppmerksom på deres sterke og svake egenskaper. Å oppleve at ens bedrift går konkurs og forsvinner kan likevel være hardt og bringe serieentreprenørene inn i en periode med sorg. Sorg er en negativ respons

som forstyrrer evnen til kritisk refleksjon. Dermed støtter våre funn Shepherd (2003) sin teori om at sorg kan være et hinder for læring.

For å oppsummere konklusjonen ser vi at feiling lærer serieentreprenører å håndtere ulemper og utnytte fordelene ved å være ny og liten, og hvor viktig bedriftens team er. Serieentreprenørene lærer gjennom learning by doing, kritisk refleksjon og feil med høy risiko, men ego og stolthet kan hindre læring. Serieentreprenører påvirkes av feiling ettersom de blir oppmerksom på sine sterke og svake egenskaper.

6.2 Anbefalinger til praksis

Basert på oppgavens funn ønsker vi å trekke frem noen anbefalinger til entreprenører som har opplevd konkurs og vil starte opp på nytt. Det fokuseres mye på ulempene ved nye og små bedrifter, som for eksempel mangel på kapital og ressurser. Likevel vet vi at det finnes en rekke fordeler og det er derfor viktig å utnytte disse. På denne måten kan fordelene være større enn ulempene. Videre anbefaler vi å ikke starte alene, men velge et team som består av ulike personer med samme visjon og mål. Vi anbefaler å bruke kritisk refleksjon etter feiling for å lære hvorfor man har feilet. Samtidig er det viktig å ikke være *for* kritisk i refleksjon ettersom dette kan være et hinder for læring. Det er også viktig å tørre å feile, ettersom dette er en vesentlig kilde til læring.

6.3 Forslag til videre forskning

Som vi har nevnt er det rundt 70% av oppstartsbedrifter som ikke overlever lenger enn fem år (Statistisk Sentralbyrå, 2019). Dette kan være skremmende for mange, men likevel velger flere å starte opp for seg selv. Hva er det som gjør at så mange av de som ikke lykkes med sin oppstartsbedrift velger å prøve på nytt og trosser statistikken enda en gang? I løpet av våre intervjuer har vi diskutert deres erfaring med feiling, kritiske hendelser og konkurs. Vi har fått noe data på grunnene til at de valgte å prøve på nytt, på tross av at de ikke lyktes første gang. Dette handler om “gründermentalitet” og det at man brenner så sterkt for egne idéer, samtidig at man faktisk får idéer som man ønsker å sette ut i live, og at man ser verdien av erfaringer fra tidligere oppstart og nedleggelse. Dette er et interessant tema som kunne vært forsket mer på, men som vi har måtte utelukke å gå i dybden på for å begrense oppgavens innhold.

Det hadde også vært interessant å teste Edmondson (2011) grunner til feiling på norske serieentreprenører, for å verifisere om dette også kan stemme for det norske miljøet. Edmondson (2011) har hevdet at grunnene til feiling er avvik, uoppmerksomhet, manglende evne, prosess utilstrekkelighet, utfordring ved oppgave, prosess kompleksitet, usikkerhet, hypotesetesting og undersøkende testing. Vi har gjennom vår datainnsamling fått noen uttalelser om hva som var grunner til kritiske hendelser som konkurs, selv om dette ikke har vært en del av våre forskningsspørsmål. Begrunnelser som kommer frem her er endring av produkt uten nye markedsundersøkelser, uerfarent team, lite kunnskap og erfaring i tillegg til å være for tidlig ute med et nytt produkt/tjeneste på markedet. Dårlig ledelse kommer også frem som mulig grunn til konkurs, og dette kan henge sammen med mangel på erfaring.

I løpet av arbeidet med denne masteroppgaven oppsto det en global pandemi som vil føre til mange konkurser for bedrifter i hele verden. Et siste forslag til videre forskning er å se på hvordan kriser og unntakstilstander som dette påvirker oppstartsbedrifter i Norge.

Referanseliste

Aarstad, J., Pettersen, I. & Henriksen, K. (2016). Entrepreneurial experience and access to critical resources: a learning perspective. *Baltic Journal of Management*, 11(1), s. 89-107. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2014-0141>

Aldrich, H. (2000). *Organizations evolving*. London: Sage.

Andersen, T. & Buckholm, M. (2018). *Hva er innovasjon og hvordan innoverer man?* Hentet fra: <https://www.smartinnovationnorway.com/nyheter/hva-er-innovasjon-og-hvordan-innoverer-man/>

Anzai, Y., & Simon, H. A. (1979). The theory of learning by doing. *Psychological Review*, 86, s. 124–140.

Argyris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching and Research. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 1, No 2, s. 206-218.

Audet, J. & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal og Small Business and Enterprise Development*, 19(3), s. 515-531.

Bell, E. & Bryman, A. (2006). The Ethics of Management Research: An Exploratory Content Analysis. *British Journal of Management*, Vol. 18, s. 63-77. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00487.x>

Bledow, R., Carrette, B., Bister, D. & Kühnel, J. (2017). Learning From Others' Failures: The Effectiveness of Failure Stories for Managerial Learning. *Academy of Management Learning and Education*, Mars 2017, Vol. 16(1), s. 39-53.

Cannon, M. D. & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3), s. 299-319.

Cardon, M. & McGrath, R.G. (1999). *When the going gets tough...Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation*. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research Conference, Babson College.

Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Oxford: Martin Robertson & Co., Ltd.

Cope, J. (2003). Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level' Learning. *Management Learning*, 34(4), s. 429-450.

<https://doi.org/10.1177%2F1350507603039067>

Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), s. 373-397. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2005.00090.x>

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), s. 604-623.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, s. 284–295.

Deakins, D. (1996). *Entrepreneurship and Small Firms*. Maidenhead: McGraw-Hill.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P.R. (2015). *Management research* (5th ed). Los Angeles: Sage.

Edmondson, A.C. (2011). Strategies for Learning from failure. *Harvard Business Review*, April issue(89), s. 48-55.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.

Flyveberg, B. (2004). Five misunderstandings about Case-Study Research. *Sosiologisk Tidsskrift*, 2(04), s. 117-143.

Freeman, J., Carroll, G.R. & Hannan, M.T. (1983). The Liability of Newness: Age dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Association*, 48(5), s. 692-719. DOI: 10.2307/2094928

Guercini, S. & Milanese, M. (2016). Interaction Approach and Liabilities: A Case Analysis of Start-Up Firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 23(4), s. 293-309.
doi.org/10.1080/1051712X.2016.1250595

Gupta, A. (2005). Is failure so bad? *Mid-American Journal of Business*, 20(1), s. 3-4.

Gherardi, S. (2015). Authoring the female entrepreneur while talking the discourse of work–family life balance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(6), s. 649-666. <https://doi.org/10.1177%2F0266242614549780>

Gibb, A.A. (1997). Small firms” training and competitiveness: Building on the small business as a learning organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), s. 13-29.

Greenberger, D.B. & Sexton, D.L. (1988). An interactive model of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 26(3), s. 1–7.

Halvorsen, M.T. (2014). “I USA bør du nesten gå konkurs flere ganger før du lykkes”. Hentet fra: <https://www.dn.no/norge/innovasjon/karriere/ledelse/-i-usa-bor-du-nesten-ga-konkurs-flere-ganger-for-du-lykkes/1-1-5194498>

Hunt, R. & Ortiz-Hunt, L. (2017). Entrepreneurial round-tripping: The benefits of newness and smallness in multi-directional value creation, *Management Decision*, Vol. 55(3), s. 491-511.
<http://dx.doi.org/10.1108/MD-07-2016-0475>

Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49, s. 149-164. <http://dx.doi.org/10.2307/2095567>

Headd, B. (2003). Redefining business success: distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21(1), s. 51-61.

Holcomb, T.R., Ireland, R.D., Holmes, R.M.Jr. & Hitt, M.A. (2009). Architecture of entrepreneurial learning: exploring the link among heuristics, knowledge, and action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, s. 167–192. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2008.00285.x>

Honig, B., Karlsson, T. & Hägg, G. (2013). The Blessing of Necessity and Advantages of Newness. Corbett, C.A & Katz, A.J (Eds.), *Advantages in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth - Entrepreneurial Resourcefulness: Competing with Constraints*. (Vol. 15), s. 63-94. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Oslo: Cappelen Damm

Jensen, J.I., Kolvereid, L. & Erikson, T. (2012). *Perspektiver på entreprenørskap* (2. utgave). Cappelen Damm: Høyskoleforlaget

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utg., 2.opplag. Oslo: Abstrakt forlag AS

Kalman, F. (2012). Learn From Failure. *Chief Learning Officer*, May, s. 40-43. Hentet fra [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/Learn%20from%20Failure%20\(May%202012\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/Learn%20from%20Failure%20(May%202012).pdf)

Kemmis, S. (1985). *Action Research and the Politics of Reflection*, in D. Boud, R. Keogh and D. Walker (eds) *Reflection: Turning Experience into Learning*. London: Kogan Page.

Khan, A.M. (1985). Entrepreneur Characteristics and the Prediction of New Venture Success. *OMEGA int. Journal of Management Science*, 14(5), s. 365-372, 1986.

Kvitastein, O.A. & Aarstad, J. (2019). Entrepreneurial Market Orientation: Assessing the Roles of Self-Efficacy, Effectuation and Causation Logics. *International Review of Entrepreneurship*, 17(4), s. 290-300.

Lafontaine F, & Shaw K. (2016). Serial Entrepreneurship: Learning by Doing? *Journal of Labor Economics*, 34(2), s. 217-254.

Lattacher, W. & Wdowiak, M. (2018). Entrepreneurial Learning From Exit: How Entrepreneurs Learn and Re-emerge Stronger, pp. 303-331 in *6th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship. New Business Models and Institutional Entrepreneurs: Leading Disruptive Change*. 13.-14. April, Dubrovnik, Croatia, Governance Research and Development Centre (CIRU), Zagreb.

Mercer, L. & Ladegård, G. (2000). Entreprenørskap: en typologi og diskusjon. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/entreprenoerskap-en-typologi-og-diskusjon>

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

Millsted, J., Redmond, J. & Walker, E. (2017). Learning management by self-employed occupational therapists in private practice. *Australian Occupational Therapy Journal*, 64(2), s. 113-120.

Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3), s. 5–16.

- Morris, M.H., Kuratko, D.F., Schindehutte, M. & Spivack, A.J. (2012). Framing the Entrepreneurial Experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), s. 11-40.
- Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 03(15), vol. 23. Hentet fra https://www.idunn.no/st/2015/03/generalisering_og_bruken_av_analytiske_kategorier_i_kvalita
- Ohlsson, S. (1996). Learning from performance errors. *Psychological Review*, 103, s. 241–262.
- Opsahl, A.F. (2016, 17. desember). Gründerhumor. *DN magasinet*, 17. Desember 2016.
- Paik, Y. (2014). Serial entrepreneurs and venture survival: evidence from US venture-capital-financed semiconductor firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(3), s. 254-268.
- Payne, G. & Williams, M. (2005). Generalization in Qualitative Research. *Sociology*, 39(2), s. 295–314
- Petkova, A.P. (2008). A theory of entrepreneurial learning from performance errors. *International Entrepreneurship Management Journal*, 5, s. 345-367
- Pittaway, L. & Thorpe, R. (2012). A framework for entrepreneurial learning: A tribute to Jason Cope. *Entrepreneurship and Regional Development*, 24(9/10), s. 837-859. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.694268>
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(4), s. 399-424.
- Ravasi, D. & Turati, C. (2005). Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects. *Journal of Business Venturing*, 20, s. 137–164.

Refsnes, I. (2008). Gjeldsrådgiver: - Vollvik fjerner farlige tabu. *Adressa*. Hentet fra <https://www.adressa.no/nyheter/dokument/2008/10/10/Gjeldsr%C3%A5dgiver-Vollvik-fjerner-farlige-tabu-1544710.ece>

Rerup C. (2005). Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), s. 451-472.

Reynolds, P. D., & White, S. (1993). *Wisconsin's entrepreneurial climate study*. Milwaukee, WI: Marquette University, Center for the Study of Entrepreneurship.

Sander, K. (2019a). *Serieentreprenør*. Hentet fra <https://estudie.no/serieentreprenor/>

Sander, K. (2019b). *Innovasjonsprosessen*. Hentet fra <https://estudie.no/innovasjonsprosessen/>

Sander, K. (2019c). *Innovasjon og entreprenørskap*. Hentet fra <https://estudie.no/innovasjon-og-entreprenorskap/>

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers: Piscataway

Schumpeter, J.A. (1983). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, N.J: Transaction Books.

Shepherd, D.A., Douglas, E.J. and Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15, s. 393-410.

Shepherd D.A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), s. 318-328.

Shepherd, D.A., Covin, J.G., & Kuratko, D.F., (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), s. 588–600.

Statistisk Sentralbyrå. (2019, 11. oktober). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst*. Hentet fra <https://www.ssb.no/fordem>

Statistisk Sentralbyrå. (2020). *Opna konkurransar*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/09694/tableViewLayout1/>

Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, (Summer Special Issue), s. 17–27.

Stinchcombe, A. L. (1965). *Social structure and organizations*. Pp. 153-93 in J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally

Stiso, M. E., & Payne, S. C. (2004). *The influence of incentives and timing on the effectiveness of error training*. Working paper, Texas A&M University, College Station, TX.

Stokes, D. & Blackburn, R. (2002). Learning the hard way: The lessons of owner-managers who have closed their businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), s. 17-27.

Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, s. 571-610.

Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). California: SAGE Publications Inc.

Wang, C.L. & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 6(1). <https://doi.org/10.1111/ijmr.12007>

Willmott, H. (1993). *Critical Management Learning*, in J. Burgoyne and M. Reynolds (eds) *Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice*. London: Sage Publications

Whyley, C. (1998). *Risky business*. London: Policy Studies Institute.

Young, J. E. & Sexton, D. L. (1997). Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework, *Journal of Enterprising Culture*, 5(3), s. 223–48.

Zimmerman, M.A. & Zeitz, G.J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *The Academy of Management Review*, 27(3), s. 414-431.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

- Kan du fortelle om din erfaring med entreprenørskap? Hva var grunnen til at du ville bli entreprenør og starte opp noe eget?

Liability of newness and smallness

- Har du opplevd noen fordeler eller ulemper med å være en ny og liten bedrift? Hvilke?

Entreprenøriell læring

- Hvordan lærer du gjennom entreprenørskap?
- Kan du fortelle om din egen læringsprosess som entreprenør?
- Er det en spesiell fase under oppstart du tenker man lærer mest om seg selv og bedriften?

Læring av feiling

- Har du opplevd noen spesifikke kritiske/uvanlige/ikke-rutine hendelser som du kan trekke frem?
- Hva har du lært av disse?

Kritisk refleksjon i entreprenørskap

- Bruker du mye tid på å reflektere over hendelser i jobbsituasjon? Hvis ja- hvordan?
- *(Kritisk refleksjon fokuserer ikke på spørsmålet om hvordan vi handler, men hvorfor, grunnene til å gjennomføre en handling, og konsekvensene bak en handling. personlig)*

Personlighet

- Har kritiske/uvanlige/ikke-rutine hendelser påvirket deg som person? -hvordan?

Til slutt

- Er det noe du vil legge til?
- Vet du om noen andre relevante personer vi kan snakke med?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet “*læring fra feiling innen entreprenørskap*”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke nærmere teorier om læring fra feiling og entreprenøriell læring. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet skal intervju flere serieentreprenører om læring fra feiling.

Foreløpige forskningsspørsmål:

1. “*Hva lærer entreprenører fra feiling?*”
2. “*Hvordan lærer entreprenører fra feiling?*”
3. “*Hvordan påvirker kritiske hendelser og feiling entreprenøren?*”

Prosjektet er en masteroppgave for vårsemesteret 2020.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet / Institutt for økonomi og administrasjon er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket fra entreprenører og serieentreprenører i Norge som har gått gjennom kritiske hendelser. Rundt 10 entreprenører og serieentreprenører får denne henvendelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden vil være et dybdeintervju på rundt 1 time, hvor opplysninger som samles inn vil være om erfaringer med kritiske hendelser og læring fra feiling i entreprenørskap. Opplysningene registreres med notater og eventuelt lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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.

- Studentene Renate Dahl Østborg og Frida Fonn Rød vil ha tilgang til opplysningene i prosjektperioden
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon dersom dette ikke er ønskelig.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 22.05.2020.

Personopplysninger og eventuelle opptak slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller 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:

- Høgskulen på Vestlandet ved veileder Olav Andreas Kvitastein, på epost (olav.andreas.kvitastein@hvl.no) eller telefon: 55 58 79 41
- Vårt personvernombud: personvernombud@hvl.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
veileder, Olav Andreas Kvitastein

studenter,
Renate Dahl Østborg & Frida Fonn Rød

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *læring fra feiling innen entreprenørskap*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 22.05.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Hovedtrekk Informantenes erfaringer

| Informant | Ny og liten | Læring | Læring av feiling | Refleksjon |
|-----------|---|---|--|---|
| 1 | +Bratt læringskutve +Utvalgt team +Egen kultur -Lite penger | Lærer hele tiden Bratt læringskurve Det første selskapet førte til det andre Lært at man ikke kan gjøre alt selv Lært at man ikke kan stole på alt alle sier Samarbeid med store selskaper tar tid | Gått på mange smeller, men glad for alle erfaringene Mange små ting sammen fører fort til konkurs Lært av feiling at det blir forsinkelser Innovasjonsselskap vanskelig | Bruker mye tid på dette Bidrar til fremgang Hardt å være gründer, men verdt det |
| 2 | +Bedre kontroll -Lite penger | Læring er en kontinuerlig prosess | Ser på feiling som utfordringer foran hindringer Lærer av utfordringer Gjorde seg uerstattelig → ble syk → konkurs | Har brukt mye tid på dette, men sårt å tenke på konkursen |
| 3 | -Etablert bransje -Dårlig samarbeid fra det offentlige -Lite penger | “Learning by doing” er beste måten å lære på | Dårlig eksponering i media → konkurs Skjev fordeling av eierandeler Lære av andres feil: Minimere risikoen ved å lære av andres feil. | Burde reflektert mer over hendelser og feil han har gjort |
| 4 | +Snu seg fort +Lettere å samarbeide innad -Lite penger | Lært mye om seg selv og hvordan drive bedrift | Fikk idé til ny bedrift fra konkurs | Bruker mye tid på refleksjon |
| 5 | +Visjonen -Flest ulemper -Etablert bransje | Lært mye om seg selv | Når man feiler skikkelig lærer man mest Ville ikke vært foruten konkursen mtp | Bruker kanskje for mye tid på refleksjon Deprimert av å tenke for mye |

| | | | erfaringene | |
|---|---|--|---|--|
| 6 | +Fleksibel +Ikke store faste kostnader +Unge personer (lave lønninger, jobber hardt, lærer fort) -Unge har lite erfaring | Lærer hele tiden Bratt læringskurve. Gikk fra å vite ingenting til å vite "alt" | Lærer faresignal Hadde ikke vært der han er i dag uten konkurs og masse feiling | Reflekterer mye for å lære Tenker over ting før han handler |
| 7 | +Folk vil hjelpe -Uerfarent og ungt team | Folk lærer på ulike måter | Lærer best av å feile Lært: Hands-on ting ved å være gründer, Om seg selv og hva han er dårlig på, Team kanskje det viktigste | Brukt mye tid på å reflektere Grunnen til at han har lært så mye |
| 8 | -Flest ulemper | Lærer av å gjøre Lærer av å se på andre | Lærer best av å feile Konkurs gjør noe med deg og du lærer masse Innovasjonsselskap vanskelig | Bruker mye tid på refleksjon Deler erfaringer med andre gründerne, men forsiktig med hvem han snakker med |