



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Fra gründer til leder

Ledelse av startups i vekst – soloshow eller balansekunst?

Ellen Dybdahl og Irina Melkild

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked, BED-3902 – mai 2021

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår mastergrad i ledelse, innovasjon og marked med fordypning i strategisk ledelse, ved Handelshøgskolen ved UiT Norges arktiske universitet. Vi startet med et ønske om å lære mer om hvordan nyetablerte bedrifter kan øke sine sjanser for å lykkes. Nå sitter vi igjen med både verdifull kunnskap om den komplekse tematikken, men også nyvunnet respekt for gründere som våger å satse på å etablere verdiskapende bedrifter i Nord-Norge.

Vi er veldig takknemlige for all hjelp vi har fått av vår dyktige veileder, førsteamanuensis Elin Anita Nilsen. Med stor dedikasjon og engasjement har hun med sin kunnskap vært vår faglige bauta og gitt oss inspirasjon til hvordan løse utfordringer som har dukket opp underveis i prosessen. Vi vil også takke førsteamanuensis Anne Grete Sandaunet for idéutveksling og veiledning i forkant av masteroppgaven.

Videre vil vi takke KUPA AS som har gjort det mulig for oss å gjennomføre denne studien ved å invitere oss med på samlingene til lederutviklingsprogrammet Fra Gründer til Leder (FGTL). En stor takk rettes derfor også til alle deltakerne i FGTL som stilte til intervju og som tok seg tiden til å dele erfaringer med oss.

Tromsø 26.05.2021

Ellen Dybdahl og Irina Melkild

Sammendrag

Selv om det i ledelse- og entreprenørskapsliteraturen blir lagt vekt på hvor viktig ledelse er i startups for å overkomme de utfordringer og endringer som følger med vekst, finnes det få teoretiske og empiriske studier som sier noe om hvordan gründeren kan utøve ledelse for å håndtere utfordringene og lykkes med veksten (Renko, Tarabishy, Carsrud & Brännback, 2012). Sett i et samfunnsøkonomisk perspektiv er det viktig at flere startups lykkes med å bli etablerte bedrifter ettersom innovasjon og entreprenørskap har en sentral rolle i landets økonomiske vekst og velstandsutvikling (Madsen, 2003; Alsos & Ljunggren, 2018). Tema for studien er derfor ledelse, hvor fenomenet vi har undersøkt er ledelse av startups i vekst. Studiens formål er å undersøke om gründeres lederatferd påvirker måten de jobber med utfordringer som oppstår når en startup vokser, og om dette kan hjelpe oss å forstå hvorvidt en startup lykkes med vekst. Oppgavens problemstilling er derfor: *“Hvordan kan gründerens arbeid med utfordringer knyttet til en startups vekst, forstås som et resultat av lederatferd?”*. Ved å ha fått mulighet til å følge et lederutviklingsprogram for gründerere, har vi ved hjelp av observasjoner og kvalitative dybdeintervju av syv gründerledere innhentet data for å besvare problemstillingen. Det teoretiske bakteppet tar utgangspunkt i teori om livssyklus, utfordringer som kan knyttes til overgangsfasen startupene befinner seg i samt perspektiver på ledelse som kan bidra til håndtering av utfordringene. Studiens sentrale funn oppsummeres gjennom tre arketyper av gründerledere, der arketypen som utøver flere former for lederatferd håndterer utfordringer som følger av en startups vekst. Ettersom gründerlederne befinner seg i en krevende vekstfase der både et entreprenørielt og et ledelse-domene må ivaretas, fremstår en kombinasjon av ulike lederatferder som premisset for å lykkes med en startups vekst. Dette premisset finner vi teoretisk støtte for ved å se til teori om den ambidekstre lederen (Rosing, Frese & Bausch, 2011).

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	v
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	3
1.2.1 Oppgavens videre struktur	5
2 Kontekst: Fra Gründer til Leder	7
2.1 Bakgrunn for programmet.....	7
2.2 Deltakerbedriftene	8
3 Teori	11
3.1 Startup i vekst.....	11
3.1.1 Teori om livssyklus	11
3.1.2 Ulike livssyklusmodeller.....	12
3.1.3 Diskusjon av de ulike livssyklusmodellene.....	17
3.1.4 Hvor kan deltakerbedriftene plasseres?	19
3.2 utfordringer som følger av vekst.....	20
3.2.1 utfordring 1: Formulere og kommunisere en overbevisende visjon	20
3.2.2 utfordring 2: Prioritering og delegering av oppgaver.....	21
3.2.3 utfordring 3: Tilpasning av egen rolle i takt med startupens vekst	22
3.2.4 utfordring 4: Erkjennelse av egne begrensninger	23
3.3 Perspektiver på ledelse	24
3.3.1 Tjenende ledelse	25
3.3.2 Transformasjonsledelse.....	27
3.3.3 Strategisk ledelse.....	28
3.3.4 Oppsummering av perspektiver på ledelse.....	30
3.4 Sammenhengen mellom håndtering av utfordringer og lederatferd.....	31
3.5 Analysemodell.....	33
4 Metode	34
4.1 Vitenskapsteoretisk posisjonering.....	34
4.2 Valg av forskningsdesign.....	34

4.2.1	Forskningstilnærming.....	35
4.3	<i>Forskningsstrategi</i>	36
4.3.1	Metodisk tilnærming.....	36
4.3.2	Metodetriangulering av kvalitative metoder.....	37
4.3.3	Studiens omfang og tidsramme.....	37
4.4	<i>Datainnsamling</i>	38
4.4.1	Pre-intervju.....	38
4.4.2	Observasjon.....	38
4.4.3	Semi-strukturerte dybdeintervju.....	41
4.4.4	Utvalg.....	42
4.5	<i>Dataanalyse</i>	43
4.6	<i>Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning</i>	45
4.6.1	Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.....	45
4.6.2	Litteratursøk.....	47
4.6.3	Forsker i egen kontekst.....	47
4.6.4	Forskningsetikk.....	48
5	Analyse	50
5.1	<i>Hvordan arbeider gründerleder med formulering og kommunikasjon av visjon?</i>	50
5.2	<i>Hvordan arbeider gründerlederen med prioritering og delegering av oppgaver?</i>	54
5.3	<i>Hvordan arbeider gründerlederen med å tilpasse egen rolle?</i>	59
5.4	<i>Hvordan arbeider gründerlederen med å erkjenne egne begrensninger?</i>	63
5.5	<i>En grunnleggende forutsetning for å håndtere utfordringer?</i>	67
5.6	<i>Arketyper av lederatferd sett i sammenheng med analyseverktøyet</i>	68
6	Drøfting	72
6.1	<i>Hvilke lederatferder utgjør arketyperne</i>	72
6.2	<i>Premisset for å lykkes med vekst</i>	74
6.3	<i>Ambidekster ledelse</i>	74
6.3.1	Fasilitatoren som ambidekster leder.....	75
7	Avslutning	79
7.1	<i>Konklusjon</i>	79
7.2	<i>Studiens styrker og begrensninger</i>	80
7.3	<i>Implikasjoner og videre forskning</i>	81

8	Referanseliste	83
9	Vedlegg	89
9.1	<i>Vedlegg 1 Om FGTL</i>	89
9.2	<i>Vedlegg 2 Intervjuguide</i>	92

Tabelloversikt

Tabell 1	Oversikt over deltakerbedriftene.....	9
Tabell 2	Sammenstilling av faser i ulike livssyklusmodeller.....	16
Tabell 3	Kjennetegn som følger av vekst.....	19
Tabell 4	Sammenstilling av perspektiver på ledelse (lederatferd).....	30
Tabell 5	Analyseverktøy.....	32

Figurliste

Figur 1	Analysemodell.....	33
Figur 2	Kombinasjoner av lederatferder i arketyperne.....	72

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Det å starte en bedrift har aldri vært så enkelt som det er i dag, men selv om veien fra idè til startup er enkel så viser det seg at å lede en startup i vekst og mestre overgangen fra gründer til leder er krevende (Freeman & Siegfried, 2015). I begynnelsen drives og ledes ofte startups av gründeren selv, hvor gründeren utfører alle oppgavene og arbeider etter en plan som eksisterer primært i eget hode (Davila, Foster & Gupta, 2017). Dette er en ledelsestilnærming som kan fungere i en tidlig fase, men etterhvert som startupen vokser og får flere ansatte, vil gründeren møte på nye utfordringer og endringer (Picken, 2017a). Tall fra Statistisk Sentralbyrå [SSB] (SSB, 2020) viser at kun 28,4% av nyetablerte foretak i 2013 overlevde til 2018, noe som støtter opp om at overgangen fra startup til etablert bedrift er krevende. Sett i et samfunnsøkonomisk perspektiv er det viktig at flere startups utvikles til etablerte bedrifter ettersom innovasjon og entreprenørskap har en sentral rolle i landets økonomiske vekst og velstandsutvikling (Madsen, 2003; Alsos & Ljunggren, 2018).

Yukl (2013) poengterer at det finnes omtrent like mange måter å definere ledelse på som antall forskere som har forsøkt å definere begrepet. Vi har i denne oppgaven valgt å legge følgende beskrivelse av ledelse til grunn: «*Ledelse er en prosess der bevisst innflytelse utøves over andre mennesker for å veilede, strukturere og legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon*» (Yukl, 2013, s. 18). Ledelse er viktig for gründerne ettersom de lykkes med denne prosessen øker sine sjanser for at startupen utvikler seg til å bli en etablert bedrift (Zaech & Baldegger, 2017; Prommer, Tiberius & Kraus, 2020; Blumberg, 2020). Til tross for at gründeren har en sentral rolle i ledelsen av startupen, blir ledelse neglisjert av flere gründerne og anses heller ikke som gründerens motivasjon til å starte et selskap (Zaech & Baldegger, 2017). Den gjengse oppfattelsen om at gründerne fokuserer for lite på ledelse, reflekteres også i nyhetsbildet der flere nyhetsartikler setter spørsmålsteget ved gründeres vilje og evne til å lede bedriften gjennom vekst (Storehaug, 2015; Bastesen & Kristensen, 2018; Bastesen, 2020). Til tross for et økt behov for ledelse i startups, er det få gründerne som tar på seg lederrollen. Storehaug (2015) argumenterer for at det skyldes gründeres manglende innsikt, oversikt og kompetanse til å se nytten av ledelse og til å kunne ta det fulle lederansvaret.

Selv om det i ledelses- og entreprenørskapslitteraturen blir lagt vekt på hvor viktig ledelse er i startups for å møte de utfordringer og endringer som følger med vekst, finnes det få teoretiske og empiriske studier som sier noe om hvordan gründeren kan utøve ledelse for å lykkes med vekst (Renko, Tarabishy, Carsrud & Brännback, 2012). En rekke ledelsesteorier er utviklet med etablerte bedrifter som kontekst, men få av dem har blitt overført til startups og små- og mellomstore bedrifter [SMB] (Zaech & Baldegger, 2017; Leitch & Volery, 2017). Typiske karakteristikkene for en startup innebærer ung alder, flat struktur, ressursknapphet og høyt tidspress (Picken 2017a; Zaech & Baldegger, 2017). Etablerte bedrifter deler ofte ikke disse karakteristikkene, noe som gjør at ledelsesteoriene som er forsket frem i etablerte bedrifter ikke er direkte overførbare til startups. En annen årsak til at ledelse av startups ikke har blitt viet tilstrekkelig oppmerksomhet i ledelseslitteraturen, kan skyldes at forskere har vært opptatt av gründeres psykologiske trekk, fremfor lederatferd i startups (Gustafsson, 2006). Opprinnelig forsøkte forskere å klassifisere gründerne som lykkes i en homogen gruppe basert på personlige egenskaper (Smith, 1967). Klassifiseringen som er basert på psykologiske trekk mangler tilstrekkelig empirisk støtte og fremstår utdatert, da nyere forskning heller viser til gründerne med en rekke ulike egenskaper, ferdigheter og kompetanser som ikke nødvendigvis lar seg klassifisere i homogene grupper (Swiercz & Lydon, 2002; Lichtenstein & Plowman, 2009; López-Núñez, Rubio-Valdehita, Aparicio-García, & Díaz-Ramiro, 2020). Basert på dette skiftet i måten å forstå gründerne på har det blant annet blitt viet mer interesse i forskningen til *hvordan* å lede startups, fremfor *hvem* som leder startupen (Leitch & Volery, 2017).

Forskningsfeltet på ledelse i startups er i utvikling og det mangler fremdeles tydelige definisjoner, tilstrekkelig volum av empiriske studier og måleverktøy for effektiv lederatferd (Leitch & Volery, 2017). Ved å ha gjennomgått litteratur på feltet ser vi at det fokuseres på viktigheten av at gründerne mestrer ledelse i den utfordrende vekstfasen (Zaech & Baldegger, 2017; Picken, 2017a; Prommer, Tiberius & Kraus, 2020; Blumberg, 2020), men vi finner lite forskning som fokuserer på hvordan gründerne kan lede for å imøtekomme utfordringer. Basert på dette opplever vi et gap i litteraturen som vi gjennom vår studie vil forsøke å gi et bidrag til. Vi vil derfor forsøke å avdekke sammenhenger som ikke fremkommer av dagens litteratur om ledelse, utfordringer og hvorvidt en startup lykkes med vekst. Eventuelle sammenhenger vil vi forsøke å avdekke ved å studere et lederutviklingsprogram for gründerne ved navn “Fra gründer til leder” (heretter omtalt som FGTL).

1.2 Problemstilling og avgrensning

Temaet for denne oppgaven er *ledelse*, hvor fenomenet vi studerer er *ledelse av startups i vekst*. Studiens formål er å undersøke om gründeres lederatferd påvirker måten de jobber med utfordringer som oppstår når en startup vokser, og om dette kan hjelpe oss å forstå hvorvidt en startup lykkes med vekst. Ifølge Johansen (1986 som nevnt i Widding & Jenssen, 2008) vil man under vekst oppleve kontinuerlige ekstreme endringer, og et viktig suksesskriterium for å lykkes med vekst er derfor at gründere evner å lede virksomheten i endring.

Den komplekse ledelsesprosessen gründeren står i som følge av vekst, har i entreprenørskapslitteraturen brakt frem teori om *entreprenørledelse*. Entreprenørledelse anses som en mer adekvat måte å forstå de komplekse ledelsesprosessene i en startup på, og de utfordringer vekst bringer med seg (Zaech & Baldegger, 2017; Dvalidze & Markopolous, 2019). Begrepet kan defineres som rollen en gründer tar i sin bedrift for “å påvirke og lede gruppens prestasjoner for å nå de organisatoriske målene som involverer å anerkjenne og utnytte entreprenørielle muligheter” (Renko et al., 2012, s. 3). I mange tilfeller det forutsatt at gründeren tilegner seg nye lederferdigheter for å få startupen til å vokse gjennom å anerkjenne og utnytte entreprenørielle muligheter (Dvalidze & Markopolous, 2019). Til tross for at entreprenørledelse representerer en fremvoksende teoretisk retning er det enda ikke etablert konsensus om konseptualisering av begrepet blant forskere (Dvalidze & Markopolous, 2019). Vår hensikt med å trekke frem begrepet er derfor ikke å la det utgjøre et teoretisk bakteppe, men heller å tydeliggjøre at gründere befinner seg i et skjæringspunkt. Skjæringspunktet oppstår når startupen begynner å vokse, og gründeren må ta hensyn til både *det entreprenørielle domenet* og *ledelse-domenet* (Stevenson & Sahlmans 1990 som nevnt i Widding & Jenssen, 2008).

For å sette en idé ut i livet og få idéen til å vokse som startup, er det helt essensielt at gründeren opererer i *det entreprenørielle domenet* gjennom å jakte nye muligheter og iverksette disse (Widding & Jenssen, 2008). Iverksettelsen innebærer blant annet å hente inn finansiering eller utvikle produktet eller tjenesten (Drucker 1985 som sitert i Willard, Krueger, & Feeser, 1992). På dette tidlige stadiet er det ofte få personer i teamet, noe som muliggjør en ad hoc og hands on lederstil (Wasserman, 2003; Picken, 2017b). Etterhvert som startupen begynner å vokse, vil det også stilles krav til at gründeren retter fokus mot *ledelse-domenet*. Domenet innebærer å utnytte eksisterende ressurser og bygge fundament for vekst

gjennom å formulere og implementere strategi, utvikle struktur i bedriften, rekruttering og personalansvar samt administrativt arbeid som for eksempel regnskap (Stevenson & Sahlmans 1990 som nevnt i Widding & Jenssen, 2008). Disse elementene kjenner vi også igjen fra den tidligere fremlagte beskrivelsen av ledelsesprosessen (Yukl, 2013).

For å ivareta både det entreprenørielle domenet og ledelse-domenet, kreves det at gründeren blir en planlegger og strateg i tillegg til en iverksetter (Drucker 1985 som sitert i Willard, Krueger, og Feeser, 1992; Widding & Jenssen, 2008; Picken 2017b). Det fremstår likevel som vanskelig for gründeren å prioritere disse domene likt (Drucker, 2014; Freeman & Siegfried, 2015). Gründere har ofte et større fokus på det entreprenørielle domenet, ettersom ledelse-domenet kan oppleves som et ukjent terreng med motstridende oppgaver (Freeman & Siegfried, 2015). Det kommer også frem at gründerne som regel ikke er motivert for lederrollen, men at de på grunn av manglende ressurser ofte ikke har annet valg enn å selv være leder. Det er viktig å presisere at det ikke må være et mål i seg selv at gründeren skal motiveres av å ha lederrollen over lang tid (Widding & Jenssen, 2008), men at den unike kunnskapen gründeren besitter kan bidra i positiv retning til utvikling av bedriften. Dersom gründeren faller fra på et for tidlig stadium kan unik kunnskap gå tapt (Widding & Jenssen, 2008).

Som følge av at det foreligger både et skille og en kombinasjon av ledelse og entreprenørskap i denne studien, vil vi ved omtale av lederen av startupen benytte begrepet *gründerleder*. Begrepet henviser til både gründeren og rollen som leder, som vi mener vil være et mer presist ord å bruke. På denne måten presiserer vi at gründeren fortsatt må ha fokus på entreprenørielle oppgaver ved siden av å måtte ta ansvar som leder. Gründerleder er i tillegg et begrep som brukes i innovasjons- og entreprenørskapsbransjen.

For å belyse både tema og fenomenet vi skal studere, tar vi utgangspunkt i ledelses- og entreprenørskaps litteratur. Videre har vi fått muligheten til å følge FGTL, som er et lederutviklingsprogram for gründerledere. Som nevnt er formålet med oppgaven å undersøke om gründeres lederatferd påvirker måten de jobber med utfordringer på når en startup vokser, og om dette kan hjelpe oss å forstå hvorvidt en startup lykkes med vekst. For å imøtekomme formålet har vi formulert følgende problemstilling:

“Hvordan kan gründerens arbeid med utfordringer knyttet til en startups vekst, forstås som et resultat av lederatferd?”

For å besvare problemstillingen må vi først skape en forståelse av hvorfor det er utfordrende å lede en startup i vekst, hvilket innebærer å finne ut: (1) hva kjennetegner en startup i vekst og (2) hvilke utfordringer møter gründerlederen som følge av at start-upen er i vekst. Ved å se disse aspektene i sammenheng vil vi kunne identifisere utfordringer som i litteraturen fremstår som gjennomgående for startups i vekst. Det er først når utfordringene er identifisert at vi kan undersøke hvordan gründerne arbeider med dem. Måten gründerne arbeider med utfordringer på vil gi indikasjoner om lederatferd, hvor det videre kan analyseres om gründerleders arbeid med utfordringer faktisk er et resultat av lederatferd. Når problemstillingen er besvart vil vi på et overordnet nivå drøfte funn fra analysen og forsøke å sannsynliggjøre i hvilken grad gründerne utøver lederatferd eller ikke, kan ses i sammenheng med å lykkes med vekst. Den overordnede drøftingen av analysen gjøres ved å forsøke å speile analysens mest fremtredende funn opp mot teori om den ambidekstre lederen. Dette gjør vi med bakgrunn i forståelsen av at både det entreprenørielle domenet med sine utforskende aktiviteter og ledelse-domenet med sine utnyttende aktiviteter må ivaretas for å lykkes med vekst (Drucker, 2014; Freeman & Siegfried, 2015; Picken 2017b).

Denne studien håper vi kan være et empirisk bidrag til litteraturen om ledelse i startups, ettersom vi opplever et gap i denne delen av ledelseslitteraturen. I tillegg ønsker vi å gjøre en studie som kan gi nytte for gründerledere, videreutviklingen av FGTL og eventuelt andre gründerlederutviklingsprogrammer. Våre funn vil ikke kunne generaliseres, men vil likevel bidra til økt kunnskap om fenomenet og kan gi implikasjoner for hvordan gründerledere kan arbeide med utfordringer for å lykkes med en startup i vekst.

1.2.1 Oppgavens videre struktur

Oppgaven er delt inn i syv hovedkapitler, hvor første kapittel beskriver bakgrunnen for valg av tema og oppgavens problemstilling. Videre presenteres et kontekstkapittel som gir en innføring i FGTL og deltakerbedriftene. Deretter følger et teorikapittel, der det teoretiske rammeverket for oppgaven blir presentert. Teorikapittelet inneholder teori om gründerbedrifters livssyklus, utfordringer knyttet til vekst og ulike perspektiver på ledelse som kan knyttes til utfordringene som presenteres. I metodekapittelet vil studiens metodiske tilnærming fremlegges. Her forklares både metodiske valg som er foretatt og måten studien

har blitt gjennomført på. Videre følger analysekapittelet hvor det empiriske materialet fra datainnhentingene blir lagt frem og oppsummert gjennom tre arketyper av lederatferd. Arketyperne som representerer hvordan gründerledere håndterer utfordringer vil så løftes frem i drøftingskapittelet og settes opp mot teori om den ambidekstre leder. Avslutningsvis vil vi besvare studiens problemstilling og legge frem studiens viktigste funn. I avslutningen legger vi også frem styrker og begrensninger ved studien, samt forslag til videre forskning.

2 Kontekst: Fra Gründer til Leder

I dette kapittelet vil vi presentere oppgavens kontekst, for å gi leser en forståelse av rammen for datautvalget som er brukt i denne oppgaven. Vi anså FGTL som en unik mulighet til å komme i kontakt med et utvalg gründerledere av startups i vekst, som også befinner seg i skjæringspunktet mellom entreprenørskap og ledelse som vi undersøker. Selve initieringen av programmet anser vi også som et viktig poeng, da det bidrar til å legitimere behovet for økt fokus på ledelse blant gründerne. Mer om programmets innvirkning på oppgaven vil vi redegjøre for i metodekapittelet. I det følgende vil bakgrunnen for FGTL legges frem samt en oversikt over programmets form. Deretter vil vi forsøke å skissere konteksten deltakerbedriftene og gründerlederne opererer i.

2.1 Bakgrunn for programmet

FGTL er et lederutviklingsprogram som for første gang ble arrangert i overgangen 2020/2021. Prosjektet er initiert og ledes av KUPA AS (tidligere Kunnskapsparken Nord AS), med støtte fra Sparebank1 Nord-Norge Samfunnsløftet og Innovasjon Norge (KUPA Startup, u.å). KUPA er et av Nord-Norges største teknologiorienterte innovasjonsselskaper og har lang erfaring innen tjenesteleveranser til startups (KUPA, u.å). Initieringen av FGTL har bakgrunn i erfaringer KUPA har gjort i Nord-Norge, der de opplever at det verken mangler idéer eller oppstartsbedrifter, men heller gründerne som faktisk lykkes med å bygge og lede hurtigvoksende selskaper. KUPA tror derfor at ledelse av oppstartsbedrifter, og følgelig utviklingen fra gründer til leder er underkommunisert og underprioritert. Målet med FGTL er derfor å utvikle gründerledere til å stille sterkere i møte med utfordringer som følger av startupens vekst. FGTL retter seg mot gründerledere av nordnorske vekstbedrifter og passer for de som har eller planlegger å ansette, de som kan og vil vokse samt de som har minst én fulltidsgründer (KUPA Startup, u.å, s. 2-3).

Programmet strekker seg over syv måneder, hvor digitale samlinger, hjemmelekser og mentor-timer er en del av programmet. Fordelt på fire todagers samlinger skal deltakerne jobbe med ulike tema for hver samling. Kategoriene favner bredt og består av fire bolker: (1) selvledelse, (2) team og organisasjon, (3) styre og styrearbeid og (4) kommunikasjon og prestasjon (KUPA Startup, u.å, s. 4). Avantas, som er Midt-Norges største aktør innen organisasjonsutvikling, er tilstede i FGTL som samarbeidspartner og største bidragsyter for faglig innhold. Andre bidragsytere i programmet er UiT Norges arktiske universitet, rådgivere

i KUPA, ulike styreledere og tidligere startups som deler sine erfaringer. Et av kriteriene for opptak i programmet er at personen har tilknytning til et innovasjonsmiljø. Årsaken til dette er at deltakeren skal ha en rådgiver/mentor tilgjengelig gjennom programperioden som kan bistå som refleksjonspartner mellom samlingene – hvor KUPA ser for seg at deltakeren bør ha minst to møter med rådgiver/mentor mellom hver samling. Mellom samlingene skal deltakeren jobbe med oppgaver knyttet til personlige utviklingsmål, samt oppgaver knyttet til det faglige innholdet.

Da vi i denne oppgaven ikke fokuserer på innvirkningen programmets innhold har på gründerlederne, vil ikke innholdet i programmet vektlegges videre. Den fremlagte informasjonen skal derfor kun gi lesere et bilde av konteksten deltakerne av FGTL befinner seg i. Detaljert oversikt over programmet til FGTL er derfor lagt ved som vedlegg (se vedlegg 1).

2.2 Deltakerbedriftene

Vi har fulgt syv av elleve deltakere som har søkt og blitt tatt opp i programmet FGTL. Deltakerbedriftene skiller seg fra hverandre når det gjelder bransje og produkt/tjeneste. Forskjeller i produkt/tjeneste vil videre påvirke forretningsmodellen til bedriftene, blant annet kundegruppe, innteksstrøm og salgskanaler. I tabell 1 følger en overordnet oversikt over deltakerbedriftene:

Tabell 1 Oversikt over deltakerbedriftene

Bransje hver bedrift tilhører	A: Utdanning	B: Matvarer	C: Underholdning (2 deltakere)	D: Redningstjeneste	E: Utstyr	F: Design
Produkt/tjeneste	Fysisk og digitalt produkt	Digital markeds plass	Software/applikasjon	Software (SaaS)	Fysisk produkt	Fysisk produkt
AS stiftet	2019	2018	2016	2020	2020	2018
Førstegangsgrunder	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja
Antall personer i teamet *	3	4	5	3	2	3-7 (sesongbasert)
Komposisjon av team **	1 fulltid 2 deltid	2 fulltid 1 innleid konsulent 1 rådgiver	5 fulltid	1 fulltid 1 deltid 1 rådgiver	1 fulltid 1 deltid	1 fulltid 6 deltid

*Antall personer i team gir ikke et bilde av hvor mange som er formelt ansatt, kun hvor mange gründeren selv anser som en del av kjerneteamet. Et eventuelt styre er ikke med i oversikten.

** Selv om enkelte team-medlemmer jobber fulltid tar ikke alle ut lønn. Tallene er kun ment å gi en oversikt over arbeidsmengde fordelt på teammedlemmer.

Selv om deltakerbedriftene skiller seg fra hverandre på ovennevnte områder, har samtlige bedrifter karakteristikk tilknyttet det å være en startup. I litteraturen foreligger det ingen konsensus om en generell definisjon av startups, men blir ofte omtalt som et selskap i et tidlig stadium (Zaech & Baldegger, 2017). Vi vil regne bedriftens alder ut fra hvilket år aksjeselskapet [AS] ble stiftet, da gründerne selv omtaler dette året som da de virkelig begynte å satse på bedriften. Det er ikke store variasjoner i alder mellom bedriftene, hvor snittalderen er tre år, der den eldste bedriften er fem år gammel og de yngste er et år gammel. Andre karakteristikk som ofte forbindes med startups er flat struktur, ressursknapphet og høyt tidspress (Picken 2017a; Zaech & Baldegger, 2017). De fleste av deltakerbedriftene har én til tre ansatte, inkludert seg selv, sett bort fra to av bedriftene som har henholdsvis fem og sju ansatte. Som følge av få ansatte har bedriftene en flat struktur. Videre har startupene begrensede ressurser, noen mer begrenset enn andre. Enkelte av bedriftene har enda ikke begynt å selge produkter eller tjenester, og må derfor bruke mer av tiden sin på innhenting av kapital. Dette påvirker videre hva hver enkelt startup prioriterer tid på og hvilke muligheter de har for ansettelser. Videre viser denne ressursknappheten seg gjennom ulike ansettelsesforhold i bedriftene. De variasjonene vi ser er konsulenter innleid på timer, ansatte

som er i arbeidstrening gjennom NAV, reduserte interne stillingsprosenter og eksterne rådgivere. Teamet lønnes på ulikt vis, noen gjennom tiltakspenger fra NAV, offentlig subsidiering, egne midler eller aksjeopsjoner/eierandeler i bedriften. Som en startup vil man også konkurrere mot andre bedrifter, gjerne mot ressurssterke etablerte selskap (Picken, 2017a). Tidspres som karakteristikk for startups kommer derfor til uttrykk gjennom startupens behov for å raskt oppnå markedsaksept i møte med større etablerte aktører.

Til tross for at deltakerbedriftene har flere karakteristikk som er typiske for startups, indikerer deltakelsen i FGTL at bedriftene begynner å bevege seg bort fra det å være en startup i tidlig fase, til å bli en startup i vekst hvor ledelse stadig blir viktigere. Samtlige av deltakerne i FGTL oppgir at de har lite til ingen ledererfaring, noe som ikke er uvanlig for gründere (Picken, 2017b). Manglende ledererfaring blir derfor en sentral del av konteksten til deltakerne i FGTL.

3 Teori

I dette kapittelet skal vi presentere relevant teori som vil hjelpe oss med å besvare problemstillingen: *“Hvordan kan gründerens arbeid med utfordringer knyttet til en startups vekst, forstås som et resultat av lederatferd”*? Først vil vi presentere teori om en startups livssyklus for å finne ut hva som kjennetegner en startup i vekst. Videre presenteres teori som bidrar til å identifisere utfordringer knyttet til vekst. For å avdekke gründerlederens atferd vil vi først tydeliggjøre skillet mellom gründerrollen og lederrollen for så å presentere ulike perspektiver på ledelse. Den teoretiske gjennomgangen vil til slutt bunne ut i antakelser som danner grunnlaget for analysemodellen som vil bli brukt for å legge frem studiens funn.

3.1 Startup i vekst

Ifølge Porter og McLaughlin (2006) vil en leders suksess avhenge av selskapets kontekst, derunder hvilken fase selskapet befinner seg i. Vi må derfor gjøre oss kjent med fase-konteksten deltakerbedriftene befinner seg i for å senere kunne kartlegge de utfordringer som følger av konteksten. Vi vet at deltakerbedriftene begynner å bevege seg bort fra det å være en startup i tidlig fase ettersom de har begynt å vokse, noe som gjør at nye karakteristikk ved selskapet tillegges og andre utgår. I det følgende vil vi legge frem karakteristikk ved ulike livsfaser, for så å plassere deltakerbedriftene i den vekstfasen det ser ut til at de befinner seg i.

3.1.1 Teori om livssyklus

FGTL omtaler deltakerbedriftene som vekstbedrifter, noe som reiser spørsmål om hva en *vekstbedrift* kan defineres som. Det fremkommer ingen tydelige definisjoner på hva en vekstbedrift er, likevel omtaler Berg-Utby, Sørheim og Widding (2006) i sin artikkel at *“vekstbedrifter ofte kjennetegnes ved at selskapets verdier er knyttet til hvordan gründerteamets kunnskap og kapabiliteter kan skape fremtidige innteksstrømmer”* (s. 1). Av denne forklaringen oppfatter vi at bedrifter som evner å tilpasse sin kunnskap og kapabiliteter vil øke selskapets fortjeneste og dermed kunne kategoriseres som vekstbedrift. Siden vi ikke finner flere definisjoner av begrepet, fremstår det for oss at *vekstbedrift* har vokst frem som et samlebegrep for bedrifter som står overfor og takler hyppige endringer, der økt inntjening er resultatet. Vi ser derfor et behov for å operasjonalisere kjennetegn ved vekst, og vil derfor se til teori om livssyklus.

3.1.2 Ulike livssyklusmodeller

Modellene som beskriver vekstprosesser i organisasjoner omtales som livssyklusmodeller eller trinnvise modeller som tar for seg hele levetiden til en bedrift - fra oppstart til tilbaketrekning (Hoy, 2006). Selv om det var Chandler (1962) som introduserte den første modellen, er det Greiner (1971) som står bak en av de mest utbredte universelle modellene. Greiner (1971) mente at organisasjoner utvikler seg gjennom fem sekvensielle stadier, hvor hvert stadium fører til en revolusjonerende eller transformerende endring: (1) *kreativitet*, (2) *retning*, (3) *delegering*, (4) *koordinering* og (5) *samarbeid*. Gjennom modellen illustrerte derfor Greiner hvordan en organisasjon beveger seg fra å vektlegge kreativitet og entreprenørskap til formalisering og videre til tilpasning og fleksibilitet. Etter Chandler (1962) og Greiner (1972) sitt inntog har det blitt utarbeidet utallige modeller, med ulike antall faser og særtrekk (Minichilli & Huse, 2011). Quinn og Cameron (1983) foretok derfor en litteraturgjennomgang med ni modeller (inkludert Greiner sin modell), hvor de fokuserte på tidlig utvikling i organisasjoner. Dette begrunnes med at stadiene skifter hyppigere i begynnelsen av en organisasjons livssyklus (Quinn & Cameron, 1983).

Selv om de ni modellene bærer preg av ulikt fokus, viser funnene fra studien at samtlige modeller var basert på én livssyklus med mer eller mindre de samme fasene. Disse fasene definerte Quinn og Cameron (1983) som: *entreprenørfasen*, *samhørighetsfasen*, *formalisering- og kontrollfasen* og *strukturerings- og tilpasningsfasen* (Quinn & Cameron, 1983). Den første fasen, *entreprenørfasen*, kjennetegnes av innovasjon, kreativitet og samordning av ressurser (Quinn & Cameron 1983). I den andre fasen, *samhørighetsfasen*, står relasjoner til medarbeiderne i fokus. Denne fasen preges av uformell kommunikasjon og struktur, samarbeidsfølelse og høy forpliktelse (Quinn & Cameron 1983). Den tredje fasen, *formalisering- og kontrollfasen*, kjennetegnes av organisatorisk stabilitet, lønnsom produksjon og regler og prosedyrer. Suksess blir som regel definert på grunnlag av interne prosesser og rasjonelle mål; målsetting og måloppnåelse, produktivitet, effektiv informasjonsflyt og stabilitet (Quinn & Cameron 1983). I den fjerde og siste fasen, *strukturerings- og tilpasningsfasen*, retter organisasjonen seg mot de eksterne omgivelsene i større grad enn tidligere for å kunne fornye seg selv eller ekspandere sitt domene (Quinn & Cameron, 1983). Quinn og Cameron (1983) påpeker til slutt at flere av kriteriene vil ha en betydning i alle faser, men at enkelte kriterier vil være av større betydning i bestemte faser.

Til tross for at livssyklusmodeller har vært et mye anvendt verktøy i tidligere litteratur, har modellene også mottatt kritikk. Birley og Westhead (1990) argumenterte for at det er mer sannsynlig at bedrifter ikke opplever alle fasene, men at de heller opplever ulike faser på forskjellig tidspunkt og i ulik rekkefølge. Det blir også gjort et poeng av at mindre bedrifter ofte har en annen utvikling enn store bedrifter (Storey 1994 som nevnt i Widding & Jensen, 2008). Det er likevel verdt å nevne at flere av kritikerne tilhører en forskningstradisjon knyttet til små bedrifter, noe som gjør at kritikken kan ha rot i et ønske om alternative teorier for å forklare utviklingen i mindre bedrifter som ikke passer inn i livssyklusmodellen for større organisasjoner (O'Farrell & Hitchens 1998 som nevnt i Widding & Jensen, 2008). Det har i tiden etter skjedd lite innen feltet og fortsatt femten år etter, etterspør Salamzadeh og Kawamorita Kesim (2015) mer veletablerte teorier for oppstartsbedrifter. Salamzadeh og Kawamorita Kesim (2015) argumenterer for at oppstartsbedrifter er diversifiserte og komplekse av natur, og at deres livssyklus vil skille seg fra de etablerte teoriene. Som følge av kompleksiteten vil sannsynligvis de ulike fasene også variere fra startup til startup (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015).

I tiden etter Salamzadeh og Kawamorita Kesim (2015), utmerker Picken (2017a) seg ved å fokusere på de essensielle stegene som en startup må gjennom for å lykkes med å bli en etablert bærekraftig organisasjon med profitt. Han legger spesielt vekt på at det er viktig at ledere av bedrifter kjenner til hvilke faser bedriften sannsynligvis vil gå gjennom for å kunne ruste seg for det som venter. Picken (2017a) advarer med det samme om prematur vekst, som kan virke begrensende for den videre veksten. Selv om fasene som en startup går gjennom ikke enkelt lar seg definere, mener Picken (2017a) at en leder vil være mer rustet til å legge fundamentet for vekst ved å kjenne til hovedtrekkene ved hver enkelt fase. De fire fasene Picken (2017a) legger frem som spesielt egnede for små og unge bedrifter er: *startup*, *overgang*, *scaleup* og *exit*.

I *Startup-fasen* er det viktig å definere og validere forretningsideen; markedsmulighetene (kritiske behov, målgruppen, størrelse på marked og timing), tilbudet (produktet eller tjenesten og verdiløftet), forretningsmodellen (ressurser, prosesser og økonomisk modell) og go-to market strategien (Picken, 2017a). Fokuset i en startup er gjerne smalt, forpliktelsen til tid og ressurser er begrenset og den økonomiske risikoen er størst. Startup som en organisasjon er typisk uformell, løst strukturert og flytende (Picken, 2017a).

Overgangsfasen representerer den grunnleggende broen fra løs og uformell struktur i en startup til den strukturerte og disiplinerte formen som kreves for å vokse (Picken, 2017a). Gründerlederen må i denne fasen fullføre utviklingen av produktet/tjenesten, etablere et solid grunnlag og posisjonere organisasjonen for skalering. I det øyeblikket startupen engasjerer kundene vil det være nødvendig med ytterligere ressurser, nye kapabiliteter må bli utviklet og omfanget og kompleksiteten av utfordringene vil øke (Picken, 2017a). I følge Picken (2017a) er overgangsfasen den mest krevende fasen for en bedrift. Gjennom den relativt korte perioden en bedrift befinner seg i denne fasen (18-36 måneder), må gründerlederen legge grunnlaget som kreves for å få bedriften til å vokse, etablere kredibilitet og legitimitet samt tilegne seg ressursene som kreves for å vokse. Erfaringen og kompetansen som kreves av ledelsen ekspanderer drastisk på dette stadiet (Wassermann 2003 som nevnt i Picken, 2017a). Gründerlederen må kontinuerlig takle strategiske retninger og markedsposisjoneringer, bygge et ledelsesteam, implementere disiplin, struktur og ledelsesprosesser, innhente ressurser, forme en støttende kultur og takle risiko samt være proaktiv. Det økte omfanget og kompleksiteten stiller derfor krav til at ledelsen justerer lederstilen og lederatferden (Picken, 2017a).

Skaleringsfasen inkluderer rask vekst og ekspansjon i tråd med at bedriften prøver å oppnå konkurransemessig skalering og etablering av en posisjon som markedsleder (Picken, 2017a). I denne fasen må gründeren legge til betydelige ressurser og utnytte prosesser og partnerskap for å utvide virksomheten innenfor rammen av det validerte forretningskonseptet og en bærekraftig forretningsmodell (Picken, 2017a). Målet er rask vekst for å oppnå konkurransedyktig skala og etablere bærekraftig markedsledelse. Skalering krever derfor en helt annen type organisasjon som stiller høye krav til struktur, prosess og disiplin. Etterhvert som firmaet vokser blir det flytende og fleksible miljøet til startupen uhåndterlig der uformell kommunikasjon ikke lenger er effektivt (Picken, 2017a). Spesialister påtar seg i denne fasen roller som tidligere ble dekket av generalister, og prosesser og retningslinjer erstatter ad hoc-beslutningstaking (Hofer & Charan, 1984 som nevnt i Picken, 2017a). Lønnsomhet anses som en nødvendighet for å gi avkastning til investorer samt finansiere videre drift.

Etter skaleringsfasen vil det på et tidspunkt bli nødvendig med en vellykket *exit*. En exit kan forekomme i form av at selskapet eksempelvis blir børsnotert, selges privat, fusjoneres eller kjøpes opp (Picken, 2017a). Formålet med en exit-strategi er å høste verdien som er samlet opp av satsingen til fordel for gründeren og investorene.

I tabellen nedenfor (tabell. 2) har vi oppsummert kjennetegnene ved de ulike fasene som har blitt presentert i modellen til Greiner (1972), Quinn og Cameron (1983) og Picken (2017a). Gjennom tabellen har vi sammenstilt de ulike fasene, ved å plassere dem i en tenkt kronologisk rekkefølge i forhold til hverandre. Videre vil vi bruke tabellen til å skape en forståelse av hvilke karakteristikk deltakerbedriftene i FGTL kan kjennetegnes ved.

Tabell 2 Sammenstilling av faser i ulike livssyklusmodeller

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
<p>Steg 1: Kreativitet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gründeren er teknisk eller entreprenørielt orientert • Fokus på å lage og selge produkt • Lange arbeidstider kompenseres med lav lønn eller eierskap • Aktiviteter styres av markedets tilbagemeldinger 	<p>Steg 2: Samhørighet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Følelse av samhold • Mange timer brukt på arbeid • Følelse av et oppdrag/visjon • Innovasjon fortsetter • Høy forpliktelse 	<p>Steg 2: Retning</p> <ul style="list-style-type: none"> • En funksjonell organisasjonsstruktur er etablert • Økonomisystemer er på plass • Spesialisering av arbeidsoppgaver • Formell kommunikasjon og retningslinjer • Ledelsen tar hovedansvaret for å sette retning 	<p>Steg 3: Delegering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desentralisering av struktur • Beslutningsansvar blir gitt lengre ned i hierarki • Toppledelsen leder begrenset <p>Steg 4: Koordinering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nye systemer vokser frem • Langsiktig planlegging • Belønningssystemer <p>Steg 5: Samarbeid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rask problemløsning • Spontanitet i ledelsen • Selv-disiplin
<p>Steg 1: Entreprenør</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samordning av ressurser • Mange idéer • Entreprenørielle aktiviteter • Lite planlegging og koordinering 	<p>Steg 2: Overgang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fullføre utvikling av tilbudet • Nye kapabiliteter må utvikles • Kompleksitet av utfordringer øker • Mye ansvar ligger hos leder - kreves som regel justering av lederstil og lederatferd • Kontinuerlig håndtering av strategiske retninger • Innhentning av ressurser • Teambygging og kulturbygging • Håndtere risiko og være proaktiv 	<p>Steg 3: Formalisering og kontroll</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalisering av regler • Stabil struktur • Fokus på lønnsomhet • Institusjonelle prosedyrer 	<p>Steg 4: Strukturering og tilpasning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tilpasning av struktur • Desentralisering • Ekspandering • Tilpasning • Fornyning
<p>Steg 1: Startup</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus på å definere og validere forretningsidé • Smalt fokus på øvrige oppgaver • Forpliktelsen til tid og ressurser er begrenset • Stor økonomisk risiko • Uformell, løs og flytende struktur 	<p>Steg 3: Scaleup</p> <ul style="list-style-type: none"> • Høye krav til struktur, prosess og disiplin • Effektivisering av kommunikasjon og beslutningsprosesser • Oppgaver blir spesialisert • Prosesser og retningslinjer etableres • Fokus på lønnsomhet 	<p>Steg 4: Exit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Høste verdi som er samlet opp av satsning til fordel for gründeren eller investoren • Når tiden er inne: børsintroduksjon, privat salg, fusjon eller oppkjøp. 	

Greiner (1972)

Quinn og Cameron (1983)

Picken (2017)

3.1.3 Diskusjon av de ulike livssyklusmodellene

I forkant av litteraturgjennomgangen av teori om livssyklus, hadde vi en forventning om at deltakerbedriftene enkelt ville la seg plassere i en bestemt fase. Resultatet av sammenstillingen viser derimot at de ulike modellene som vi i forkant antok å ha en kronologisk og følgelig lik sekvensiell rekkefølge, spriker internt for enkelte av fasene. Vi vil derfor i denne diskusjonen adressere ulikhetene og utdype hvordan det påvirker vår forståelse, før vi plasserer deltakerbedriftene i en fase.

Som vi kan se av tabell 2 kan den første fasen i hver av de tre modellene; kreativitet, entreprenør og startup, sammenstilles som fase 1. Kjentegnene ved fase 1 er at gründeren er entreprenørielt orientert med fokus på idéer og utvikling av forretningsmodell og at strukturen er løs og uformell. Grunnen til at denne fasen er felles for alle tre livssyklusmodellene, skyldes sannsynligvis at denne fasen markerer starten på en bedrift hvor det sannsynligvis vil være få variasjoner i hva fasen preges av. Fase 1 er blant annet preget av produktutvikling, samordning av ressurser og validering av forretningsidé, hvilket er beskrivelser som kan passe den konteksten som deltakerbedriftene befinner seg i. Likevel ser vi at fase 1 også preges av mange idéer, lite planlegging og koordinering samt en løs struktur. Deltakerbedriftene i FGTL har begynt å ansette og dermed begynt å formalisere bedriften. Da vi anser Fase 1 å ha et overordnet fokus på kreativitet og entreprenørielle oppgaver, og ikke vektlegge viktigheten av ledelse i særlig grad, vil ikke fase 1 gjøre seg gjeldende for vår oppgave.

Videre i fase 2 ser vi noen interne sprik mellom samhørighetsfasen og overgangsfasen. Quinn og Cameron (1983) sin samhørighetsfase er i tabellen plassert litt overlappende med fase 1, motsatt til hvordan Picken (2017a) sin overgangsfase er plassert som overlappende med fase 3. Dette fordi samhørighet fortsatt virker å være preget av uformell struktur og fokus på entreprenørielle oppgaver. Samhørighetsfasen gjør seg likevel gjeldende under fase 2, hvor vi ser tegn til økt formalisering. I samhørighetsfasen er det fokus på visjon, fellesskap og forpliktelse; tegn på formalisering deltakerbedriftene i FGTL også står overfor.

Overgangsfasen på sin side omtales som broen fra uformell til formell struktur (Picken, 2017a), hvor det fortsatt er noe fokus på entreprenørielle oppgaver men også stilles høyere krav til lederen som har ansvaret for å lede bedriften gjennom vekst. Overgangsfasen er derfor plassert som delvis overlappende til fase 3 hvor formalisering er i fokus. Ettersom samhørighetsfasen og overgangsfasen har både fremtredende ulikheter og likheter kan vi

verken sammenstille de eller skille de helt fra hverandre. Som et resultat gir fase 2 et godt bilde av de karakteristikkene en startup står overfor i vekst, der behovet for økt formalisering inntreffer i skjæringspunktet mellom entreprenørskap og ledelse. Fase 2 anses dermed som en relevant fase å plassere deltakerbedriftene i.

I fase 3 har vi sammenstilt både retning (Quinn & Cameron, 1983), formalisering og kontroll (Greiner, 1972) og scaleup (Picken, 2017b). I denne fasen er formaliteter etablert og strukturen kan regnes som stabil. Oppgavene går over til å bli spesialiserte, noe som derfor gjelder en bedrift med et høyt nok antall ansatte til å kunne foreta en slik inndeling. Det er også fokus på lønnsomhet, noe som indikerer at bedriften har oppnådd en stabil kundemasse. Ettersom deltakerbedriftene i FGTL ikke har mange nok ansatte til å opprette ulike avdelinger og flere heller ikke har oppnådd en stabil kundemasse, utelukkes fase 3. Videre har ingen av deltakerbedriftene en toppledelse, desentralisert struktur eller planer om exit i nær fremtid, slik at fase 4 også utelukkes. Til tross for at fase 4 utelukkes ser vi likevel behovet for å kommentere spriket som viser seg i denne fasen, ettersom det vil ha noe å si for den helhetlige forståelsen av fase-teorien.

Av tabell 2 ser vi at både delegering, koordinering og samarbeid fra Greiner (1972) sin modell, kan sammenstilles med Quinn og Cameron (1983) sin fase, strukturering og tilpasning, og Picken (2017a) sin exit. Denne ulikheten kan tyde på at Greiner (1972) har et annet fokus i sin modell og ser et større behov for å ha mer begrensede og detaljerte kjennetegn i hver fase. Som det kom frem i gjennomgangen av Greiner (1972) sin modell, fokuseres det i større grad på evolusjonære og revolusjonære endringer, hvor hver fase preges av et problem som må løses for å gå videre (Greiner, 1972). Det kan dermed tenkes at Greiner (1972) var mer opptatt av å løfte frem konkrete problemer som kan oppstå, fremfor kjennetegn. Poenget er dermed at modellene er laget for hvert sitt formål, hvor det å klassifisere en bedrifts livssyklus er utfordrende. Dette både illustrerer og støtter kritikken som livssyklus-teori har mottatt (Birley & Westhead, 1990; Storey 1994 som nevnt i Widding & Jensen, 2008). Vi vil likevel anse teori om livssyklus som relevant for vår oppgave, da det bidrar til å gi oss et helhetlig bilde over typiske trekk ved de fasene en bedrift går gjennom. Som Quinn og Cameron (1983) i tillegg påpeker er det viktig å huske at de ulike kjennetegnene vil kunne vise seg i alle faser, men at det i bestemte faser er spesielt viktig å holde fokus på enkelte områder.

3.1.4 Hvor kan deltakerbedriftene plasseres?

Av diskusjonen kom vi frem til at fase 2 vil være relevant å plassere deltakerbedriftene i. Vi vil nå gå dypere inn på hvorfor deltakerbedriftene kan plasseres i fase 2 som vi har valgt å kalle *utvidet overgangsfase* (se tabell 3).

Tabell 3 Kjennetegn som følger av vekst

Fase 2: Utvidet overgangsfase	Deltakerbedriftene i FGTL
Fullføre utvikling av tilbud <ul style="list-style-type: none">• Komplexitet av utfordringer øker• Innovasjon fortsetter• Innhenting av ressurser	<ul style="list-style-type: none">• Ikke alle har utviklet produktet ferdig• Innhenting av nødvendige ressurser som f.eks. kapital.
Mye ansvar hos leder <ul style="list-style-type: none">• Nye kapabiliteter må utvikles• Justering av lederstil og lederatferd• Kontinuerlig håndtering av strategiske retninger• Håndtere risiko og være proaktiv	<ul style="list-style-type: none">• Gründerledere mangler erfaring og må derfor utvikle seg som leder• Leder må fortsette å få bedriften til å vokse
Teambygging <ul style="list-style-type: none">• Innhenting av ressurser	<ul style="list-style-type: none">• Gründerledere har som mål å ansette flere
Kulturbygging <ul style="list-style-type: none">• Følelse av samhold• Mange timer brukt på arbeid• Følelse av et oppdrag/visjon• Høy forpliktelse	<ul style="list-style-type: none">• Deltakerbedriftene har ansatte og gründer er ikke alene lengre• Gründerleder og teamet bruker mye tid på å arbeide med bedriften• Teamet er forpliktet til tross for lite konkurransedyktig lønn eller ingen lønn

For å gjøre den utvidede overgangsfasen oversiktlig, har vi delt inn de ulike karakteristikkene inn i fire kategorier: *fullføre utvikling av tilbud*, *mye ansvar hos leder*, *teambygging* og *kulturbygging*. Av tabellen ser vi hvordan den utvidede overgangsfasen samsvarer med det som kom frem av kontekstkapittelet om deltakerbedriftene i FGTL. Det at den utvidede overgangsfasen dekker både det entreprenørielle domenet gjennom kategorien *fullføre utvikling av tilbud*, og ledelse-domenet gjennom kategoriene *mye ansvar hos leder*, *teambygging* og *kulturbygging*, gir en indikasjon på at denne fasen passer den konteksten som deltakerbedriftene befinner seg i. Når startupen begynner å vokse, vil gründerlederen befinne seg i skjæringspunktet av entreprenørskap og ledelse (Stevenson & Sahlmans 1990 som nevnt i Widding og Jenssen, 2008; Freeman & Siegfried, 2015), som også viser seg i den utvidede overgangsfasen. Det å omtale deltakerbedriftene som en startup i vekst, fremfor

vekstbedrifter, vil derfor passe vår oppgave bedre. Dette begrunnes med at overgangen fra å ha et entreprenørielt fokus til et entreprenørielt- og ledelsesfokus kan forstås som at startupen er på vei til å vokse eller vokser, og at de selv har oppdaget et behov for å bygge fundamentet som skal gjøre deres startup rustet til å vokse ytterligere (Picken, 2017a). Videre i studien er det den utvidede overgangsfasen vi refererer til når vi omtaler kjennetegn ved deltakerbedriftenes vekst og når vi i det følgende skal presentere utfordringer som følger av veksten.

3.2 Utfordringer som følger av vekst

Som det kommer fram av den utvidede overgangsfasen, ser vi at deltakerbedriftene vil bli preget av endringer både når det gjelder struktur og kapabiliteter. Picken (2017a) som står bak teorien om faser i små og unge bedrifter har selv skrevet en artikkel (Picken, 2017b) hvor utfordringer knyttet til overgangen fra gründer til leder trekkes frem. Det at Picken (2017a; 2017b) har skrevet artikler med fokus på både faser og utfordringer, indikerer at det kan være et poeng å se på utfordringer i sammenheng med fasen bedriften befinner seg i. I det følgende vil vi derfor legge frem utfordringer som er knyttet til startups i vekst. Etter å ha gått gjennom litteraturen er det fire utfordringer som ser ut til å være gjennomgående i litteraturen (Widding & Jenssen, 2008; Freeman & Siegfried, 2015; Zaech & Baldegger, 2017; Picken, 2017a; Dvalidze & Markopolous, 2019). Vi vil likevel presisere at det kan foreligge andre utfordringer knyttet til gründerlederne i FGTL, og at vi dermed vil være åpen for at andre utfordringer vil kunne vise seg gjennom våre empiriske funn.

3.2.1 Utfordring 1: Formulere og kommunisere en overbevisende visjon

En tydelig visjon er ment til å gi et bilde av hva organisasjonen kan oppnå og bli i fremtiden og kan hjelpe ansatte å forstå meningen, målene og prioriteringene til organisasjonen (Yukl, 2013). Visjonen kan gi arbeidet mening og være en kilde til å skape en fellesskapsfølelse i organisasjonen (Yukl, 2013). En tydelig visjon må først formuleres for å presisere hva selskapets formål er (Picken, 2017b). Visjonsarbeidets suksess avhenger av hvor godt visjonen blir kommunisert til de ansatte (Yukl, 2013), noe som kan være utfordrende ettersom gründeren har vært vant til å jobbe etter en plan for startupens fremtid som eksisterer primært i eget hode (Davila et al., 2003). Etterhvert vil gründeren imidlertid stå overfor en utfordring med å formulere og kommunisere en overbevisende visjon til nye ansatte og eksterne interessenter for å få dem med på startupens reise (Freeman & Siegfried, 2015). En visjon fremstår først som overbevisende dersom ansatte og interessenter har troen på visjonen, og at

gründerleder selv etterlever den (Senge, 1997). Gründerlederne som lykkes med å utvikle en visjon som formidler et unikt verdiforslag og er overbevisende i selskapets formål håndterer en kritisk utfordring (Freeman & Siegfried, 2015).

I denne studien vil vi anse gründerlederne som håndterer utfordringen tilknyttet visjon, å ha formulert en visjon og kommuniserer denne til sine ansatte. Dette kan eksempelvis komme til uttrykk ved at gründerlederen bruker visjonen som en rettesnor for valg av aktiviteter som påvirker startupen. En gründerleder som har utfordringer med formulering og kommunikasjon av visjon vil ikke ha formulert en tydelig visjon og kommuniserer derfor heller ikke ønsket fremtidig tilstand overfor de ansatte. Dette kan komme til uttrykk ved at gründerlederen har utfordringer med å artikulere en visjon og heller ikke er bevisst en visjon i sitt daglige arbeid.

3.2.2 Utfordring 2: Prioritering og delegering av oppgaver

Som vi ser av den utvidede overgangsfasen stilles det krav til at gründerlederen må fokusere på oppgaver både innenfor det entreprenørielle domenet og ledelse-domenet (Drucker, 2014; Freeman & Siegfried, 2015). Gründerlederen må derfor evne å prioritere oppgaver tilhørende begge domenenene. Denne prioriteringen kan derimot være utfordrende for gründerlederen, ettersom oppgavene kan oppleves som motstridende og krever ferdigheter som gründerlederen enda ikke har tilvendt seg (Drucker, 2014; Dvalidze & Markopolous, 2019).

Som følge av at bedriften vokser og mengden arbeidsoppgaver øker gjelder det for gründerlederen å disponere tiden godt (Picken 2017a; Zaech & Baldegger, 2017). En daglig leder vil ikke ha tilstrekkelig tid for å fortsette å være aktivt involvert i alle operative aspekter ved bedriften som tidligere (Freeman & Siegfried Jr, 2015). Det er derfor viktig at gründerlederen evner å delegere oppgaver til andre. Dette kan oppleves utfordrende ettersom gründeren tidligere har forholdt seg til relativt få personer eller kun seg selv og i tillegg har sterkt eierskap til startupen (Cavanaugh 1985 som nevnt i Willard, Krueger & Freeser, 1992; Freeman & Siegfried, 2015). I en studie av Giardino, Bajwa, Wang og Abrahamsson (2015) utført på software-startups, oppga flere gründerledere at en av de største utfordringene var å håndtere flere oppgaver på relativt kort tid, eksempelvis alt fra det administrative til det teknologiske. Dette kan tyde på at gründerlederen finner det utfordrende å gi slipp på arbeidsoppgaver, og spesielt de entreprenørielle.

En gründerleder som håndterer utfordringen, vil prioritere oppgaver tilknyttet både det entreprenørielle og ledelse-domenet som viktig for at startupen skal vokse. Eksempler på oppgaver i det entreprenørielle domenet vil i dette tilfellet være kreativt arbeid som utvikling av produkt/tjeneste, innhenting av kapital, nettverksbygging og identifisering av nye muligheter. Oppgaver knyttet til ledelse-domenet vil innebære å formulere og implementere strategi, bygge strukturer, personalansvar, rekruttering og administrative oppgaver (Stevenson & Sahlmans 1990 som nevnt i Widding & Jenssen, 2008). Videre vil en gründerleder som prioriterer arbeidsoppgaver, også delegerer oppgaver i teamet ettersom gründerlederen ikke vil rekke over alt alene. De gründerlederne som ikke håndterer utfordringen, vil i hovedsak prioritere og se størst verdi i å utføre oppgaver innenfor det entreprenørielle domenet. Videre kan delegering vise seg som en utfordring dersom gründerlederen ikke klarer å gi slipp på enkelte oppgaver som følge av et sterkt eierskap eller behov for kontroll (Freeman & Siegfried, 2015). Utfordringer med delegering kan også oppstå som et resultat av lite balansert prioritering som et resultat av at gründeren mangler oversikt over hvilke oppgaver som må utføres.

3.2.3 Utfordring 3: Tilpasning av egen rolle i takt med startupens vekst

Det å lede en bedrift i vekst vil etterhvert føre til et naturlig skifte i omfanget av lederens relasjon til medarbeiderne og hvordan gründerlederen må tilpasse egen rolle i bedriften. Freeman og Siegfried (2015) beskriver denne overgangen som å gå fra *“å være stjernespilleren på laget til å bli årets trener”* (s. 37). Denne overgangen kan for gründerlederen oppleves som utfordrende ettersom det kreves endring i arbeidsmetodikk og tilpasning til å ikke lenger skulle være stjernespilleren på laget (Hamm, 2002). I rollen som trener eller «coach» blir gründerlederen ansvarlig for talentutvikling i startupen (Freeman & Siegfried, 2015). Ved å ta en rolle som coach gir gründerlederen sine ansatte gode forutsetninger for å lykkes gjennom å utvikle ansattes kapabiliteter.

En startup i vekst innebærer ofte flere ansettelse, noe som også krever at gründerlederen må innta en tydelig lederrolle for å utvikle et team som er i stand til å gjennomføre oppgavene sine på et høyt nivå uten direkte involvering av gründerlederen (Freeman & Siegfried, 2015). Dette støttes av Drucker (2014) som sier at en bedrift som ikke blir ledet, ikke vil overleve uavhengig av hvor genial idéen er eller hvor mye bedriften omsetter for. Gjennom å tilpasse egen rolle i form av å innta en tydeligere lederrolle, vil sannsynligvis et skifte i relasjon til medarbeidere også følge. Dette støttes av Widding og Jenssen (2008) som fant at

gründerledere mener relasjon til medarbeider kan bli utfordrende når vekst inntreer og økt grad av kompleksitet, profesjonalitet og ansvar følger.

En gründerleder som håndterer utfordringen vil ta et tydelig lederansvar som innebærer både administrativt og relasjonelt ansvar (Widding & Jenssen, 2008). Samtidig vil gründerlederen legge til rette for at de ansatte skal få mulighet til å vokse og utvikle seg (Freeman & Siegfried, 2015). En gründerleder som har utfordringer med å tilpasse sin egen rolle kan komme til uttrykk ved at gründerleder ikke tar ansvar for å involvere og utvikle de ansatte.

3.2.4 Utfordring 4: Erkjennelse av egne begrensninger

Forventningene som stilles til gründerlederen kan virke som mye å be om - noe det også er. Kravene som stilles til å mestre en rekke aktiviteter samtidig vil sannsynligvis forbigå kapasiteten til de fleste gründerledere (Willard, Krueger & Freeser, 1992; Freeman & Siegfried, 2015). Det er likevel mulig å utvikle disse ferdighetene gjennom trening og erfaring, men det forutsetter at gründerlederen er kapabel til å erkjenne sine egne begrensninger. Det faktum at bedriften sin vekst kan ses som et resultat av gründerens evner og arbeidsmoral, kan forventes å påvirke gründerens videre vurderinger av seg selv. Som et resultat overvurderer mange gründerledere viktigheten av å forbli involvert i operasjonelle detaljer, undervurderer viktigheten av å utvikle en ledergruppe, og til slutt ender opp med å bli en begrensning for selskapets vekst (Freeman & Siegfried, 2015).

Picken (2017b) påpeker at de ferdighetene, motivasjoner og atferd som utgjør en dyktig gründer, ikke nødvendigvis representerer det som kreves for å lede en bedrift i vekst. Gründere med relevant teknisk bakgrunn eller forskningsrettet bakgrunn vil ofte være de beste til å lede produktutviklingen, men for å lede bedriften gjennom vekst kreves det et annet sett med ferdigheter og det blir her viktig at gründerlederen erkjenner eventuelle begrensninger for slike ferdigheter (Picken, 2017b). I forlengelsen av dette vil også erkjennelsen av egne begrensninger åpne for utnyttelse av andres kompetanse der gründerlederens kompetanse ikke strekker til. Av en studie utført av Widding og Jenssen (2008) hvor gründerledere trakk frem viktigheten av å ha ansatt personer med høy kompetanse, trakk styremedlemmene frem sin tvil om hvorvidt gründerlederne faktisk utnyttet denne kompetansen. Det viser seg derfor at det ikke bare er viktig å overkomme utfordringen med å hente inn ressurspersoner, men også utfordringen med å faktisk benytte seg av den nye kompetansen.

En gründerleder som håndterer denne utfordringen, vil aktivt lete etter folk med annen eller høyere kompetanse enn seg selv. En slik gründerleder stoler på ekspertisen og de operative kapabilitetene til medarbeidere ved å slippe de ansatte til fremfor å selv skulle gjennomføre alle oppgavene. En gründerleder som har utfordringer med å erkjenne sine egne begrensninger vil sannsynligvis sette seg selv i en forhøyet posisjon ved å peke på ens egne ferdigheter som gründer, som grunnen til at startupen består og er kommet dit de er nå. Dersom en gründerleder likevel har ansatt dyktige ansatte, kan gründerlederen ha vanskeligheter med å slippe ansatte til og stole på at de utfører jobben på en slik måte gründerleder ønsker.

Utfordringen med å tilpasse egen rolle og erkjenne sine egne begrensninger har flere likhetstrekk og kan være vanskelig å skille fra hverandre ettersom de vil kunne påvirke hverandre. Det foreligger likevel forskjeller som gjør at utfordringene kan skilles fra hverandre. Ulikhetene fremkommer i hovedsak i hvordan tilpasning av egen rolle omhandler måten gründerlederen utvikler ansatte gjennom tilrettelegging, mens erkjennelse av egne begrensninger omhandler hvordan gründerlederen utviser selvinnsikt for egen kompetanse ved å la andre slippe til. Skillet mellom de to utfordringene vil være av analytisk karakter, ettersom utfordringene i praksis vil være overlappende. Ved å ha skilt ut nyansene mellom de to utfordringene, vil vi i analysen besitte et bredere grunnlag for å forstå hvordan gründerledere arbeider med utfordringer.

3.3 Perspektiver på ledelse

Vi har frem til nå presentert en ramme for den fasen deltakerbedrifter i FGTL befinner seg i, samt hvilke utfordringer gründerledere ofte møter på som følge av at startupen er i vekst. Ettersom det kommer frem av teorien at måten gründeren leder på utgjør en kritisk rolle for om startupen oppnår suksess eller ikke (Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006; Peterson, Galvin, & Lange, 2012; Zach & Baldegger, 2017), vil vi i dette delkapittelet gjøre oss kjent med ulike perspektiver på ledelse. I tråd med oppgavens problemstilling: *“Hvordan kan gründerens arbeid med utfordringer knyttet til en startups vekst, forstås som et resultat av lederatferd?”* vil perspektivene på ledelse som legges frem være knyttet til utfordringene: formulere og kommunisere en overbevisende visjon, prioritere og delegere oppgaver, tilpasse egen rolle og erkjenne egne begrensninger.

Ettersom det finnes et hav av ledelseslitteratur, vil det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i overordnede kategorier for å forstå hvordan gründere utøver ledelse i arbeid med utfordringer. Vi vil derfor først se til Yukl, Gordon og Taber (2002) sine tre metakategorier for effektiv lederatferd. Disse tre kategoriene er: oppgave-, relasjons- og endringsorientert lederatferd (Yukl et al., 2002), der oppgaveorientert atferd innebærer organisering, effektivisering, målsetting og prioritering, relasjonsorientert atferd fokuserer på å støtte og oppmuntre medarbeidere samt skape samhold internt, mens endringsorientert atferd innebærer et fremtidsrettet perspektiv og blikket vendt ut mot omgivelsene for å detektere muligheter og trusler (Yukl, 2013). I tillegg til metakategorier for lederatferd (Yukl et al., 2002), vil vi inkludere tre ledelsesteorier vi mener kan hjelpe oss til å få en dypere forståelse for hvordan gründerledere arbeider med utfordringer. De tre utvalgte ledelsesteoriene er: *tjenende ledelse*, *transformasjonsledelse* og *strategisk ledelse*. Valg av ledelsesteorier er styrt av de fremlagte utfordringene, der vi har valgt ut ledelsesteorier som inneholder elementer vi mener kan bidra til å belyse hvordan gründerlederen arbeider med utfordringer. Eksempelvis vil utfordring knyttet til visjon ses i sammenheng med transformasjonsledelse ettersom visjon står sentralt i denne ledelsesteorien (Avolio & Bass, 2004). I det følgende vil vi redegjøre for de tre ledelsesteoriene, drøfte de opp mot metakategoriene av lederatferd og se dem i sammenheng med utfordringer gründere møter som følge av en startups vekst. Dette mener vi vil utgjøre et tilstrekkelig teoretisk bakteppe for å forstå måten gründerlederne i FGTL arbeider med utfordringer på.

3.3.1 Tjenende ledelse

Robert Greenleaf anses å være den første til å introdusere begrepet tjenende ledelse da han i 1977 påpekte at ledere ikke kan anses som dyktige ledere før de også fungerer som gode tjenere for sine ansatte. Lederen skal altså tilrettelegge for at de ansatte har det de trenger for å kunne gjøre jobben sin til enhver tid. Søkelyset skal ikke være rettet mot lederen, men heller de ansatte. I tråd med den tjenende leder skal menneskene i organisasjonen bli lyttet til, verdsatt og settes først (Greenleaf, 1977). Denne måten å sette ansatte først stiller krav til gode mellommenneskelige ferdigheter (Mumford et al., 2007), noe som gjør at vi ser koblinger mellom en tjenende leder og hva Yukl et al. (2002) kategoriserer som relasjonsorientert lederatferd. Den relasjonsorienterte lederatferden innebærer at leder utviser støtte og anerkjennelse av ansatte, er opptatt av ansattes personlige utvikling, involverer og myndiggjør sine ansatte ved delegering og fremming av autonomi (Yukl et al., 2002). Denne lederatferden gir grobunn for en tjenende lederstil ettersom den er langsiktig og utviklende

orientert og ikke utelukkende omhandler økonomisk avkastning, noe som er konsistent med hvordan tjenende ledere fremmer medarbeidere (Peterson et al., 2012). Coaching står som kjernekomponent i hvordan tjenende ledere utvikler sine ansatte, noe som innebærer at leder viser alternative måter å løse oppgaver på og stiller spørsmål som bidrar til at ansatte lærer fremfor å få oppgitt løsningen umiddelbart (Yukl et al., 2002). For en leder er dette et viktig moment i møte med nye og flere ansatte som ikke besitter samme erfaringsbakgrunn.

En håndtering av ansatte etter relasjonsorienterte og tjenende prinsipper har vist seg å påvirke jobbtilfredshet i positiv forstand (Mcquade, Harrison, & Tarbert, 2020). Dette kan være grunnet i at tjenende ledere har det som prioritet å dekke andres behov slik at de ansatte kan gjøre jobben uten å møte på unødvendige hindringer. Selv om tjenende ledelse virker å ha en positiv innvirkning på de ansatte, har denne ledelsesteorien likevel mottatt kritikk. Kritikken innebærer blant annet at forskning er begrenset, lite generaliserbar og mangler ofte empirisk validering (Mcquade et al., 2020). Teorien lar seg også vanskelig konseptualisere, ettersom sentrale begrep som støtte, utvikling og anerkjennelse gir tolkningsrom og har ulik betydning i ulike situasjoner (Mcquade et al., 2020). Forståelse av gründerledernes atferd vil derfor påvirkes av måten vi tolker og forstår deres uttalte og observerte atferd på.

For å avdekke en tjenende lederatferd hos gründerlederne i FGTL vil vi se hvordan gründerlederne forholder seg til sine ansatte gjennom relasjonsbygging og fasilitering av arbeidshverdagen. Helt konkret vil dette innebære at vi analyserer hvorvidt ansatte blir inkludert og myndiggjort, om gründerleder er bevisst sin rolle som støttespiller og ønsker at de ansatte skal lykkes i sin utvikling. For gründerledere som møter på utfordringer med å *prioritere og delegere oppgaver, tilpasse egen rolle og erkjennelse av egne begrensninger*, mener vi at prinsipper fra tjenende ledelse blir viktig. En leder som har fokus på å myndiggjøre de ansatte gjennom å utvise tillit og gi ansvar, vil følgelig ha enklere for å delegere oppgaver til de ansatte. En gründerleder med tjenende lederatferd som tilpasser egen rolle i takt med startupens vekst, vil ta rollen som tilrettelegger ved å “tjene” sine medarbeidere. En slik lederatferd vitner om at gründerlederen evner å sette de ansatte i fokus, fremfor å ha behov for å selv stå i sentrum. Videre ved å sørge for at de ansatte utvikler seg og får mulighet til å ta i bruk sin ekspertise ved å eksempelvis ta selvstendige avgjørelser, vil gründerleder enklere kunne erkjenne sine egne begrensninger sett opp mot de ansattes kompetanse.

3.3.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse ble identifisert av Bass (1985) og handler om at lederen artikulere en visjon som appellerer til personlige verdier og indre motivasjon (Yukl, 2013). Gjennom flere forsøk på å utvikle et måleverktøy som tilsier om ledere utøver transformasjonsledelse, har Avolio og Bass (2004) utviklet et verktøy bestående av fire komponenter som blir omtalt som de fire I'er: (1) idealisert innflytelse - lederen blir rollemodell for sine følgere, (2) inspirerende motivasjon - lederen motiverer og inspirerer de rundt seg ved å tilby mening og utfordringer til medarbeidernes arbeid, (3) intellektuell stimuli - leder stimulerer sine følgere til å være innovative og kreative, og (4) individualisert oppmerksomhet - ledere følger nøye med på individers behov for oppnåelse og vekst (Avolio & Bass, 2004). Innen denne ledelsesteorien ser vi koblinger til både endringsorientert og relasjonsorientert lederatferd.

Endringsorientert atferd er spesielt viktig for en startup i den utvidede overgangsfasen, ettersom den opererer i dynamiske miljøer hvor rask omstilling er nødvendig (Ensley et al., 2006; Zaech & Baldegger, 2017). I slikt endringsarbeid er visjonen å regne som helt essensiell (Kotter, 2012), da den bidrar til å inspirere de ansatte til å forplikte seg til visjonen heller enn ytre faktorer som belønning eller straff (Ensley et al., 2006; Yukl et al., 2019). Basert på at visjon går som en rød tråd gjennom transformasjonsledelse (Engelen, Gupta, Strenger & Brettel, 2015), er det viktig at lederen både utvikler, etterlever og overbeviser ansatte om å følge visjonen. En transformasjonsleder kjennetegnes ved å ha påvirkningskraft, evne til å motivere og inspirere ansatte, noe som også bidrar til at ansatte blir enklere å styre i den ønskede retningen (Russell & Stone, 2002). For at denne påvirkningen skal finne sted vil relasjonsorientert lederatferd gjøre seg gjeldende, da det krever mellommenneskelige ferdigheter for å skape legitimitet i relasjon til ansatte. Legitimitet vil være viktig ettersom Senge (1997) påpeker viktigheten av at visjonen fremstår genuin for at ansatte skal ønske å oppnå den. Transformasjonsledelse har derfor blitt kritisert for å være krevende å gjennomføre i praksis, hvor Westley og Mintzberg (1989) argumenterer for at det bare er på rett tidspunkt, med den rette lederen og det rette publikum, at selskapet kan etterleve visjonen i sitt arbeid.

For å avdekke lederatferd som kan knyttes til transformasjonsledelse kunne de fire I'ene være et naturlig utgangspunkt, men ettersom I'ene skapes gjennom den ansattes forståelse og opplevelse av lederen blir de utfordrende å identifisere gjennom samtale og observasjon av

kun gründerlederen. En overordnet forståelse for transformasjonslederens atferd vil derfor i vår studie innebære å avdekke atferd som tilsier at gründerlederen har et bevisst forhold til visjon og etterlever visjonen i måten å utøve ledelse på. Hvorvidt gründerlederen appellerer til personlige verdier og virker til å drives av indre motivasjon fremfor ytre faktorer vil også fungere som indikator for om gründerleder utøver transformasjonsledelse. En gründerleder som utøver transformasjonsledelse kan derfor argumenteres for å ikke ha utfordringer med å *formulere og kommunisere en overbevisende visjon*. Det er også transformasjonslederens sterke tilknytning til visjonen som gjør at en gründerleder vil evne å *prioritere og delegere oppgaver* på en slik måte at visjonen kan nås. En viktig rettesnor for transformasjonsledere i prioritering av oppgaver vil derfor kunne være: hva er viktigst å få på plass for at visjonen kan oppnås? Videre vil det være viktig at gründerlederen inspirerer de ansatte til å bli med på visjonen, noe som gjør at gründerlederen fremstår som et forbilde for de ansatte i måten visjonen etterleves på. Gründerlederen *tilpasser derfor egen rolle i takt med startupens vekst*, ved å appellere til den indre motivasjonen hos de ansatte. En artikulert visjon og en gründerleder som oppleves som et forbilde for de ansatte kan også redusere usikkerhet ansatte måtte ha rundt hva som er forventet at de skal gjøre for å oppnå visjonen (Engelen et al., 2015).

3.3.3 Strategisk ledelse

Strategisk ledelse defineres som en persons evne til å forutse endringer, utforme visjoner, opprettholde fleksibilitet, tenke strategisk og samarbeide med andre for å implementere endringer som vil skape en levedyktig fremtid for organisasjonen (Henry 2008; Ireland & Hitt, 2005 som nevnt i Raabe, Kopperstad og Gjerding, 2017). Videre kan strategisk ledelse oppsummeres gjennom fire hovedaktiviteter: situasjonsanalyse, formulering av strategi, implementering samt evaluering og kontroll (Henry, 2008; Hunger; 2020). Vi mener strategisk ledelse kan komme til uttrykk gjennom de tre metakategoriene for lederatferd avhengig av hvilken hovedaktivitet vi tar utgangspunkt i.

Gjennom hovedaktivitetene situasjonsanalyse, formulering av strategi samt evaluering, mener vi at endringsorientert lederatferd vil komme til syne. Situasjonsanalyse og formulering av strategi handler om å analysere omgivelsene et selskap opererer i, for deretter å formulere eller justere strategien slik at selskapet øker sannsynligheten for å nå sine mål og visjonen (Henry, 2008). Endringsorientert atferd ligger derfor til grunn for justering basert på analyse og evaluering. Videre, ettersom den formulerte strategien må implementeres for å ha en verdi

(Henry, 2008), ser vi at oppgaveorientert lederatferd gjør seg gjeldende. Dette kan vise seg gjennom handlingsplaner med mål og oppgaver for den ansatte (Mikkelsen, 2019). Den oppgaveorienterte atferden viser seg også ved evaluering og kontroll, hvor lederen måler de ansatte på prestasjon og måloppnåelse, ofte gjennom prestasjonsstyring som eksempelvis balansert målstyring (Gjønnes & Tangenes, 2014; Mikkelsen, 2019). Den oppgaveorienterte lederatferden tilknyttet strategisk ledelse kan derfor anses som en hardere ledelsestilnærming enn tjenende og transformasjonsledelse; teorier som er opptatt av utvikling av enkeltindividet og indre motivasjon. Likevel kan vi argumentere for at det foreligger en dualitet når det gjelder ledelsestilnærming, ettersom oppfølging av ansatte og tilbakemeldinger er en viktig del av å nå bedriftens mål (Gjønnes & Tangenes, 2014). I dette foreligger det rom for en mykere ledelsestilnærming, noe som gjør at strategisk ledelse også innbefatter relasjonsorientert atferd. Strategisk ledelse kan derfor ha både en hard og/eller myk tilnærming til sine ansatte, basert på balansen mellom styring og ledelse av ansatte og organisasjon.

For en strategisk leder vil mål og visjonen for selskapet være veiledende for selskapets øvrige aktiviteter. Vi mener derfor det er sannsynlig at en gründerleder som er strategisk, har arbeidet med å *formulere og kommunisere en overbevisende visjon*. Implementering blir videre viktig, for å sikre at selskapet faktisk jobber mot visjonen. Ettersom vi anser deltakerbedriftene i FGTL for å være for umodne til å ha utviklet avanserte systemer, som eksempelvis balansert målstyring (Gjønnes & Tangenes, 2014) eller å ha utarbeidet omfattende strategiplaner, vil vi i denne studien fokusere på tegn til strategisk ledelse som vi tror vil være mer realistisk å kunne finne igjen hos deltakerbedriftene. Implementering vil derfor i deltakerbedriftenes tilfelle kunne vise seg ved at de ansatte er gitt arbeidsoppgaver som er ment å tjene selskapets mål og visjon og at både gründerleder og ansatte har et bevisst forhold til dette i hverdagen. En gründerleder som har et klart bilde av hva målet er, hvordan de skal komme seg dit og i tillegg evner å være oppmerksom på omgivelsene sine og gjøre justeringer underveis vil sannsynligvis ikke ha utfordringer med å *prioritere og delegerer oppgaver*. Dette kan begrunnes med at en strategisk leder har en iboende oppgaveorientering for å nå organisasjonens overordnede mål (Yukl et al., 2002). Til slutt vil strategiske ledere som har et bevisst forhold til den overordnede visjonen også ta valg som gagnar bedriften. Derfor vil strategiske ledere sannsynligvis *erkjenne sine egne begrensninger* uten store utfordringer, ettersom gründerlederen er villig til å gjøre de grep som kreves for å se startupen

vokse. Dette kan innebære at gründeren aktivt søker å ansette medarbeidere de anser som mer kompetente enn seg selv eller evner å ta i bruk de ansattes kompetanse på en optimal måte.

3.3.4 Oppsummering av perspektiver på ledelse

For å oppsummere har vi sammenstilt de ulike perspektivene på ledelse i tabellen nedenfor. I tabellen ser vi på ledelsesteoriene i sammenheng med lederatferd for å legge frem et utvidet syn på lederatferd og få større tolkningsrom for den senere analysen.

Tabell 4 Sammenstilling av perspektiver på ledelse (lederatferd)

Tjenende ledelse	Oppgaveorientert	Relasjonsorientert	Endringsorientert
<ul style="list-style-type: none"> • Setter de ansatte først • Støttespiller • Lytter til innspill fra ansatte • Myndiggjøring av ansatte 		✓	
<hr/> Transformasjonsledelse <ul style="list-style-type: none"> • Inspirerer de ansatte • Bevisst forhold til visjon • Etterlever visjonen • Appellerer til personlige verdier • Drives av indre motivasjon 		✓	✓
<hr/> Strategisk ledelse <ul style="list-style-type: none"> • Ledelse på organisasjonsnivå • Utarbeider og implementerer strategi • Målsetting og prestasjonsmåling • Bevisst sine omgivelser 	✓	✓	✓

Oppgaveorientert

- Organisering
- Effektivisering
- Målsetting
- Prioritering

Relasjonsorientert

- Leder utviser støtte
- Mellommenneskelige ferdigheter
- Opptatt av ansatte sin personlig utvikling
- Involverer, delegerer og fremmer autonomi

Endringsorientert

- Fremtidsrettet perspektiv
- Identifiserer trusler og muligheter i omgivelsene

Som illustrert øverst i tabellen ser vi at tjenende ledelse inneholder relasjonsorientert lederatferd. Den relasjonsorienterte atferden ser vi også i transformasjonsledelse, hvor endringsorientert lederatferd i tillegg gjør seg gjeldende. Strategisk ledelse inneholder på sin side alle de tre formene for lederatferd. Av dette forstår vi at transformasjonsledelse og strategisk ledelse fremstår som mer komplekse ledelsesteorier, ettersom de inneholder flere former for lederatferd enn hva tjenende ledelse gjør. Tjenende lederatferd har mottatt kritikk for å være vanskelig å identifisere ettersom den inneholder lite konseptualiserte begreper (Mcquade et al., 2020), noe som kan være årsaken til at lederatferden som utvises ikke enkelt lar seg definere. Strategisk ledelse inneholder relasjonsorientert atferd, slik som tjenende ledelse og transformasjonsledelse. På tross av dette vil vi påpeke at strategisk ledelse skiller seg fra de andre ved at både tjenende ledere og transformasjonsledere anser læring og utvikling som et gode i seg selv (Greenleaf, 1977; Yukl et al., 2002), dette i motsetning til

strategiske ledere som utviser relasjonsorientert atferd for å sikre en levedyktig bedrift (Henry 2008; Ireland & Hitt, 2005 som nevnt i Raabe et al., 2017). Som vi kan se av tabellen, har vi kun trukket frem strategisk ledelse til å innebære oppgaveorientert lederatferd. Dette betyr likevel ikke at tjenende- og transformasjonsledere ikke kan ha en oppgaveorientert atferd, men heller at vi har valgt å rendyrke enkelte poeng for å tydeliggjøre ledelsesatferder vi anser som mest fremtredende i hver teori. Videre i oppgaven vil vi benytte begrepet lederatferd, fremfor perspektiver på ledelse, der tabell 4 utgjør vår forståelse av lederatferd.

3.4 Sammenhengen mellom håndtering av utfordringer og lederatferd

For å kunne besvare problemstillingen: *“Hvordan kan gründerens arbeid med utfordringer knyttet til en startups vekst, forstås som et resultat av lederatferd?”*, har vi frem til nå lagt frem teori om utfordringer som følge av en startups vekst, samt en sammenstilling av perspektiver på ledelse. Basert på den fremlagte teorien har vi kommet frem til antakelser som kan hjelpe oss å forstå sammenhengen mellom lederatferd og utfordringer, samt avdekke eventuelle andre utfordringer og måter gründerlederne arbeider med disse på. Antakelsene har vi lagt frem i tabellen nedenfor, som vi tar med oss inn i analysekapittelet som et verktøy til å oppdage funn fra datamateriale.

Tabell 5 viser til antakelser for hver av de tre ledelsesatferdene og hvordan de vil påvirke utfordringene som følger av en startups vekst. Noen av utfordringene antas å *håndteres* av gründerledere som utøver spesifikk lederatferd, noe som innebærer at utfordringen forventes å oppleves mindre utfordrende basert på den lederatferden som utøves. I andre tilfeller der vi ikke forventer å se en sammenheng mellom utfordring og utøvelse av lederatferd vil vi komme med en antakelse om *ingen tydelig sammenheng*. Det betyr likevel ikke at det ikke kan foreligge sammenhenger mellom utfordringen og lederatferden, men at vi i analyseverktøyet har valgt å rendyrke de poeng som kan bidra til å besvare vår problemstilling.

Tabell 5 Analyseverktøy – sammenhengen mellom håndtering av utfordringer og lederatferd

	Tjenende ledelse	Transformasjonsledelse	Strategisk ledelse
Utfordring 1: Formulere og kommunisere en overbevisende visjon	<i>Ingen tydelig sammenheng</i> Den tjenende lederen vil være opptatt av utvikling og tilrettelegging overfor de ansatte. Arbeid med visjon er derfor ikke fremtredende.	<i>Utfordringen håndteres</i> Gründerleder vil fokusere på å utforme og etterleve en visjon som appellerer til idealer og indre motivasjon, og fremstår overbevisende i kraft av å være en rollemodell for ansatte.	<i>Utfordringen håndteres</i> Gründerleder har utviklet en strategi som er veiledende for selskapets øvrige aktiviteter. Videre bruker gründerlederen visjon som en rettesnor i hverdagen for å implementere strategi i startupen.
Utfordring 2: Prioritering og delegering av oppgaver	<i>Utfordringen håndteres</i> Gründerleder har fokus på å myndiggjøre ansatte gjennom å utvise tillit og gi ansvar. Dette vil vise seg ved at gründerleder prioriterer og delegerer oppgaver som er ment til å bidra positivt for ansattes utvikling.	<i>Utfordringen håndteres</i> Gründerlederen vil arbeide for å oppnå bedriftens visjon. Prioritering og delegering av oppgaver som fremmer visjonen blir derfor en viktig del av arbeidet gründeren gjør.	<i>Utfordringen håndteres</i> Gründerlederen er bevisst målet for startupen og hvordan å komme dit. Prioriteringer og delegering blir derfor gjort for å implementere strategien som er i tråd med selskapets mål og visjon.
Utfordring 3: Tilpasning av egen rolle i takt med startupens vekst	<i>Utfordringen håndteres</i> Gründerleder evner å sette de ansatte i fokus og fungerer som tilrettelegger, fremfor å selv stå i sentrum. Ved å sette de ansatte først tilpasser gründerlederen egen rolle ved å aktivt "tjene" sine medarbeidere.	<i>Utfordringen håndteres</i> Gründerleder er opptatt av å inspirere de ansatte og etterleve visjonen startupen jobber mot. Dette gjøres gjennom å tilpasse egen rolle som til å være et forbilde i hvordan å etterleve visjonen så vel som å appellere til ansattes indre motivasjon.	<i>Ingen tydelig sammenheng</i> Gründerlederen har fokus på å tilpasse strukturer i startupen, heller enn å tilpasse egen rolle.
Utfordring 4: Erkjennelse av egne begrensninger	<i>Utfordringen håndteres</i> En tjenende leder vil gi rom for at ansatte kan anvende sin kompetanse, samtidig som utvikling av den ansatte er i fokus. Ettersom ansattes potensiale blir synliggjort vil det bli enklere for gründerlederen å erkjenne sine egne begrensninger	<i>Ingen tydelig sammenheng</i> Gründerlederen er opptatt av oppnåelse av visjon og drives av idealer og indre motivasjon i dette arbeidet. Gjennom å fokusere på å være en rollemodell for sine ansatte vil gründerlederen ikke fokusere på begrensende faktorer ved seg selv, men heller fremheve sine styrker.	<i>Utfordringen håndteres</i> Gründerlederen følger med på omgivelsene, og forsøker å justere deretter. Strategiske ledere vil derfor erkjenne egne begrensninger i de tilfeller der gründerleder opplever seg selv som et hinder for startupens vekst.

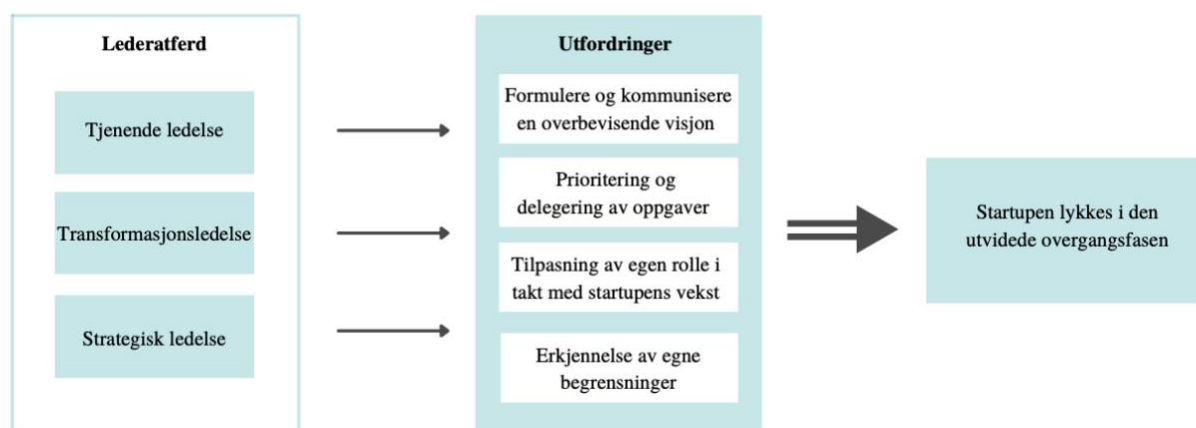
	sett opp mot de ansattes kompetanse.		
--	--------------------------------------	--	--

Av analyseverktøyet kommer det tydelig frem hvilke utfordringer som håndteres av hvilken lederatferd, så vel som *hvordan* utfordringen håndteres. Tabellen fanger opp ulike nyanser i hvordan utfordringene håndteres, der vi ser at enkelte av utfordringene kan håndteres av flere lederatferder. Dette kan potensielt bety at enkelte eller flere av utfordringene gir rom for et mangfold av håndteringsmekanismer. Dette fremkommer gjennom utfordringen med å formulere og kommunisere en overbevisende visjon, hvor vi av analyseverktøyet ser at utfordringen kan håndteres gjennom tjenende-, transformasjons-, og strategisk ledelse, men at håndteringen er ulik basert på hvilken lederatferd som utøves.

3.5 Analysemodell

For det første foreligger det to overordnede antakelser til grunn for antakelsene som fremkommer av tabellen under: (1) antakelsen om at det er en sammenheng mellom gründerens lederatferd og måten vedkommende arbeider med utfordringer på, og (2) antakelsen om at startups som ledes av gründerledere som jobber med utfordringer på en måte som gjør at start-upen lykkes med den utvidede overgangsfasen.

Fra analyseverktøyet gjorde vi oss antakelser om gründerlederne i FGTL som kan oppsummeres i analysemodellen under (se figur 1). Analysemodellen viser sammenhengen mellom hvordan lederatferden gründerlederne utøver vil påvirke arbeidet med utfordringer, som videre tilsier om start-upen lykkes i den utvidede overgangsfasen eller ikke.



Figur 1 Analysemodell

4 Metode

Gjennom metodekapittelet vil vi forklare hvordan vi metodisk har gått til verks for å besvare oppgavens problemstilling. Som utgangspunkt vil den vitenskapsteoretiske posisjonen for studien forklares, da dette legger grunnlaget for videre forskningsdesign og forskningstilnærming. Deretter legger vi frem studiens forskningsstrategi og metodiske tilnærming. Videre redegjøres det for datainnsamlingsprosessen, både planlegging og gjennomføring samt hvordan analysearbeidet av innsamlet data gikk til. Avslutningsvis knyttes vår studie opp mot kvalitetskriterier og etiske retningslinjer for kvalitativ forskning.

4.1 Vitenskapsteoretisk posisjonering

Valg av vitenskapsteoretisk posisjonering vil påvirke praktisk gjennomføring av en studie i alt fra utforming av problemstilling til selve analysearbeidet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I denne studien opererer vi innenfor den sosialkonstruktivistiske forskningstradisjonen ettersom vi gjennom fenomenet vi studerer forsøker å få informasjon som omhandler den sosiale virkeligheten (Johannessen, Christoffersen, & Tuftes 2011). Gjennom problemstillingen forsøker vi å *forstå* sammenhengen mellom lederatferd og utfordringer. For å gjøre dette må vi som forskere tolke den informasjonen vi får av informantene, noe som tilsier at det vi forstår som virkelighet skapes gjennom sosial konstruksjon (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

4.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign forklarer hvordan forskningsprosessen skal designes for at det sosiale fenomenet som studeres kan bli forskbart. En rekke faktorer gjør seg gjeldende i utforming av forskningsdesign, blant annet en beskrivelse av hva og hvem som skal studeres så vel som hvordan dette skal gjennomføres (Johannessen et al., 2011).

Forskningsdesign kan være enten eksplorative, deskriptive eller kausale (Gripsrud et al., 2016). Ettersom vi skal studere et fenomen det er gjort lite systematisk forskning på, hadde vi som inngang til denne studien en eksplorativ tilnærming til gründere og ledelse. Et eksplorativt forskningsdesign er hensiktsmessig å bruke ettersom vi *utforsker* et nytt område og ønsker å bli kjent med undersøkelsesobjektene samt få dypere innsikt i fenomenet vi skal studere (Gripsrud et al., 2016). Eksplorativ forskning gir rom for et fleksibelt design som kan ta høyde for uventede forhold ettersom problemstillingen først omhandler et tema, som videre

gjennom utforskningen blir del av et større opplegg med målsetting om å komme frem til en presis problemstilling (Johannessen et al., 2011).

I forkant av studien hadde vi en tanke om at innholdet i FGTL ville spille en sentral rolle. Etersom programmets formål er å utvikle gründere av vekstbedrifter til å bli ledere, hadde vi et ønske om å undersøke hvordan programmets innhold ville bidra til dette. Da gründerlederne i tillegg hadde søkt seg inn til programmet antok vi at interessen for ledelse og motivasjonen for å utvikle seg som ledere var til stede. Underveis i studien oppdaget vi derimot at flere av gründerne ikke hadde stor motivasjon for lederrollen, men heller anså deltakelsen som et tiltak som kan hjelpe startupen i den krevende overgangsfasen. Dette i kombinasjon med en begrenset tidsramme som ikke gjør det mulig å undersøke resultatet av programmet kom vi frem til at programmets innhold ikke vil vektlegges i studien. FGTL har derfor fungert som en måte å få tilgang på informanter i den riktige målgruppen. Basert på dette valget, samt to pre-intervju med en gründerleder av en startup i tidlig fase og en ekspert innen feltet, ble det etterhvert tydeligere for oss hva vi ville undersøke. En strategisk plan for hvordan studien skulle gjennomføres for å besvare problemstillingen vokste videre frem.

4.2.1 Forskningstilnærming

Forskingstilnærmingen i oppgaven er abduktiv, noe som innebærer en kombinasjon av induksjon og deduksjon. Induktiv forskning preges av at innhenting av data gjøres uten forhåndssatte antakelser (Bell, Bryman & Harley, 2019). Induktiv forskning starter med datainnsamling der forskerne går fra empiri til teori for å få kunnskap om fenomener hvor det finnes lite forhåndskunnskap. Formålet med induktiv forskning er å arbeide frem ny teori om et fenomen ved å gå fra det spesifikke til å fremsette generelle forestillinger om fenomenet (Bell et al., 2019). Deduktiv forskning på den andre siden har antakelser hentet fra teori som utgangspunkt for forskningen (Bell et al., 2019). Formålet blir da å utvikle hypoteser som testes mot empirien. Dette er en forskningstilnærming som ofte brukes på områder der det allerede finnes betydelig kunnskap og teori (Johannessen et al., 2011). Etersom temaet vi undersøker er ledelse finnes det mengder av teorier og litteratur vi kan benytte som utgangspunkt for forskningen. Fenomenet vi undersøker er likevel ledelse av startups i vekst, noe som vil føre oss inn i en ledelseslitteratur som er mindre omfangsrik. Kombinasjonen av induksjon og deduksjon er derfor en naturlig innfallsvinkel for vår studie.

Abduksjon er ikke en lineær forskningsprosess, noe som muliggjør forskning på etablerte teorier samtidig som vi søker å komme frem til nye mønstre (Yin, 2003). Vi har i tråd med denne arbeidsmetodikken beveget oss frem og tilbake mellom de forskjellige stadiene i forskningsprosessen ved å både benytte etablerte teorier og forsøke finne nye mønstre gjennom å utvikle et analyseverktøy basert på teorikapittelet. Abduksjon manifesterer seg som forskningstilnærmingen i vår studie i måten vi først formulerer et teoretisk rammeverk og en arbeidsproblemstilling for så å bruke funn fra observasjoner og intervju til å gjøre endringer i teoretisk rammeverk og utforming av ferdig problemstilling. Denne måten å arbeide med datamaterialet på tillater oss å bygge videre på viktige momenter fra materialet. Helt konkret vises dette i måten analysen åpner for å identifisere ytterligere utfordringer enn hva som fremkommer av teorikapittelet, samt hvordan vi i drøftingen inkluderer ambidekster ledelse i forsøk på å forstå hvordan gründerledere arbeider med utfordringer i startups i vekst.

4.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien innebærer å velge passende metoder for studien som gjennomføres (Cavaye, 1996). Dette innebærer at den valgte strategien må hensynta oppgavens formål og problemstilling, dens vitenskapelige posisjonering, tidsperspektivet for innsamling og bearbeiding av datamaterialet, samt omfanget i form av hvilke ressurser og kunnskap som er tilgjengelig (Saunders m.fl., 2012). Forskningsstrategi skiller seg derfor fra forskningsmetode som omhandler hvordan å systematisere observasjoner, beskrive måter å samle data på og angi hvilke verktøy og teknikker som skal brukes under datainnsamlingen (Cavaye, 1996).

4.3.1 Metodisk tilnærming

Det er vanlig når en diskuterer metodisk tilnærming at fokuset sentreres rundt teknikker for datainnsamling og grupperes i to retninger: kvalitativ og kvantitativ (Thagaard, 2013). Ved en kvalitativ tilnærming vektlegger man betydning og innhenter myke data, vanligvis gjennom observasjon, dybdeintervju og fokusgrupper (Thagaard, 2013). En kvantitativ tilnærming vektlegger utbredelse og antall, hvor den harde kvantitative dataen ofte hentes inn ved bruk av spørreundersøkelser (Johannessen et al., 2011). Etersom vi ønsker å få en forståelse for sammenhengen mellom lederatferd og utfordringer for startups i vekst, vil den kvalitative metoden legge til rette for personlig interaksjon med informantene, noe som vil gi oss en større forståelse av informantenes oppfatning som igjen kan hjelpe oss å besvare problemstillingen (Nyeng, 2004; Saunders & Lewis, 2012).

4.3.2 Metodetriangulering av kvalitative metoder

Vi har i vår oppgave planlagt å innhente primærdata gjennom observasjoner og semistrukturerte dybdeintervju. Observasjon egner seg godt når forskeren ønsker direkte tilgang til det som undersøkes (Johannessen et al., 2011). For vår studie vil observasjoner kunne gi oss verdifull informasjon, ettersom gründerlederens verbale og nonverbale atferd vanskelig lar seg identifisere i intervju og må heller oppleves og tolkes (Johannessen et al., 2011). Vi håper derfor gjennom observasjoner å få en større forståelse av gründerlederens atferd. Observasjoner kan være ressurs- og tidkrevende og det er derfor viktig at forskeren er helt sikker på at denne metoden lar seg gjennomføre (Johannessen et al., 2011). Ettersom vi ble invitert til å være med på samlingene av FGTL anså vi det som en unik mulighet til observasjon. I tillegg hadde FGTL en start- og sluttdato som var mulig å samkjøre med vår masteroppgave. Vi visste dermed at observasjoner ville være mulig å gjennomføre, både med tanke på tid og tilgjengelighet.

Ved å gjennomføre dybdeintervju gir vi informantene mulighet til å uttrykke seg med større frihet enn hva et spørreskjema tillater (Johannessen et al., 2011). Dette kan være hensiktsmessig for å finne ut hvordan gründerledere arbeider med utfordringer. Slike sosiale fenomener kan være komplekse, og kvalitative intervjuer muliggjør å få frem informasjon utover hva konkrete, lukkede spørsmål gjør (Johannessen et al., 2011). Gjennom å kombinere observasjon og dybdeintervju som datainnsamlingsmetoder vil vi få et godt innblikk i lederens tanker og erfaringer. Kombinasjonen av forskjellige metoder bidrar også til å skaffe mye og detaljert data (Yin, 2003).

4.3.3 Studiens omfang og tidsramme

Ettersom vi ønsker å gå i dybden på et fenomen med fokus på detaljer og etablere en helhetsforståelse, kan undersøkelsen vår regnes å ha et intensivt omfang (Johannessen et al., 2011). Det vil si at vi undersøker mange variabler fordelt på få enheter. I praksis vil det si at vi tar utgangspunkt i gründerledere, hvor vi til gjengjeld får tilgang til rike og detaljerte beskrivelser av fenomenet vi forsker på. Da studien gjennomføres som en masteroppgave er den prisgitt en tidsramme på ett semester og undersøkelsen vil derfor kategoriseres som en tverrsnittsundersøkelse, som kun gir et bilde av en situasjon på et gitt tidspunkt (Johannessen et al., 2011). Det ville likevel vært interessant å følge opp gründerlederne over en lengre

tidsperiode i en longitudinell studie for å undersøke hvilke av bedriftene som mestrer veksten sett i sammenheng med hva gründerlederne har lært i FGTL.

4.4 Datainnsamling

Det å velge ut hvem som skal være med i en studie samt hvordan den skal gjennomføres er en viktig del innen samfunnsforskning og har stor betydning for resultatet (Johannesen et al., 2011). Hvert steg i datainnsamlingen må derfor være veloverveid, og vi vil nå presentere fremgangsmåten for den innsamlede dataen.

4.4.1 Pre-intervju

Før vi gikk i gang med datainnhenting gjennomførte vi to pre-intervju med en gründerleder av en startup i tidlig fase og en ekspert innen feltet, noe som samsvarer med vår eksplorative tilnærming. Dette for å få mer innsikt i tema og åpne opp for nye innspill til studien. På den måten fikk vi indikasjoner på hva eksperten og gründerlederen trakk frem som viktig omkring tematikken. Pre-intervjuene var derfor nyttig i utarbeidelsen av problemstilling og intervjuguide.

4.4.2 Observasjon

Når observasjon brukes i forskning, går det fra tilfeldig sansing til systematisk tilegnelse av ny kunnskap (Johannessen et al., 2011). Observasjoner gjør det mulig for forskeren å studere det *folk gjør* fremfor det *folk sier* (Tjora, 2017). På denne måten genereres førstehåndsdata som gir forskeren en større grad av direkte forståelse for studieobjektet. Observasjonene foregikk digitalt over Teams med både lyd og bilde. Ettersom den nonverbale dataen derfor begrenset seg til hva som fremkom over webkamera, fokuserte vi også på å samle inn verbal data i form av hva de uttrykte, hvordan de uttrykte seg og hvilken plass de tok i gruppen. Dette komplementerer intervjuene med deltakerne, fordi vi kan sammenlikne faktisk atferd med utsagn om atferd (Tjora, 2017). Observasjonsdata ble innhentet gjennom observasjoner av gruppeoppgaver, diskusjoner i plenum, spørsmålsstilling og eventuelle innlegg presentert av gründerlederne.

Spesielt viktig i observasjonsstudier er spørsmålet om forskeren skal være ikke-deltakende eller deltakende, om observasjonen skal være åpen eller skjult og hvilken betydning forskerens nærvær har for resultatene av undersøkelsen (Thagaard, 2013). Selv om vi i forkant av observasjonene anså oss selv som ikke-deltakende ettersom vi ikke hadde planer

om å delta aktivt på samlingene, har vi basert på Tjora (2017) kommet frem til at vi var *deltakende observatører*. Dette begrunnes med at vår deltakelse var åpen overfor deltakerne, noe som vil si at deltakerne var klar over at de ble observert (Tjora, 2017). Som følge av den åpne observasjonen oppstår det en ubevisst samhandling mellom deltakere og observatører, noe som gjør at observatørene derfor blir deltakende (Thagaard, 2013). Vi som forskere fikk i tillegg muligheten til å presentere oss selv, noe som vil si at direkte samhandling fant sted. Selv om vi som forskere hadde en åpen og deltakende rolle, antar vi at vår påvirkning på deltakerne ble minimal ettersom vi ikke befant oss i samme fysiske rom og ikke hadde på webkamera eller interagererte med deltakerne utover vår introduksjon. Vår tilstedeværelse kan derfor tenkes å være lettere å glemme enn dersom vi hadde vært plassert i samme fysiske rom. Ved en åpen deltakelse har vi i tillegg ivarettatt det etiske aspektet ved at deltakerne var klar over at de ble observert (Thagaard, 2013).

En av svakhetene ved observasjon er at forskerne kan overse detaljer i en større gruppe og at observasjoner som foregår over flere timer kan påvirke kvaliteten grunnet mindre årvåkenhet (Nachmias & Nachmias, 1992). Ettersom samlingene besto av en kombinasjon av innlegg fra foredragsholdere og gruppeoppgaver og diskusjoner, var det fordelaktig at vi hadde klargjort på forhånd hva vi ønsket å observere. Det at vi i tillegg var to som observerte førte til at vi begge kunne fange opp detaljer. En ytterligere svakhet er at observasjonene ble gjort over webkamera, hvor vi kun så ansiktene til deltakerne og derfor mistet mye av kroppsspråket. Vi fikk heller ikke muligheten til å observere de i deres naturlige omgivelser på jobb, noe som ville vært interessant for å fange opp atferd som ikke ble synlig gjennom Teams.

Gjennomføring av observasjon

FGTL hadde planlagt totalt fire samlinger á to dager. Vi deltok ikke på den første samlingen ettersom dette var en samling hvor hensikten var at deltakerne skulle bli kjent med hverandre i et trygt miljø og etablere tillit til hverandre. De resterende tre samlingene foregikk digitalt over Teams hvor vi deltok på alle.

Ifølge Fange (2010, som nevnt i Thagaard, 2013) er det viktig at forskeren oppnår tillit - både til seg selv og prosjektet, da tillit er grunnlaget for at de personer forskeren ønsker å studere, er villige til å gi forskeren adgang og la forskeren følge dem i deres gjøremål over tid. Som deltakende observatører valgte vi derfor å introdusere oss selv for å etablere en relasjon til deltakerne. Vi tror også det at én av forskerne har kjennskap til flere av deltakerne som følge

av sin stilling i KUPA, var positivt for å bidra til å etablere trygghet og legitimitet. En svakhet er derimot at deltakerne kan ha følt at det å bli observert av en ansatt i KUPA i forbindelse med forskning kan ha skapt en uklar rolleforståelse. Deltakerne ble likevel informert i forkant om deres anonymitet og vi fikk aksept til å observere. Ved introduksjon bør forskerne tenke over hvor mye informasjon de deler med deltakerne (Thagaard, 2013). Vi valgte å begrense informasjon om studien til tematikk, for å ikke påvirke deltakerne i nevneverdig grad.

På forhånd hadde vi bestemt oss for å observere gruppeoppgaver, diskusjoner i plenum, spørsmålsstilling og eventuelle innlegg fra deltakerne. I tillegg er det viktig å ta stilling til hvordan man skal registrere data. Dette gjorde vi ved å nedtegne observasjoner samt refleksjoner i et felles digitalt noteringsverktøy. Som observatører holdt vi oss åpne for inntrykk og samlet data på en måte som fikk frem hva som skjedde i situasjonen, med vekt på roller, oppgaver, interaksjon, rutiner og fortolkninger. I feltnotatene fokuserte vi på å gjøre et skille på hva vi som forskere mente var den fulle og balanserte fremstillingen av situasjonen og hva som var våre personlige refleksjoner og fortolkninger (Tjora, 2017). Notatene strukturerte vi etter hva vi observerte samt sitater fra deltakerne etterfulgt av umiddelbare tanker og tolkninger. Dette kunne være tanker som kunne ha en sammenheng med noe informantene hadde sagt tidligere eller tolkninger knyttet opp mot teoretisk tematikk. For å gi et eksempel på hvordan vi dokumenterte observasjon og egne tolkninger underveis legger vi ved følgende notat fra feltnotatene:

Gründerlederne blir satt sammen i par som *ansatt* og *leder* i et rollespill for å øve seg på coachende ledelse. Man kan tydelig se at gründerlederen som fikk rollen som *leder* ikke er komfortabel i settingen. Gründerlederen som har rollen som *ansatt* fanger dette opp, og etablerer trygghet overfor den andre gründerlederen ved å gi rom for at *lederen* kan prøve seg frem med spørsmål. Selv om den *ansatte* i dette rollespillet gis mulighet til å prate mye om seg selv og sin startup, glemmer ikke den *ansatte* at rollespillet skal gi læring til *lederen*. Den *ansatte* forsøker derfor å svare på en slik måte at *lederen* gis oppmuntring til å formulere nye spørsmål. Som observatører la vi merke til at *lederen* hadde en positiv utvikling gjennom øvelsen og at den *ansatte* evnet å bygge opp den andre deltakeren og kanskje allerede mestret coachende ledelse før øvelsen.

Vi anså observasjonene som svært nyttig, ved at vi ble kjent med de ulike deltakerne og fikk et bilde av hva de ulike gründerlederne fokuserte på når det gjaldt ulike tema. Vi fikk også et

godt inntrykk av hvor de ulike deltakerne plasserte seg i forhold til gruppedynamikk, noe som kunne gi oss en indikasjon av hvilken lederatferd som var fremtredende hos hver enkelt. Vi tok verken videoopptak eller lydopptak av samlingene og var derfor prisgitt gode feltnotater.

4.4.3 Semi-strukturerte dybdeintervju

En av de mest utbredte datainnsamlingsmetodene innenfor kvalitativ forskning er ulike former for intervju (Tjora, 2017). Vi ønsket ikke å bruke tid på fokusgrupper ettersom deltakerne allerede i løpet av samlingene hadde diskutert ulike tema i plenum og ved gruppeoppgaver. Ved individuelle dybdeintervju vil informantene få større mulighet til å uttrykke seg i tillegg til å få frem kompleksitet og nyanser (Gripsrud et al., 2016). Vi valgte derfor semi-strukturerte dybdeintervju, noe som vil si at det var utarbeidet en overordnet intervjuguide i forkant. Rekkefølgen på spørsmål og tema vil derfor variere fra intervju til intervju (Johannessen et al., 2011). Muligheten vi ble gitt til å presentere oss selv og forskningsprosjektet vårt ga oss også mulighet til å etablere en relasjon med deltakerne, som videre kan ha vært effektivt for å sikre deres deltakelse i dybdeintervjuene.

Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Intervjuguiden med aktuelle tema og spørsmål har til hensikt å sikre at forskeren innhenter data som kan bidra til å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2011). Basert på pre-intervjuene og teorikapittelet utarbeidet vi en semi-strukturert intervjuguide (se vedlegg 2). Her identifiserte vi viktige tematiske kategoriseringer som vi brukte som utgangspunkt for den videre utarbeidelsen (Johannessen et al., 2011). Deretter fylte vi inn kategoriene med relevante spørsmål. I begynnelsen av intervjuet stilte vi innledende spørsmål for å etablere tillit til informanten og samtidig få rede på relevant bakgrunnsinformasjon (Johannessen et al., 2011). Etterhvert ble det stilt mer dyptgående spørsmål, alltid med fokus på å følge en naturlig flyt hvor den ene tematikken førte videre til neste (Tjora, 2017). Det må likevel nevnes at intervjuguiden var åpen for at informanten selv kunne styre samtalen, derav semi-strukturerte intervju (Johannessen et al., 2011). Målet med intervjuguiden var å få gründerlederne til å fortelle hva de anser som viktig, uten at vi ledet dem inn på bestemt tematikk. Vi unngikk derfor teoretiske begreper og ledende spørsmål. Før vi gikk i gang med datainnsamlingen gjennomførte vi et test-intervju for å forsikre oss om at intervjuguiden vår hadde en naturlig flyt og inneholdt spørsmål som kunne gi verdifull data. Etter test-intervjuet utførte vi noen få justeringer, som for eksempel å endre rekkefølgen på noen av spørsmålene og bytte ut noen ord for å gjøre spørsmålet mer konkret.

For å avtale tidspunkt for intervju sendte vi deltakerne en e-post, hvor vi la ved et informasjonsskriv om studien og informantenes rettigheter i tillegg til forslag til møtetidspunkt. Etersom flere av informantene er lokalisert på ulike plasser i Nord-Norge gjennomførte vi nesten samtlige intervju digitalt over Teams. Vi gjennomførte fysisk intervju med to av informantene ettersom omstendighetene tillot det. Ved samtlige intervju startet vi samtalen med å forklare forskernes roller; en ville intervju og den andre ville observere og komme med oppfølgingsspørsmål. Vi spurte informantene om de hadde gjort seg kjent med informasjonsskrivet og om de hadde noen spørsmål til studiens gjennomføring og formål, for så å spørre om tillatelse til å ta lydopptak. Ved slutten av intervjuet minnet vi informantene på at de kunne kontakte oss igjen dersom de hadde spørsmål eller ønsket å trekke sin deltakelse. Ingen av informantene valgte gjøre det. Vi tror det hjalp på dynamikken i intervjuene at informantene allerede hadde sett oss på samlingene ved at en relasjon allerede var etablert. Intervjuene hadde en varighet på omtrent 50-70 minutter per informant.

4.4.4 Utvalg

Uavhengig av hvilken form for datamateriale forskeren skal innhente, må det vurderes hvem som skal delta i undersøkelsen, hvilken utvalgsstørrelse en trenger, hvilken utvalgsstrategi og hvordan informantene skal rekrutteres (Johannessen m.fl., 2010). Ved kvalitativ metode ønsker man å inkludere informanter med mest mulig kunnskap om et fenomen (Johannessen et al., 2011). Det er derfor vanlig å basere seg på et strategisk utvalg, hvor forskeren velger deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske sett opp mot problemstillingen (Thagaard, 2013). Etersom vi i forkant av studien hadde bestemt oss for å følge FGTL, var det naturlig at informantene var deltakere av programmet. Vi anså også FGTL som en unik mulighet til å komme i kontakt med et utvalg gründerledere av startups i vekst, som dermed befinner seg i skjæringspunktet mellom entreprenørskap og ledelse som vi undersøker. I vår studie valgte vi derfor informanter etter strategisk kriteriebasert utvelgelse (Johannessen et al., 2011). Av de elleve deltakerne i FGTL fikk vi mulighet til å observere og intervjuer syv av deltakerne. Siden den kvalitative metoden ikke følger et representativitetsprinsipp (Thagaard, 2013), tilsa det at syv informanter ville være nok til å få verdifulle data. Dette underbygges også av Johannessen et al. (2011) som uttrykker at man ved studentoppgaver bør inkludere maks 10 informanter grunnet begrenset tid og ressurser.

I kontekstkapittelet har vi lagt ved en oversikt over deltakerbedriftene (se tabell 1). Denne oversikten gir et bilde av informantene og deres startups. Selv om selskapene har felles karakteristikk som er typiske for en startup vil det naturligvis foreligge ulikheter som ikke fokuseres på i denne oppgaven. Dette kan eksempelvis gjelde bransjespesifikke problemstillinger, tilgang på ressurser, nettverk og markedspotensiale. Selv om det foreligger slike ulikheter anser vi startupene som sammenliknbare da de svarer til felles kriterier i den utvidede overgangsfasen. Ved omtale av deltakerbedriftene i FGTL har vi gjort tiltak for å ivareta deres anonymitet på best mulig måte. Grunnen til dette er fordi deltakerne har vist oss stor tillit gjennom intervju og observasjon. Mye av tematikken har vært personlig og deltakerne har vært veldig åpne, noe vi som forskere setter pris på. Ettersom startupene er lokalisert i Nord-Norge hvor startup-miljøet ikke er særlig utbredt, foreligger det en sjanse for at startupene kan bli gjenkjent. Balansen mellom å overholde anonymiteten og samtidig gi lesere et innblikk har vært utfordrende. Vi har likevel løst det med overordnede bransjekategorier og anonymisering i sitater der vi har funnet det nødvendig. Svakheten ved dette er at vi begrenser studien til å ikke kunne avdekke andre mulige sammenhenger. For eksempel ville det vært interessant å se om det er en sammenheng mellom type bedrift og utfordring. Styrken er derimot at vi ved å ha konsentrert oss om gründerlederne sin rolle som leder uavhengig av bransje, har samlet inn rikere data og muliggjort overførbarhet til startups på tvers av bransjer.

4.5 Dataanalyse

Dataanalyse kan gi oss oversikt over sammenhenger og komplekse forhold i samfunnet ved å avdekke mønstre vi ved første øyekast ikke kan se (Larsen, 2017). I en kvalitativ studie hvor både intervju og observasjon brukes som datainnsamlingsmetoder kan det potensielt genereres et massivt datamateriale med bredt spekter. Det var derfor viktig for oss å benytte en analyseform som både forenkler og strukturerer funn. Inspirert av en analysemodell presentert av Dahlgren og Fallsberg (1991, som henviser til Dahlgren & Johansson, 2009) begynte vi i første omgang å bearbeide datamaterialet. Dette for å tilrettelegge for det videre analysearbeidet bestående følgende stadier: (1) bli kjent med datamaterialet, (2) komprimere datamaterialet, (3) sammenligne og gruppere materialet og avslutningsvis (4) se teori og empiri i sammenheng gjennom analysekapittelet. Denne innfallsvinkelen til analysen ble valgt på bakgrunn av måten den ivaretar enkeltindividers meninger, samtidig som den stiller krav til at vi tar selvstendige avgjørelser for hvilke deler av datamaterialet som skal vies oppmerksomhet.

Bearbeiding av datamaterialet fra intervjuene begynte med at all data ble omgjort til tekst. Vi transkriberte ved hjelp av å lytte til lydopptakene i løpet av kort tid etter avholdt intervju. For å bli kjent med datamaterialet valgte vi å transkribere intervjuene ord for ord for ikke å utelukke viktige funn tidlig i analysearbeidet (Tjora, 2017). Observasjoner, egne bemerkninger så vel som informantens utsagn var allerede notert ned og renskrevet umiddelbart etter samlingene.

Ettersom ikke all innsamlet data er relevant for studiens problemstilling eller teorikapittel, var det nødvendig å redusere datamengden slik at kun relevant data gjestod (Tjora, 2017). Reduksjonen ble gjennomført ved at vi markerte alle sitater og observasjonsnotater vi mente kunne være relevante funn. Materialet som stod igjen uten markering ble så fjernet fra materialet og oppbevart separat slik at vi kunne hente det frem igjen ved behov. Deretter leste vi gjennom materialet flere ganger slik at vi ble kjent med innholdet og enklere kunne gå over i neste fase av analysen.

For å gjøre funnene sammenlignbare måtte vi kategorisere dem. Med utgangspunkt i problemstillingen laget vi to overordnede kategorier for å samle de mest signifikante, betydningsfulle sitatene og observasjonene (Dahlgren & Johansson, 2009). Kategoriene var: *generelle utfordringer* og *ledertatferd*. Etter å ha markert sitater og observasjoner tilhørende hver av hovedkategoriene, lagde vi ytterligere underkategorier for gjennomgående tematikk som fremkom av materialet: lederoppgaver, prioriteringer, visjon/verdier, forhold til ansatte/team. Ved å analysere datamaterialet i flere omganger både som en helhet og i deler, kan vi forstå datamaterialets helhet, men også få frem individuelle forskjeller (Larsen, 2017). Dette fremstår relevant når vi har et mindre antall informanter og ikke til hensikt å generalisere funnene (Tjora, 2017). Underkategoriene bidro til å avdekke mønstre, likheter og ulikheter (Dahlgren & Johansson, 2009). Basert på dette analysearbeidet, valgte vi å strukturere analysekapittelet basert på de fire utfordringene vi la frem i teorikapittelet. Ved å ta utgangspunkt i de fire teoretisk drevne utfordringene tydeliggjorde det seg mønstre for måter å arbeide med de ulike utfordringene på. Dette la grunnlag for empirisk drevne grupperinger for hvordan gründerlederne arbeider med utfordringer på. Grupperingene baserer seg på en skalering i graden vi forstår gründerledernes håndtering av utfordringene på. Eksempelvis for utfordringen som omhandler formulering og kommunikasjon av visjon kom det frem tre måter gründerlederne arbeider med visjon på: *håndterer visjon, forsøker å*

håndtere visjon og håndterer ikke visjon. Ved å håndtere en utfordring, i dette tilfellet visjon, mener vi at gründerlederen mestrer utfordringen. En gründerleder som forsøker å håndtere utfordringen mener vi at viser tegn til å arbeide med utfordringen, men at lederatferden som utvises, eller mangel på lederatferd gjør at utfordringen ikke fullt ut mestres. En gründerleder som derimot ikke håndterer utfordringen, vil heller ikke arbeide med utfordringen. Denne graderte skalaen i måten å håndtere og arbeide med utfordringer på er gjennomgående for analysekapittelet. Ved å ta i bruk empirisk drevet gruppering for så å analysere dem opp mot teori vil vi skape en større forståelse for materialet vårt.

4.6 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

Det er viktig å kvalitetssikre egen undersøkelse hvor pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet gjør seg gjeldende i kvalitative studier (Gripsrud et al., 2016). I tillegg vil vi gå gjennom hvordan vi har foretatt litteratursøk, betraktninger om å være forsker i egen kontekst samt hvordan vi har ivaretatt etiske prinsipper tilknyttet forskning.

4.6.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet

Pålitelighet handler om hvor mye tillit leser har til studiens funn og resultater (Yin, 2013). For å styrke studiens pålitelighet kan forskeren legge frem en beskrivelse av fremgangsmåten for studien, noe som omtales som transparens (Johannessen et al., 2011; Thagaard, 2013; Tjora, 2017; Larsen, 2017). Mens pålitelighet er ment å reflektere veloverveide valg, handler transparens om hvor godt disse valgene er formidlet i studien (Tjora, 2017). Vi har i denne studien begrunnet valg omkring tema, fenomen, kontekst, valg av metode samt intervjuguide (se vedlegg 2) som gir leser et grunnlag for å vurdere vår analyse og funn (Johannessen et al., 2011). Det vil derimot være vanskelig å gjenskape studien eller etterprøve resultatene ettersom kvalitative studier er samtalebaserte der forskerne har ulike erfaringsbakgrunn, hvilket betyr at tolkningene som gjøres varierer fra forsker til forsker (Johannessen et al., 2011).

Ved kvalitative metoder handler troverdighet om hvorvidt forskningsmetode og funn reflekterer formålet med studien og virkeligheten (Johannessen et al., 2011). For å sikre troverdighet kan man derfor foreta en kritisk gjennomgang av innsamlingsprosessen. Det vil si opplysningene om metodene brukt ved datainnsamling, observasjons- og intervjumetode og analyse (Johannessen et al., 2011). Sistnevnte handler om hvordan datareduksjon har foregått

og hvordan dataene har blitt kategorisert. På den måten kan man styrke troverdigheten ved at det ikke har forekommet feil ved metodevalg eller analyse (Johannessen et al., 2011). Vi har tidligere beskrevet metode for datainnsamling, og tatt valg som vil styrke datamaterialet og den konteksten det har blitt plassert i. Ved å eksempelvis gjøre et strategisk utvalg av informanter har vi sikret at informantene kan bidra med data som kan brukes for å besvare vår problemstilling (Johannessen et al., 2011).

I den kvalitative forskningsmetoden vurderer man studiens overførbarhet fremfor generaliserbarhet (Tjora, 2017). Dette begrunnes med at man i kvalitativ forskning har behov for å tenke på generaliserbarhet på en annen måte enn hva man gjør ved statistiske former for generaliserbarhet ved kvantitativ metode (Tjora, 2017). Dette er en diskusjon som har pågått i lang tid, hvor det er uenighet blant forskere om hva som er det riktige. Vi har valgt å følge Tjora (2017) sitt syn, som uttrykker at det foreligger tre måter å forstå overførbarhet på i kvalitativ forskning: naturalistisk, moderat og konseptuell. Ved naturalistisk overførbarhet vil leseren selv kunne vurdere hvorvidt funnene har en gyldighet for egen forskning. Moderat overførbarhet vil styres av forskernes beskrivelser av den konteksten resultatene har gyldighet. Ved konseptuell overførbarhet vil man kunne utvikle konsepter og teorier som har relevans for andre tilfeller enn det som er studert (Tjora, 2017). I denne studien kan vi argumentere for både naturalistisk, moderat og konseptuell overførbarhet. Naturalistisk overførbarhet kan begrunnes med at det foreligger pålitelighet og transparens, samt at funnene vi har kommet frem til vil legge et grunnlag for at andre forskere kan vurdere hvorvidt studien er relevant for deres egen forskning. Moderat overførbarhet begrunnes med at vi i studiens konklusjon vil være konkrete i våre beskrivelser av situasjoner hvor resultatene kan overføres. Til slutt kan konseptuell overførbarhet begrunnes med at vi gjennom vår studie både bekrefter og videreutvikler eksisterende teori (Tjora, 2017).

Studiens bekræftbarhet går ut på om vi har grunnlag for å bekrefte våre funn og de slutningene vi trekker (Larsen, 2017). Det handler om hvorvidt forskerne selv har stilt seg kritiske til funnene (Johannessen et al., 2011), noe vi i denne studien har hatt fokus på gjennom transparens og ved å vekte våre metodiske valg.

4.6.2 Litteratursøk

For at problemstillingen skal kunne knyttes til annen relevant forskning må den også begrunnes ut fra faglige kriterier (Thagaard, 2013). For at studien skal kunne bidra til å føre frem ny kunnskap bør bidraget befinne seg innen et forskningsfelt hvor det allerede foreligger kunnskap om tema (Thagaard, 2013). Det ble derfor nødvendig for oss å sette oss inn i relevant forskning og teorier om fenomenet vi studerer som er ledelse i startups. For å opparbeide oss en generell oversikt over feltet begynte vi å søke etter overordnede begreper tilknyttet fenomenet i Google Scholar. Vi fokuserte på å lese fagfelleverdert og anerkjent forskning med høyt antall siteringer, så vel som nylig publiserte og lite kjente studier, i tillegg til å benytte oss av relevant faglitteratur fra Universitetsbiblioteket i Tromsø.

Etterhvert som vi ble kjent med hvilke begreper som ofte benyttes, dannet vi oss et bilde av teorier og overbevisninger som virket mest gjennomgående innen faglitteraturen noe som la grunnlaget for problemstillingen og det teoretiske bakteppet for oppgaven. Utgangspunktet for den teoretiske inngangen til studien startet med litteratur knyttet til overgangsfasen gründere går gjennom fra å ha en startup til å bli en etablert bedrift. Ved å gjennomføre en mindre litteraturstudie på dette området ble utfordringer i overgangsfasen et naturlig spor å følge videre. Etersom tema for oppgaven er ledelse i startup forsøkte vi også å gjennomføre en litteraturstudie på dette temaet. Vi fant likevel feltet til å være lite utviklet, noe som gjorde at vi heller benyttet velutviklet ledelseslitteratur om lederatferd for så å se den i sammenheng med gründerledere og startups.

4.6.3 Forsker i egen kontekst

Felles for kvalitativ forskning er at forskerens vurderinger avgjør resultatet av forskningen ettersom tolkning er en forutsetning i hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2011). Vår subjektivitet i analysen av datamaterialet må derfor tas hensyn til for at det ikke skal få konsekvenser for studiens troverdighet. Det er derfor viktig å belyse at en av forskerne, forsker A, har et arbeidsforhold til KUPA (arrangøren av FGTL), noe som også er grunnen til at vi fikk tilgang på utvalget som har vært inkludert i studien. I følge Thagaard (2013) vil en forsker som opererer innenfor miljøet som undersøkes, ha et særlig godt grunnlag for forståelse av de fenomenene som studeres. Tolkningen av datamaterialet kan derfor ses i relasjon til egne erfaringer. Forsker A har i ett år hatt en deltidsstilling som rådgiver i KUPA og jobber med oppstartsbedrifter. Dette gjør at forsker A har kjennskap til bransjen og har

vært i kontakt med enkelte av deltakerbedriftene tidligere. Forsker A har derfor kjent et behov for å tydeliggjøre hvilken “hatt” forskeren har hatt på seg i møte med deltakerne, både i forskningssammenheng, men også i jobbsammenheng. Forsker A har i tillegg kjent på bekymringer rundt det om tidligere møter med bedriftene ville farge tolkningene av datamaterialet. Forsker A har likevel hatt et fokus på å være objektiv, hvor forsker B har bidratt til å nøytralisere eventuelle tolkninger som kan ha sammenheng med tidligere erfaringer. En sterk tilknytning til miljøet kan også føre til at forskeren overser det som er forskjellig fra egne erfaringer, noe som kan føre til at forskeren blir mindre åpen for nyanser i de situasjonene som studeres (Thagaard, 2013). Det spiller derfor en positiv rolle at forsker B ikke er involvert i KUPA slik at objektivitet kan ivaretas. Dette er også noe vi har vært oppmerksom på gjennom hele studien, hvor vi under intervjuene for eksempel lot forsker B stå for spørsmålsstillingen slik at informantene kunne forholde seg til en objektiv person. Dynamikken mellom forskerne har også fungert svært godt, og vi anser det som positivt at forsker A har kjennskap til KUPA og bransjen. Dette kan også ha ført til en mer korrekt tolkning av data, ettersom det til tider har dukket opp begrep og informasjon som forsker B ikke har hatt kunnskap om. Forsker A og B har derfor komplementert hverandre i måten dataen har blitt tolket.

4.6.4 Forskningsetikk

Ettersom vi i vår studie har innhentet data tilknyttet selskapene og de informantene som vi har studert, er det viktig at vi har forholdt oss til forskningsetiske prinsipper (Thagaard, 2013). Ifølge Jacobsen (2005) er det tre etiske retningslinjer man bør ivareta: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i undersøkelsen. Underveis i metodekapittelet har vi forklart hvordan vi har ivaretatt viktige etiske forskningsprinsipper. Vi har fått informert samtykke av samtlige informanter og tatt grep som skal ivareta deres anonymitet. Gjennom datainnhenting har vi ikke søkt etter selskapsmessig eller personlig sensitiv informasjon. Mye av dataen som har kommet frem anses likevel som personlig, og vi har derfor lagt vekt på å sikre at informasjon ikke kan spores tilbake. Dette har vi også gjort ved å anonymisere selskapene. I tillegg har informantene blitt informert om at de når som helst kan trekke deres deltakelse eller sitater, hvor de har blitt gitt nødvendig kontaktinformasjon. Konsekvensene ved å delta i undersøkelsen er derfor minimale ettersom informasjon ikke kan spores tilbake. På bakgrunn av at studien gjennomføres ved et universitet, har vi meldeplikt til NSD – Norsk Senter for forskningsdata. NSD vurderer prosjekter ut ifra forskningsetiske regler (Thagaard,

2013). Vårt forskningsprosjekt og dets tilknyttede datamateriale er meldt inn og godkjent av NSD. Ved prosjektets slutt vil datamaterialet destrueres på en trygg måte.

5 Analyse

I dette kapittelet skal vi analysere vårt empiriske datamateriale, hvor vi tar utgangspunkt i antakelser fra analyseverktøyet om sammenhengen mellom lederatferd og utfordringer (se tabell 4), for å forstå måten gründerlederne arbeider med utfordringer på. Vi har valgt å strukturere analysen etter utfordringer i tilsvarende rekkefølge som de ble fremlagt i teorien. Strukturen vil tillate oss å avdekke andre funn som ikke kommer frem av den presenterte teorien. Vi regner de fire utfordringene for å være uavhengig av hverandre, men det utelukkes likevel ikke at måten gründerlederne arbeider med en utfordring på kan påvirke arbeidet med en annen utfordring. Dette gjelder eksempelvis utfordringen med tilpasning av egen rolle og erkjennelse av egne begrensninger. Skillene som blir gjort i analysekapittelet er derfor av analytisk karakter, hvor det i praksis ikke vil være like enkelt å skille dem fra hverandre. Avslutningsvis i analysen vil vi oppsummere måten gründerlederne arbeider med utfordringer på gjennom tre arketyper av lederatferd som er ment å tydeliggjøre våre mest fremtredende funn.

5.1 Hvordan arbeider gründerleder med formulering og kommunikasjon av visjon?

Den første utfordringen vi skal analysere er utfordring 1: formulering og kommunikasjon av en overbevisende visjon. Når det gjelder formulering, innebærer dette å adressere hva selskapets formål er, og med kommunikasjon menes det at de ansatte skal være klar over hva selskapets visjon er. Det som gjør visjonen overbevisende er at de ansatte har troen på visjonen og at gründerleder selv etterlever den (Freeman & Siegfried, 2015). Av datamaterialet kommer det frem at det foreligger tre måter gründerlederne arbeider med visjon på: *håndterer visjon*, *forsøker å håndtere visjon* og *håndterer ikke visjon*. Videre vil vi anvende analyseverktøyet for å forstå datamaterialet. Det vil vi gjøre ved å se gründerlederens lederatferd opp mot våre antakelser tilknyttet transformasjonsledelse og strategisk ledelse. Gjennom transformasjonsledelse vil vi se hvorvidt gründerlederen appellerer til personlige verdier og indre motivasjon (Yukl, 2013), da vi antar at dette bidrar til å håndtere utfordringen. Ettersom visjon går som en rød tråd gjennom arbeidet (Engelen et al., 2015), er det viktig at visjonen oppleves som genuin ved at lederen etterlever visjonen (Senge, 1997). Videre vil en strategisk leder anvende mål og visjonen som rettesnor i

hverdagen for utarbeidelse og implementering av strategi (Henry, 2008). Dette kan komme til uttrykk ved at gründerleder er bevisst mål og visjon i sin arbeidshverdag.

Håndterer visjon

Informant 1, 6 og 7 ser ut til å arbeide på en slik måte at de håndterer utfordringen knyttet til visjon. Gjennom måten de tre informantene arbeider med visjon på, er det et utpreget fokus på å inkludere medarbeiderne for at visjonen skal appellere til de ansattes indre motivasjon (Yukl, 2013): *“Hele teamet var med i prosessen med å lande visjon”* (Informant 6). Denne inkluderingen kom også tydelig frem hos informant 7, hvor vi på siste samling av FGTL observerte følgende:

Informant 7 tar initiativ til å holde et godt forberedt innlegg hvor hensikten er å dele hvordan deres startup arbeider med misjon, visjon og verdier. Underveis i innlegget bruker gründerlederen konsekvent ordet team, og forteller at de brukte to måneder på denne prosessen. Gründerleder forteller videre at vedkommende brukte mye tid på å prate individuelt med alle i teamet for å kartlegge samt gi de ansatte en forståelse av hvorfor det var viktig å jobbe med dette. Videre uttrykte gründerlederen at: *“Det enkleste er å lage verdiene, det vanskeligste er å få dette til å bli en del av bedriftens DNA. Jeg synes likevel det har samlet oss og gitt oss motivasjon, alle har vært involvert - ikke bare gründer”*. Etter innlegget får gründerleder mye skryt av deltakerne for prosessen de har gjennomgått og måten gründerlederen prater om tema.

Basert på denne og tidligere observasjoner utmerker informant 7 seg ved å ha fokus på å inspirere andre, både sine egne ansatte og deltakerne i FGTL. Informanten ser også ut til å selv drives av indre motivasjon fremfor ytre faktorer, noe som får arbeidet med visjon til å fremstå genuint (Senge, 1997; Ensley et al., 2006; Yukl et al., 2019):

Jeg ser på det slik at høyere lønn i en tryggere jobb bare er en alternativkostnad, og det samme gjelder for de som har arbeidsoppgaver de ikke trives med. Har du lyst til å jobbe med noe du ikke trives med og som har en kjedelig visjon? Det høres forferdelig kjedelig ut. Jeg trives heller med å lage egne oppgaver, noe som gjør at jeg har det gøy på jobb og gleder meg til mandag. (Informant 7)

Informant 1, som til tross for å ikke har formulert en visjon, ga tydelig uttrykk for at visjon var under utarbeidelse: *“Vi har ikke landet den enda, vi må først finne ut hvilken fremtoning vi skal ha”* (Informant 1). Når informant 1 pratet om formulering av visjon, brukte gründerlederen ofte *vi* som betegnelse, noe som kan indikere at informant 1 har planer om å inkludere sine ansatte i prosessen, på lik linje som informant 6 og 7: *“Det er viktig for meg at de ansatte ser nytten og verdien av å være med. Vi skal ha det gøy sammen og jobbe mot et felles mål som vi skal nå sammen”*.

Videre tyder det på at informant 1 og 7 begge er bevisst visjon i deres daglige arbeid: *“Et godt mantra for oss er: gir dette verdi for oss? Nei, da velger vi det bort”* (Informant 1) og *“Enhver aktivitet vi gjør kan vi stille et enkelt spørsmål: bidrar denne aktiviteten til visjonen vår, ja eller nei? Og det er egentlig så binært som det”* (Informant 7). Selv om informant 1 enda ikke har utarbeidet en tydelig visjon, later det til at denne gründerlederen likevel har en formening om hvor startupen er på vei, noe som i dette tilfellet utarter seg gjennom valg av aktiviteter i hverdagen (Henry, 2008). Det ser derfor ut til at visjonen vil bli brukt som en rettesnor ved formulering og implementering av strategi. Gjennom informant 1, 6 og 7 gjenkjenner vi atferd fra transformasjonsledelse og strategisk ledelse som bidrar til at gründerlederne håndterer utfordringen med å formulere og kommunisere en overbevisende visjon.

Forsøker å håndtere visjon

Informant 5 og 4 kan plasseres i denne grupperingen ettersom de forsøker å håndtere utfordringen med visjon. Likevel fremstår visjonen ikke definert og er underkommunisert, noe som gjør at utfordring 1 ikke ser ut til å håndteres til tross for at den arbeides med. Dette kommer frem av informant 5 som har formulert en visjon, men på samme tid gir uttrykk for at den ikke er ferdigstilt ettersom den stadig blir rettet på: *“Jeg har en visjon, men alle retter på den hele tiden”*. Det virker derfor som at visjonen for startupen ikke er fastsatt, noe som kan prege hvordan informant 5 forholder seg til visjonen i arbeidshverdagen ettersom visjonen er ment å gå som en rød tråd gjennom arbeidet (Engelen et al., 2015). Gjennom intervjuet og observasjoner av informant 5 er det lite som tyder på at visjonen blir brukt som en rettesnor for startupens strategi (Henry, 2008). Gjennom strategisk ledelse kan dette mulig forstås som et resultat av en udefinert visjon. Det samme gjelder for informant 4, som på sin side ikke har formulert en offisiell visjon: *“...vi har vel ikke en uttalt visjon, men jeg har jo en visjon for hvordan jeg ser for meg at bedriften skal bli i fremtiden”*. Gjennom sitatet tyder det på at

informanten i hovedsak arbeider mot en visjon som informanten selv ser for seg i sitt eget hode og som ikke er kommunisert ut til de ansatte (Davila et al, 2003).

Til tross for at visjonen til både informant 4 og 5 er udefinert i gründerledernes arbeidshverdag, kommer det frem at begge gründerlederne er opptatt av å appellere til de ansattes personlige verdier og indre motivasjon (Yukl, 2013): *“Jeg har i tankene hver dag å prøve å spre en vilje til å være med å dra lasset mot vårt felles mål”* (Informant 4) og *“...jeg prøver alltid å vise hva fremtiden kan bli hvis vi jobber mot målet [...] det er viktig for meg å jobbe sammen med folk som ikke bare tenker på penger, men de som vil gjøre noe ekstra”* (Informant 5). Gjennom strategisk ledelse forstår vi derfor at det foreligger en bevissthet rundt visjon i arbeidshverdagen, til tross for at det fremstår utydelig for oss hvilken visjon startupene følger. Gjennom transformasjonsledelse forstår vi det også ut fra utsagnene at det er viktig for begge gründerlederne at de ansatte er drevet av indre motivasjon, og at gründerlederne forsøker å kommunisere på en slik måte som skal appellere til personlige verdier (Yukl, 2013). Sett bort fra gründerleders fokus på å motivere ansatte til å nå mål i hverdagen, ser vi ingen andre tegn til at de ansatte blir inkludert i prosessen med å utvikle en felles retning gjennom visjon *“...det er jo ikke et must at de har den tilknytning, men det er en fordel at de har en viss lidenskap”* (Informant 4). Ut fra utsagnet forstår vi det som at denne gründerlederen ikke er bevisst sin kraft som leder til å kunne påvirke de ansatte til å følge en ønsket retning (Russell & Stone, 2002). Når det gjelder informant 5 kommer det frem at startupen har vært preget av turnover, noe som har gjort det utfordrende å inkludere ansatte i arbeidet med visjon.

Håndterer ikke visjon

Informant 2 og 3 anser vi å ikke håndtere visjon, noe som kommer tydelig frem av måten de begge omtaler visjon på: *“Visjon for min egen del er at jeg skal kunne leve godt av det”* (informant 2) og *“Visjonen er min egen magesfølelse på hvor vi er om 3-5 år”* (informant 3). Informant 2 virker derfor å motiveres av ytre faktorer i måten vedkommende ser for seg at startupen kan frembringe økonomisk vinning og en god levestandard i fremtiden, noe som står i kontrast med verdier fra transformasjonsledelse. Informant 3 på sin side ser ut til å operere etter en plan som foreligger i eget hode (Davila et al., 2003) ved at informanten gir uttrykk for å ta valg basert på egen magesfølelse. Videre skiller informant 3 seg ut når det gjelder kommunikasjon av visjon. Dette kommer frem av følgende sitat:

Av erfaring holder jeg visjon litt tett til brystet. Jeg har delt visjon til bedriften med de ansatte tidligere, men da tok de ansatte for mye del i den. Jeg vet jo hvor vi skal, men jeg må være litt stille og rolig sånn at visjonen ikke overskygger det daglige arbeidet.
(Informant 3)

Overnevnte sitat viser at gründerlederen har tatt et bevisst valg om å ikke kommunisere visjonen til de ansatte, ettersom gründerlederen er bekymret for at de ansatte skal bli distraheret. Denne atferden skiller seg derfor fra transformasjonsledelse, der lederen forsøker å appellere til de ansattes personlige verdier og indre motivasjon (Yukl et al., 2013). Informant 3 sier i tillegg eksplisitt at det ikke brukes tid på visjon og det strategiske arbeidet rundt: *“...vi er fleksible og prøver oss frem på hva som funker og ikke funker. Det har aldri vært en tydelig visjon at jeg skulle komme dit jeg er nå for eksempel”*. Gjennom strategisk ledelse tyder det derfor på at informant 3 ikke har anvendt et konkret mål eller visjon som en rettesnor i hverdagen, men at det heller er *“tilfeldig”* hvor startupen har endt opp med å være (Henry, 2008).

Videre ser det ut til at informant 2 har et sterkt eierskap til visjonen, hvor det gjennom strategisk ledelse virker som at gründerlederen har et bevisst forhold til å utføre oppgaver som skal bidra til å realisere visjonen: *“Jeg prioriterer hva som er viktigst for å raskt mulig tjene penger”*. Ettersom informant 2 setter det å kunne leve godt økonomisk av selskapet, kommer strategisk ledelse til uttrykk ved at denne visjonen fremkommer som en rettesnor i de strategiske valgene som tas (Henry, 2008). I denne studien fokuseres det likevel på å lede startupen gjennom vekst, hvilket betyr at vi vurderer informant 2 til å ikke håndtere denne utfordringen ettersom informantens personlige visjon overskygger selskapets visjon.

5.2 Hvordan arbeider gründerlederen med prioritering og delegering av oppgaver?

Den andre utfordringen vi skal analysere er utfordring 2: prioritering og delegering av oppgaver. Under denne utfordringen vil prioritering handle om hvorvidt gründerlederne evner å balansere det entreprenørielle domenet og ledelse-domenet. Det entreprenørielle domenet innebærer at gründerlederen jakter nye muligheter og iverksetter disse, som eksempelvis ved å innhente finansiering eller utvikle produktet eller tjenesten (Drucker 1985 som nevnt i

Willard et al, 1992), og ledelse-domenet er tilknyttet formulering og implementering av strategi, utvikling av nye strukturer, rekruttering og personalansvar og påfallende administrativt arbeid (Stevenson & Sahlmans 1990 som nevnt i Widding & Jenssen, 2008).

Av datamaterialet ser vi at det fremkommer tre måter gründerlederne arbeider med oppgaver på: *prioriterer og delegerer oppgaver, finner det utfordrende å delegere oppgaver og håndterer ikke prioritering og delegering av oppgaver*. Videre vil vi anvende analyseverktøyet for å forstå det som fremkommer av datamaterialet som prioritering og delegering av oppgaver. Det vil vi gjøre ved å se gründerlederens lederatferd opp mot våre antakelser tilknyttet tjenende-, transformasjon-, og strategisk ledelse. Gjennom tjenende ledelse antar vi at gründerlederen delegerer oppgaver, ettersom det anses som viktig å myndiggjøre de ansatte, utvise tillit samt gi ansvar (Greenleaf, 1977). Gjennom transformasjonsledelse antar vi at visjonen er utgangspunktet for de oppgavene som prioriteres (Russell & Stone, 2002). Gjennom strategisk ledelse vil vi anta at prioritering og delegering av oppgaver blir håndtert ettersom gründerleder har implementert en strategi med oppgaver som skal bidra å nå bedriftens mål og visjon (Henry, 2008; Mikkelsen, 2019).

Prioriterer og delegerer oppgaver

Informant 6 og 7 skiller seg fra de andre informantene ved måten de prioriterer og delegerer oppgaver på. Informant 7 beskriver sine prioriteringer på følgende måte:

Vi gjør ulike oppgaver, jeg gjør det administrative og det som gjelder organisasjonen. Fra alt som gjelder kontrakter og avtaler til rekruttering og oppfølging av resten av teamet. Jeg sjekker inn med resten av teamet spesielt når vi har nyansatte, da setter vi av en plan med ulike touchpoints der vi snakker sammen om hvordan det går. Ellers surres det gjerne bort i oppgaver og andre produktspesifikke utfordringer. Da legger vi en plan på uke, måneds og daglig basis. Har ellers jevnlig pratert med de ulike teamdeltakerne for å høre hvordan det går, kartlegge flaskehalser og legge en plan basert på det. (Informant 7)

Av informantens beskrivelse forstår vi det som at gründerlederen har en klar formening om hva som må prioriteres av arbeidsoppgaver, noe som ut fra både transformasjonsledelse og strategisk ledelse kan forstås å være et resultat av en tydelig visjon i selskapet. Videre viser utsagnet at informant 7 både har et fokus rettet mot ledelse-domenet, ved å eksempelvis utføre

administrative oppgaver, rekruttering og personalansvar, men også det entreprenørielle domenet gjennom utførelse av oppgaver knyttet til produkt. I måten informant uttaler at det *“ellers surres bort i produktspesifikke utfordringer”*, fremstår informant bevisst på at det entreprenørielle ikke skal overskygge ledelsesoppgavene. Denne tankegangen kjenner vi også igjen fra informant 6, som i utgangspunktet anser seg selv som en kreativ person, men som prioriterer å utvikle seg som leder for å mestre arbeidsoppgaver tilknyttet ledelse-domenet.

Gjennom tjenende ledelse ser det ut til at informant 6 og 7 har fokus på å utvise tillit til teamet gjennom delegering av oppgaver hvor de ansatte skal få mulighet til å vokse og utvikle seg i den stillingen de har (Greenleaf, 1977): *“Vi jobber tett sammen, men vi skal ikke gjøre ALT sammen, det er unødvendig og er dårlig kapasitetsutnyttelse. Jeg har stor tiltro til teamet og lar dem operere på sitt vis”* (Informant 6) og *“...vi skiller mellom ansvar og mandat i teamet, hvis ikke oppstår flaskehals”* (Informant 7). Gjennom strategisk ledelse ser det også ut til at gründerlederne anser delegering av oppgaver som en måte å unngå ineffektivt arbeid på, noe som tyder på at de har et bevisst forhold til hvordan oppgaver bør utføres for at selskapet skal komme nærmere målet og visjonen. Måten strategien implementeres på kommer derfor til uttrykk gjennom følgende sitat: *“...vi legger en plan på uke, måneds og daglig basis [...] kartlegger flaskehals og legger en plan basert på det”* (Informant 7).

Gjennom informant 6 og 7 gjenkjenner vi lederatferd fra både tjenende-, transformasjons-, og strategisk ledelse. En tydelig visjon bidrar til at gründerlederne evner å balansere deres prioriteringer. Gründerlederne delegerer også oppgaver på en måte som utvikler de ansatte og som samtidig fører startupen nærmere sitt mål og visjon.

Finner det utfordrende å delegere oppgaver

Det fremstår som at informant 1 og 4 evner å prioritere, men finner det utfordrende å delegere oppgaver. Ved å kun prioritere oppgaver, men ikke delegere, forstår vi det som at informantene har fokus på de viktige oppgavene, men ikke får full kapasitetsutnyttelse når delegeringen uteblir. Gründerledernes forhold til prioritering fremkommer av følgende utsagn:

Rent arbeidsmessig blir det mye papirarbeid og research, der vi finner ut hva neste steg er. Der leter jeg litt i blinde og det blir mange møter, papirarbeid og telefoner.

Akkurat nå blir det derfor mye administrativt arbeid, så den kreative delen som jeg syntes er gøy får jeg bare når jeg tweaker på kreative presentasjoner. (Informant 1)
Jeg holder kontakt med nye kunder, følger opp interessenter og kontakter de raskt. Møter med mulige samarbeidspartnere har jeg også. På gode dager får jeg unnagjort det administrative forefallende som jeg gjerne har prokrastinert. Jeg prioriterer også alltid morgenmøte med ansatte. Der snakker vi først om sosiale ting og blir bedre kjent, for så å gå gjennom oppgaver. Nå har jeg også planlagt medarbeidersamtaler. (Informant 4)

Begge gründerlederne ser ut til å ha fokus på både det entreprenørielle domenet og ledelsesdomenet. Dette kommer frem av at de begge utfører oppgaver hvor de ser etter nye muligheter for startupen, samtidig trekkes det frem personalansvar og administrativt arbeid, noe som er lederatferd vi gjenkjenner fra strategisk ledelse ved at gründerlederne utfører oppgaver som gagnar startupens utvikling og vekst (Henry, 2008).

Videre kommer det fram at informant 1 og 4 kjenner på en frykt for å bestemme for mye over sine ansatte og at delegering av oppgaver derfor blir en utfordring. Dette kommer frem av følgende utsagn:

Det spesielt utfordrende å få andre folk til å bidra eller gjøre ting når jeg vet at de ikke får betaling og at jeg vet det går utover fritiden deres. Jeg kjenner derfor på det å ikke gi de for mye arbeidsoppgaver, men samtidig få de med. Det synes jeg er litt tøft. Det er nok den største utfordringen i dag. (Informant 1)

Jeg finner jeg det utfordrende å fortelle noen hva de skal gjøre. Jeg hater å korrigere andre mennesker og jeg er redd for å gi andre følelsen av å bli tråkket på. Jeg vil ikke gi de følelsen av å miste frihet og mulighet til å se selv hva de selv trenger å gjøre. (Informant 4)

Ut fra tjenende ledelse forstår vi det som at begge informantene ser ut til å ha et sterkt ønske om å gi sine ansatte frihet og ansvar, men er preget av å kjenne på følelsen av å ikke ville legge for mye press på de ansatte. Dette kan være årsaken til at informantene synes det er utfordrende å delegerer arbeidsoppgaver ettersom de ønsker å være tjenende ledere for sine ansatte, men ikke evner å innta en tjenende lederrolle. Gjennom informant 1 og 4 forstår vi

det derfor som at atferd knyttet til strategisk ledelse er mest fremtredende ettersom gründerlederne evner å balansere arbeidsoppgaver som kan bidra til å føre selskapet videre.

Håndterer ikke prioritering og delegering

Informant 2, 3 og 5 ser ut til å ha en annen tilnærming til prioritering og delegering av oppgaver, enn de resterende informantene. Blant annet kom det frem av intervjuet og observasjoner at informant 2 ser ut til å prioritere det entreprenørielle domenet fremfor ledelse-domenet:

Ved refleksjonsspørsmål omkring ledelsestema dreier gründerleder (informant 2) stadig samtalen til å omhandle entreprenørielle tema som innhenting av finansiering, patentsøknader og forhandlingsmøter med leverandører. Dette stemmer også overens med det informant 2 trakk frem som det informanten husket best fra FGTL: *“Jeg vet ikke... det var jo litt sånn...det var foredragsholdere der. Det var veldig interessant å høre fra de i næringslivet [...] en hadde mye erfaring med patenter [...] veldig interessant å høre om de andres erfaringer med ulike støtteordninger, plutselig noen som søkte om penger som jeg ikke visste om. Man kan jo snappe opp mange tips”*.

Informant 2 uttrykt i tillegg:

Jeg prioriterer det som er viktigst for å raskt mulig tjene penger. Det er det jeg gjør, enkleste måte å si det på [...] det som brenner mest, hvor er flaskehalsene. Hele tiden blir det slik, fjerne det som stopper oss fra å komme videre og tjene penger.

(Informant 2)

Gjennom strategisk ledelse forstår vi det som at informant 2 prioriterer det som anses som viktig for at selskapet skal komme seg videre. Likevel foreligger det en usikkerhet i om ubalansen mellom det entreprenørielle domenet og ledelse-domenet er hensiktsmessig ettersom startupen befinner seg i en utvidet overgangsfase, der ansvaret som leder også anses som viktig (Picken, 2017a). Ettersom vi gjennom transformasjonsledelse tidligere har ansett visjonen til informant 2 å omhandle personlige mål fremfor selskapets visjon, er det ikke nødvendigvis slik at denne prioriteringen vil sikre en levedyktig fremtid for selskapet (Henry 2008; Ireland & Hitt, 2005 som nevnt i Raabe et al., 2017). Heller ikke informant 3 gir uttrykk for å prioritere ledelse-domenet: *“Jeg kan heller si hva jeg ikke prioriterer. Lite*

budsjett og visjon. Dette typiske arbeidet man må sette seg ned for å gjøre” (Informant 3).

Informant 5 sier på sin side at “... *det kreative arbeidet blir alltid nedprioritert. Det jeg faktisk liker blir ikke prioritert i det hele tatt*” i tillegg til “... *jeg prøver også å styrke staben min, med for eksempel motivasjonssitater*”. Det fremstår dermed som at ledelse-domenet prioriteres ved at informant 5 gir uttrykk for at det kreative arbeidet blir nedprioritert og at vedkommende forsøker å motivere de ansatte. Videre når det gjelder delegering av oppgaver uttrykker informant 2 følgende: “... *planlegging ligger ikke naturlig i meg, jeg er mer spontan [...] jeg har sagt til de ansatte at arbeidsoppgaver kan gjøres når det passer*”. Ut fra tjenende lederatferd forstår vi det som at informant 2 ønsker selvstendige ansatte og gir dem derfor stor frihet til å løse oppgaver når det passer dem. Likevel virker det ikke som informant 2 har en plan for hva de ansatte skal gjøre, slik vi kan forvente av strategisk ledelse. Informant 3 forteller at de ansatte jobber etter oppgaver som gründerleder har ført opp på en liste. Det virker derfor til at de ansatte har blitt delegert oppgaver, men at det ikke skapes rom for autonomi ettersom gründerleder har bestemt oppgavefordelingen på forhånd. Videre ser det ut til at informant 5 forsøker å gi de ansatte rom for autonomi gjennom delegering av oppgaver, men som heller fremstår som en kilde til frustrasjon:

Hvis jeg faktisk kunne sparket ut alle å få de til å gjøre det de har fått i oppgave å gjøre, så får jeg tid til å gjøre det jeg tror er viktig. Hvis alle kunne bruke tid på det de er gode på og ikke dra hverandre inn i spørsmål om mange andre ting tror jeg vi kunne fått til mer. (Informant 5)

Relasjonen mellom informant 5 og de ansatte virker derfor til å være preget av en ubalanse der gründerleder ønsker selvstendige ansatte, men ikke tilrettelegger i tilstrekkelig grad for at de ansatte skal være autonome.

5.3 Hvordan arbeider gründerlederen med å tilpasse egen rolle?

Den tredje utfordringen vi skal analysere er utfordring 3: tilpasning av egen rolle i takt med startupens vekst. Utfordringen oppstår når en startup vokser og gründerlederen inntar et skifte fra å være ha en operativ rolle til å skulle ha en overordnet rolle som leder, noe som innebærer å stole på ekspertisen til medarbeidere slik at hele spekteret av arbeidsoppgaver kan ivaretas (Hamm, 2002). Det fremkommer på bakgrunn av datamaterialet tre grupperinger for gründerlederne i måten de tilpasser egen rolle. Grupperingen innebærer at informantene enten

tilpasser seg en lederrolle, forsøker å tilpasse egen rolle eller har manglende tilpasning av egen rolle.

Videre vil vi anvende analyseverktøyet for å forstå datamaterialet. Det vil vi gjøre ved å se gründerlederens lederatferd opp mot våre antakelser tilknyttet tjenende ledelse og transformasjonsledelse. Gjennom tjenende ledelse antar vi at utfordringen håndteres av gründerledere ved å tilpasse seg en lederrolle som tilrettelegger for de ansatte, ved å sette ansatte først og myndiggjøre dem fremfor å selv ønske å være i fokus (Greenleaf, 1977). Også transformasjonsledelse anser vi å kunne bidra til håndtering av utfordringen, ettersom ønske om å oppnå visjon (Engelen et al., 2015) vil gjøre at gründerleder tilpasser egen rolle til å bli et forbilde for ansatte i måten visjonen etterleves på i det daglige.

Tilpasser seg lederrollen

Informant 6 og 7 skiller seg fra resten av informantene ved å aktivt uttrykke ønske om å innta en lederrolle. Måten å tilpasse seg lederrollen fremkommer i måten informant 6 uttrykker: *“Jeg har kommet inn i en rolle jeg ikke har erfaring med, men jeg ønsker å bygge en lederfilosofi som jeg kjenner meg igjen i og som representerer slik jeg ønsker å fremstå. Jeg ønsker å være rusta for det som kommer, skalering av team og bedrift.”*. Videre uttrykker informant 6 at: *“Jeg vil komme i en posisjon der jeg mestrer lederrollen. Det er ikke noen tvil om at det er dette her jeg går for.”*. Av disse sitatene ser vi at motivasjonen for å lede ikke nødvendigvis ligger i å ha en ledertittel, men heller er i tråd med motivasjonen til en tjenende leder som vil lykkes med startupen gjennom å jobbe med utvikling av mennesker og samtidig ha ansvar. Dette ser vi også i måten informant 7 poengterer at *“Jeg vil være leder som et resultat av at jeg synes det er gøy å jobbe med folk. Vil skape synergier, ikke bare innad i teamet men også økosystemet rundt med investorer og forstå deres motivasjon og hvordan jeg kan bidra”*. Videre setter informant 7 frem en ytterligere tydeliggjøring av hva som gjør lederrollen appellerende:

Hvis man ønsker å bli leder bare for å være leder er det ganske maktorientert og det stemmer ikke for meg. For min egen del synes jeg aktivitetene som medfølger lederrollen er interessante, ikke for å få status - det virker kjedelig. Både mulighetene og ansvaret som følger med er spennende.

Ønsket om å jobbe med et team og få teamet til å fungere så godt som mulig ser vi også i hvordan informant 6 oppsummerer sin arbeidsoppgave som leder: *“Alt jeg gjør som leder er å legge til rette for at de rundt meg har de beste forutsetningene til å lykkes”*. Informant 6 illustrerer ytterligere egen bevissthet for ansvaret som medfølger lederrollen med følgende utsagn: *“Jeg synes det er en skummel tanke å være leder og ha ansvar for at andre har det bra [...] det er et genuint ønske jeg har at folk skal ha det bra, føle at de gjør en god jobb, føle seg verdsatt, at de blir tatt seriøst”*. Denne måten å ønske å ivareta ansatte på gir også indikasjoner på en sterk relasjonsorientering som i kombinasjon med ønske om å selvstendigjøre og utvikle medarbeidere samsvarer med tjenende lederatferd (Greenleaf, 1977; Peterson et al., 2012; Yukl, 2013). Ved å ha medarbeidere som øverste prioritet og ønske om å se dem lykkes med sine arbeidsoppgaver mener vi informant 6 og 7 har tilpasset sin rolle i takt med startupens vekst gjennom å innta en tjenende lederrolle.

Forsøker å tilpasse egen rolle

Informant 1 og 4 anser vi å forsøke å bli komfortable med lederrollen ved å vise tegn til å tilpasse seg egen rolle i takt med startupens vekst. Informant 1 trekker eksempelvis frem personlig utvikling som en av årsakene til at vedkommende meldte seg på FGTL. Dette vitner om vilje til egenutvikling, hvor gründerlederen forsøker å tilpasse egen rolle:

Om det er jeg som skal lede selskapet videre om 3-5 år det vet jeg ikke. Men i dag må jeg jo bare stå i den rollen fordi vi er jo ikke fler. Jeg liker ikke begrepet å lede andre, men heller å legge til rette for at teamet skal fungere. I den rollen vil jeg si at jeg står ganske støtt. (Informant 1)

Vi forstår det derfor som at informant 1 tilpasser seg rollen som leder for teamet i denne fasen, men at det bunner i manglende alternativer da det ikke er andre som kan påta seg rollen. Det fremkommer av informanten at motivasjonen bak startupen er produktutvikling *“... siden jeg personlig er nok mest opptatt av produktet”*, noe vedkommende får mindre tid til når også en lederrolle skal fylles. Deltakelsen til informant 4 på FGTL gir også indikasjoner på forsøk på å tilpasse seg en lederrolle: *“Jeg er jo en vekstbedrift og da må man jo ha ansatte, og jeg føler meg overhodet ikke som en leder.”* Her anerkjenner gründerlederen at vedkommende ikke nødvendigvis har tilpasset seg rollen som leder og søker ut for å lære mer om rollen. Informanten har allerede en fulltidsansatt, men mener at siden den ansatte *“...er helt super på alle måter”*, har vedkommende ikke støtt på noen utfordringer med

ansettelsen enda. Likevel forventer informant 4 at utfordringer kan oppstå og uttrykker uro for enkelte arbeidsoppgaver: *“Det som jeg gruer meg til er disse typiske lederoppgavene som for eksempel medarbeidersamtale og å skulle fortelle noen hva de skal gjøre.”* Ettersom informant 4 ønsker å forberede seg på lederoppgaver for å kunne være en egnet leder for sine ansatte mener vi at vi kan identifisere forsøk på å tilpasse seg en lederrolle.

Manglende tilpasning av egen rolle

Som motsetning til informantene som tilpasser eller forsøker å tilpasse seg en lederrolle ser vi at informant 2, 3 og 5 har mindre tilknytning til lederrollen. Dette fremkommer eksempelvis gjennom utsagn som *“... det er ikke noe jeg brenner for heller, det å være leder”* (informant 2), og hvordan informant 5 bemerker at *“Jeg føler meg overhodet ikke som en leder”*. Både tidlig i intervjuet og gjennom observasjoner av deltakerne i gruppesamtaler fremstår ikke informantene som komfortable med å ha en lederrolle. Dette viser seg også i hvordan informant 2 sier at *“Jeg er jo ikke så veldig mye leder. Jeg har jo bare en person i redusert stillingsprosent, jeg har jo ikke et helt team jeg leder”*. Utsagnet fra informant 2 kan kobles tilbake til vedkommendes manglende motivasjon til å innta en lederrolle og at informanten ikke anerkjenner at det å ha ansatt en person i deltidsstilling gjør at man har personalansvar som leder. Av observasjoner fra FGTL-samlingene ser vi også at informant 2 retter et større fokus på entreprenørielle oppgaver tilknyttet bedriften fremfor hvordan jobbe med relasjon og tilrettelegging. Når informanten oppsummerer hvilken lærdom vedkommende sitter igjen med etter å ha deltatt på FGTL trekkes det frem erfaringer fra andre i næringslivet, hvordan skrive søknader og søke finansiell støtte som viktigste lærdom fra samlingene. I en bisetning kommer det frem at gründerlederen også synes det var fint å lære mer om *“... dette med ansatte, hvordan det fungerer”* (informant 2), noe som igjen tyder på at gründerleder ikke anerkjenner ansettelsen av en deltidsansatt som en fullverdig ansettelse og derfor ikke viser særlig interesse for å lære om tilpasning av egen rolle som leder.

Informant 3 poengterer sine utfordringer med å tilpasse egen rolle gjennom følgende utsagn: *“Det er dette med tilbakemeldinger til ansatte. Jeg ser jeg har lite erfaring med det. Det er en utfordring å tilpasse seg de ansatte”*. Videre av hva som er motivasjonen for informant 3 til å lede selskapet sier informanten: *“Det er veldig spennende å på en måte lede en organisasjon avgårde, i tillegg til at det er motiverende for meg å bli møtt av de som sier jeg ikke får til ting”*. Denne motivasjonen anser vi å være drevet av personlige mål og ikke nødvendigvis motivasjon i form av å utvikle seg som leder for ansatte i startupen. Av disse sitatene forstår

vi det som at informant 3 ikke mestrer å tilpasse seg de ansatte og dermed tilpasser heller ikke informantens sin egen rolle.

Informant 5 er den av gründerlederne som gir sterkest uttrykk for å ikke trives i lederrollen:

Når jeg er i en lederrolle er det veldig ukomfortabelt. For det er ikke det jeg ønsker. Akkurat nå må jeg være der, det er ingen andre som kan gjøre det for meg, men jeg ser etter alle mulige utganger for det er ikke her jeg vil være. Jeg er ikke god nok som leder, liker det ikke og vil ikke være det. Jeg tenker bare; hvordan kan jeg komme meg ut av denne rollen? Hvem kan ta over denne rollen? Det kan jeg jo ikke kommunisere ut. Jeg er litt som en mus som er fanget og leter etter veien ut. Lederrollen for meg er en felle å være i, men man må gå gjennom det hvis man har en drøm.

Som det fremkommer av sitatet, er ikke lederrollen noe informanten er komfortabel med eller ønsker å ha over en lengre periode. Informant 2, 3 og 5 sammenfaller derfor som tre gründerledere vi gjennom observasjon og intervju anser å ikke trives med lederrollen og viser manglende evne til tilpasning.

5.4 Hvordan arbeider gründerlederen med å erkjenne egne begrensninger?

Den siste utfordringen vi skal analysere er utfordring 4: erkjennelse av egne begrensninger. Håndtering av denne utfordringen er viktig for både startupens vekst og utvikling, men også for at ansatte skal få benyttet sin kompetanse der gründerens ikke strekker til (Widding & Jenssen, 2008; Picken, 2017b). Av datamaterialet ser vi to måter gründerledere arbeider med erkjennelse av egne begrensninger på. Vi ser et skille mellom de gründerlederne som aktivt søker å ansette medarbeidere som er flinkere enn seg selv og de gründerlederne som ikke ønsker å slippe andre til. Ved ønske om å ansette medarbeidere som besitter annen ekspertise og gjerne høyere kompetanse enn gründerlederen selv, mener vi gründerlederne erkjenner egne begrensninger og arbeider med utfordringen. Ved å derimot ikke slippe til andre i utviklingen av startupen erkjenner ikke gründerlederne at de har behov for andres hjelp og kompetanse for å få startupen til å vokse, og erkjenner dermed ikke egne begrensninger i like stor grad. Også her anvender vi analyseverktøyet for å forstå datamaterialet. Det gjør vi ved å se gründerlederens lederatferd opp mot våre antakelser tilknyttet tjenende og strategisk

ledelse i måten gründerlederne arbeider med erkjennelse av egne begrensninger på. Gjennom tjenende ledelse antar vi at gründerlederen muliggjør erkjennelse av egne begrensninger fordi ansattes potensial synliggjøres i måten den ansatte får rom til å utvikle seg og til å anvende egen kompetanse (Greenleaf, 1977). Også strategisk ledelse anser vi å bidra i hvordan gründerledere kan erkjenne egne begrensninger. Dette fordi en strategisk leder har et klart bilde av hvor selskapet skal og vil ikke tillate seg selv å bli et hinder for selskapets arbeid mot oppnåelse av mål og visjon (Mikkelsen, 2019).

Ansetter medarbeidere som er flinkere enn seg selv

Fire av informantene (1, 4, 6 og 7) har samme ønske om ansettelse hva gjelder overbevisningen om at det er viktig å ansette noen de mener er bedre enn seg selv. Dette fremkommer i måten informant 1 uttrykker:

Det er jo litt klisjé - ansett folk som er flinkere enn deg selv. Det ligger mye sannhet i det, man skal ikke sitte på sin høye hest og tro at man vet best, det er litt gammeldags. Man er helt avhengig av å finne flinkere folk enn seg selv, men du må gi de mål og ikke la de overkjøre deg.

Overbevisningen om å ansette medarbeidere som er dyktigere enn en selv ser vi også i måten informant 6 forklarer at: "... siden vi ansetter folk som er bedre enn oss får de også mandat til å ta beslutninger, likevel må teamet involveres og holdes oppdatert". Tilsvarende ser vi i følgende måten informant 7 påpeker at ansatte har mer kunnskap enn gründeren selv på mange områder:

Vi vil ha selvstendige medarbeidere. Det er sykt kjedelig hvis folk driver å hakker på deg og driver skikkelig micro management. Vi har ansatt folk som er mye bedre enn oss på mange områder, da blir det veldig rart å fortelle dem hva de skal gjøre når de vet det bedre enn oss. Her hjelper tydelig ansvarsfordeling oss. (Informant 7)

Ved å forstå informant 1, 6 og 7 gjennom tjenende ledelse forstår vi det som at de ansatte blir gitt rom for å oppnå sitt potensiale, noe som gjør det tydeligere for gründerlederne hvilken kompetanse medarbeiderne besitter. Ved å unngå "micro management" utviser også informant 7 en bevissthet omkring det å utvise tillit overfor medarbeidernes kunnskap og evner. Videre ved strategisk ledelse kommer det frem at alle gründerlederne er opptatt av at medarbeiderne skal ha tydelige mål og at gründerlederen må involveres ved større

beslutninger. Dette for å sikre at startupen går i den retningen gründerleder har satt (Henry, 2008).

Informant 4 gir også inntrykk av å anerkjenne og verdsette sin ansattes evner i måten gründerlederen uttrykker sin frykt for å miste den ansatte: *“Min ansatt ser alt og er knallflink til å gjøre det hun er ansatt til. Jeg er redd for å miste henne, at hun skal finne en bedre betalt jobb”*. Av dette sitatet forstår vi det som at gründerlederen anerkjenner og evner å bruke ferdighetene til den ansatte. Vi tolker også frykten for at den ansatte skal slutte som en måte å erkjenner egne begrensinger på, ettersom en gründerleder som tenker at den ansatte ikke tilfører noe spesiell verdi til startupen, heller ikke ville fryktet å miste den ansatte.

Ønsker ikke å slippe andre til

Av våre observasjoner og intervju, forstår vi at informant 2, 3 og 5 synes det er utfordrende å slippe andre til som bidragsyttere i startupen, da de i hovedsak benytter egen kapasitet til å utvikle startupen. I måten informant 2 trekker frem sin hovedmotivasjon bak det å starte selskapet, ser vi at vedkommende ønsker å beholde kontroll over startupen sin og hvilken retning den skal gå:

Motivasjonen er skapertrang, og en veldig sterk vilje til å skape noe selv som kan vokse til liv og bli noe bra. Det er det som er forskjellen fra det å jobbe for noen andre, den store friheten man har til å påvirke hva det skal bli. Alle avgjørelser ligger i mine hender, jeg både mislykkes og lykkes basert på egne valg. (informant 2)

Ønsket om å være beslutningstaker og hovedkilde til startupens utvikling gjør at vi anser gründerlederen til å ta en operativ rolle. Denne rollen kan bli utfordrende å opprettholde gjennom startupens vekst ettersom arbeidsoppgavene blir flere og tidspresset øker (Picken 2017a; Zaech & Baldegger, 2017). I måten informant 2 ønsker å være beslutningstaker vil det være vanskelig å inkludere ansatte til å føle eierskap til startupen. Tilsvarende motivasjon til å være øverste beslutningstaker uttaler informant 3 gjennom følgende utsagn: *“... gulroten som leder er jo litt at man kan styre som man vil”*. Dette underbygger inntrykket av at informant vil ha frihet til å styre startupen i den retningen informant selv ønsker uten særlig innflytelse fra andre medarbeidere.

Informant 5 opplever vi også at har vansker med å la ansatte få utfolde seg i startupen. Dette

kan bunne i tidligere feilansettelser som har funnet sted i startupen. Dersom vi ser på hvilken relasjon informant 5 forsøker ha til sine ansatte kan vi se at det er ønske om en distanse: *“Jeg prøver å ikke være venn med dem, det fungerer dårlig. Jeg prøver heller å finne folk jeg aldri ville vært venn med, men som jeg tror er profesjonelle nok til å jobbe med meg”*. I en forlengelse av relasjon med ansatte, føyer informant 5 til at *“Jeg mener det handler om å være ærlig og å ha et åpent forhold der vi kan stole på hverandre”*, noe som kan være utfordrende dersom det ikke ligger en inkluderende relasjon til grunn. Her ser vi en mulig dissonans i måten gründerlederen ønsker å etablere tillitsfulle, åpne relasjoner til ansatte, men at det i praksis er utfordrende og at informanten heller oppsummerer med at *“... jeg er frustrert over mine ansatte”*. Denne frustrasjonen kan være årsak til at informant 5 ikke har gitt ansatte mulighet til å oppnå sitt potensial og videre ikke er klar over hva de ansatte kunne bidratt med utover gründerlederens egne begrensninger.

På spørsmål om hvordan informant 3 fordeler arbeidsoppgaver får vi ytterligere indikasjoner på at gründerlederen synes det er utfordrende å slippe til andre medarbeidere i utvikling av startupen. Dette ser vi i måten gründerlederen selv tar ansvar for både økonomi, daglig drift, innkjøp, visjon, produktutvikling og personalansvar. Av intervjuet forklarte informant 3 at startupen har hatt opptil syv ansatte, men at ikke alle ansettelsene hadde vært like vellykket. I forlengelsen av dette er det et interessant funn at informanten meldte seg på FGTL blant annet for å utvikle seg som leder og lære mer om *“... straff, dersom det skjer noe som ikke er greit på jobb”*. At informant 3 bemerker et behov for straff av ansatte kan vitne om at det har vært flere hendelser der informanten ikke har vært fornøyd med ansattes innsats eller måte å jobbe på. Ved at flere av de gjennomførte ansettelsene ikke har vært positive opplevelser kan det ha resultert i at informant 3 ikke ønsker å inkludere ansatte i avgjørelser som skal tas på vegne av startupen, men heller velger å beholde en rekke ansvarsområder selv. Måten informant 2, 3 og 5 holder beslutningsmakten nært seg selv, i tillegg til å være veldig operativ, gjør at vi ikke anser informantene å erkjenne egne begrensninger.

5.5 En grunnleggende forutsetning for å håndtere utfordringer?

Gjennom analysen av datamaterialet fremkom det en gjennomgående utfordring knyttet til det å ikke ha et stabilt team. I dette delkapittelet vil vi løfte frem dette funnet, ettersom vi mener det kan bidra til å forklare hvorfor noen av gründerlederne ikke ser ut til å håndtere utfordringene.

I litteraturen omtales startups med kjennetegn som flat struktur, ressursknapphet og høyt tidspress (Picken 2017a; Zaech & Baldegger, 2017). Disse kjennetegnene ser vi også hos deltakerbedriftene i FGTL, der flere av bedriftene preges av ressursknapphet i form av tid og penger, noe som gjør at ansettelser kan være krevende. Ved å ha mellom én og tre ansatte, som flere av deltakerbedriftene i FGTL har, preges startupen følgelig også av en flat struktur. I tillegg fremkommer det variasjoner i ansettelsesformer, der både konsulenter innleid på timer, ansatte gjennom arbeidstrening i NAV, reduserte interne stillingsprosenter og eksterne rådgivere nevnes av informantene.

De ulike formene for ansettelser kan se ut til å skape utfordringer med å etablere en følelse av samhold. Dette tydeliggjøres av informant 6 som uttrykte at *“... innleide konsulenter er vanskelig å få med på visjonen vår ettersom de også jobber i et annet selskap”*. Videre fremkom det av analysen at startupen til informant 5 har vært preget av turnover, noe som gjør arbeidet med visjon utfordrende. Informanten uttrykker at *“... det er vanskelig å ansette - både fordi jeg ikke har pengene til å ansette på fulltid, men også fordi det er vanskelig å finne de rette personene”*. Ikke bare viser det seg at arbeid med visjon kan være utfordrende som følge av å ikke ha et stabilt team, men det viser seg også at gründerlederne som ikke har stabile team (informant 2, 3 og 5) utviser en større skepsis rundt det å slippe andre til i arbeidet med startupen. For informant 5 fremkommer skepsisen ved flere anledninger i intervjuet, eksempelvis *“Hvem kan jeg stole på? Alle vil jo ha noe tilbake”* og *“... før trodde jeg på alle, nå vet jeg at det er viktig å støtte seg på de som virkelig vil meg vel”*. Informant 3 utviste skepsis i måten informantene omtalte ansettelsesprosesser som vanskelig på bakgrunn av at *“... folk gir et veldig annerledes førsteinntrykk av seg selv, enn hvem de virkelig er”*. Under en gruppesamtale i en av samlingene til FGTL presiserte informant 2 hvor viktig det var å stole på seg selv og ikke ta imot råd *“... fra alt og alle”*. Gjennom analysen fremkommer det også at både informant 2, 3 og 5 har vanskeligheter med å tilrettelegge for

autonomi blant ansatte samt utvise tillit ved å delegere oppgaver, noe som kan skyldes denne skepsisen som følge av å ikke ha et stabilt team.

Av det ovennevnte avsnittet fremkommer det at det å ikke ha et stabilt team kan påvirke gründerledernes håndtering av utfordringer. Ved å ha anvendt den eksisterende litteraturen om utfordringer for startups i vekst, oppdager vi gjennom analysen av datamaterialet at litteraturen ikke til det fulle hensyntar en startups karakteristikk ved at en startups utfordringer med ansettelse og bygging av team ikke vies tilstrekkelig oppmerksomhet (Picken 2017a; Zaech & Baldegger, 2017). Med dette synliggjøres et paradoks, hvor det på den ene siden i litteraturen vektlegges at startups har bestemte karakteristikk, men på den andre siden blir ikke disse tatt hensyn til når utfordringer legges frem. Dette paradokset gjør at vi stiller oss undrende til hvor realistisk det er for gründerledere å håndtere de fremlagte utfordringene når virkeligheten ser ut til å være preget av mindre stabile team enn hva litteraturen om utfordringer fremstiller. Vi mener derfor å ha avdekket at et stabilt team er en grunnleggende forutsetning for hvorvidt gründerlederne håndterer utfordringer. Funnene tydeliggjør at virkeligheten fortone seg annerledes og er mer kompleks enn hva som kommer frem av teorikapittelet. Vi ønsker derfor å løfte frem dette poenget som et empirisk bidrag til forståelsen av utfordringer gründerledere av startups i vekst møter på.

5.6 Arketyper av lederatferd sett i sammenheng med analyseverktøyet

I analysekapittelet har vi forsøkt å fremheve hver informant basert på hvilken atferd de utøver for å følge de ulike informantene gjennom analysen. Basert på vår fortolkning i analysen har vi konstruert tre arketyper av lederatferd som går igjen i måten gründerne forteller om, observeres og forstås å arbeide med utfordringer på. Arketypene baserer seg på mønstre vi kjenner igjen hos gründerlederne og gir oss et mønsterbilde av en gründerleder som utviser en spesifikk lederatferd. Ved å skille mellom ulike arketyper av gründerledere vil vi få frem sentrale forskjeller og enklere kunne segmentere den komplekse atferden gründerledere utviser i møte med utfordringer. Segmentering ved hjelp av å konstruere arketyper i både ledelse- og entreprenørskapslitteraturen har vært mye brukt ettersom det bidrar til å identifisere sammenhenger som gir opphav og støtte til forståelse (Monga, 2002; Miller, 2015). De tre vi har konstruert ut fra datamaterialet er: *fasilitatoren*, *den tvetydige* og *mesteren*. Arketypene representerer de mest sammenfallende atferdstendensene hos de ulike

gründerlederne, selv om det alltid vil foreligge individuelle forskjeller. *Fasilitatoren* og *mesteren* var de tydeligste arketyperne å følge gjennom analysen, hvor *den tvetydige* ikke fremkom like distinkt. Gjennom arketyperne ønsker vi å vise våre mest fremtredende funn basert på analyseverktøyet. Dette vil tydeliggjøre sammenhengen mellom ulike måter gründerlederne arbeider med utfordringer på og den lederatferd som utøves.

Arketype 1: Fasilitatoren

Den første arketyper har vi valgt å kalle *fasilitatoren* ettersom vi mener begrepet gir et godt bilde av gründerledere som håndterer utfordringene som følge av startups vekst. Denne arketyper tar utgangspunkt i informant 6 og 7. Fasilitatoren utviser atferd tilknyttet transformasjonsledelse, hvor fasilitatoren appellerer til personlige verdier og indre motivasjon for å oppnå en fremtidig ønsket tilstand. Fasilitatoren utviser denne atferden ved å inkludere de ansatte i prosesser for å gi de eierskap, appellerer til indre motivasjon og har fokus på at de jobber sammen som et team. Videre er det tydelig at fasilitatoren etterlever visjonen ved å bruke den som en rettesnor i de aktiviteter og oppgaver som blir utført. Den tjenende lederatferden viser seg ved at fasilitatoren ønsker at de ansatte skal lykkes i sin utvikling og myndiggjør derfor sine ansatte. Fasilitatoren er derfor svært opptatt av å gi de ansatte de forutsetningene de trenger for å lykkes i sin rolle for at startupen skal oppnå visjonen. Fasilitatoren utviser i tillegg atferd tilknyttet strategisk ledelse, ettersom fasilitatoren forholder seg til en plan som skal bidra til å realisere et mål og visjon. Dette ved siden av å evne til å justere seg dersom situasjonen krever det. Denne planen er også de ansatte bevisst ved at det i det daglige prates om selskapets visjon.

Samlet sett ser vi av analysen at fasilitatorens lederatferd fører til at utfordringene som følge av startupens vekst håndteres. Ved å utøve både transformasjonsledelse og tjenende ledelse, ser vi at fasilitatoren formulerer og kommuniserer en overbevisende visjon i form av at hele teamet er involvert i prosessen og dermed får eierskap. Dette fører videre til at utfordringen med prioritering og delegering håndteres av to grunner: (1) fasilitatoren har et klart bilde på hvor deres startup skal, noe som synliggjør hvilke oppgaver som må prioriteres for å komme dit, og (2) den tjenende lederatferden gjør at fasilitatoren ønsker å utvikle sine ansatte gjennom myndiggjøring, noe gjøres gjennom delegering og ansvarsfordeling. Som et resultat av den tjenende lederatferden der fasilitatoren ønsker å utvikle sine ansatte, samt fasilitatorens evne til å delegerer oppgaver, ser vi videre at fasilitatoren også håndterer utfordringen med å tilpasse sin egen rolle i takt med startupens vekst. Til slutt håndteres utfordringen med

erkjennelse av egne begrensninger gjennom en kombinasjon av tjenende- og strategisk lederatferd ettersom lederen gir rom for at ansatte med annen kompetanse skal kunne utføre oppgaver, i tillegg til at denne struktureringen ruster startupen for vekst.

Arketype 2: Den tvetydige

Den andre arketypen kaller vi den *tvetydige* da den tilkjenner hvordan gründerlederen på en inkonsekvent måte håndterer utfordringer. Denne arketypen baserer seg på momenter vi kjenner igjen fra informant 1, 4 og delvis 5. Den tvetydige gründerlederen forsøker å utvise lederatferd knyttet til transformasjonsledelse, likevel fremkommer arbeidet med visjon som tvetydig, ettersom de ansatte ikke er inkludert i arbeid med visjon eller at en visjon ikke er tydelig definert. Vi anser derfor ikke gründerlederen å være en transformasjonsleder og videre vil ikke utfordringen med å formulere og kommunisere en visjon håndteres fordi visjonen er uklar. Videre utøver den tvetydige gründerlederen til dels strategisk lederatferd, ved å utarbeide bestemte gjøremål, men ettersom visjon ikke er formulert vil den strategiske implementeringen og selskapets retning bære preg av dette. Gründerlederen synes, i tråd med sin tvetydige lederatferd, at det er utfordrende å skulle be ansatte om å gjøre arbeidsoppgaver og vil følgelig synes prioritering og delegering av oppgaver er utfordrende. Den tvetydige gründerlederen anser heller ikke seg selv som den optimale personen til å lede selskapet videre. Likevel vil vi kjenne igjen tjenende lederatferd i måten gründerlederen forsøker å tilpasse egen rolle ved å innta en lederrolle som tilrettelegger for de ansatte, slik at de kan utføre jobben sin på en god måte. Utfordringen med erkjennelse av egne begrensninger vil også håndteres av den tvetydige gründerlederen, ettersom vedkommende ikke ønsker å være til hinder for videre progresjon og heller ikke har problemer med å erkjenne at andre besitter kompetanse de selv mangler.

Arketype 3: Mesteren

Den tredje arketypen har vi valgt å kalle *mesteren* da vi mener begrepet gir et bilde av hvordan enkelte gründerledere arbeider med utfordringene som følger med en startups vekst. Denne arketypen baserer seg på informant 2 og 3, og delvis 5. Mesteren i denne sammenheng er ikke nødvendigvis beskrivelsen av gründerledere som mestrer arbeid med utfordringer, men heller gründerledere som vil ha det fulle og hele ansvaret for startupen og har tiltro til egen evne til å få startupen til å vokse. Felles for disse gründerlederne er at samarbeid med andre og spesielt ansatte, er krevende og bærer lite preg av tillit og ansvarsfordeling. Startups som ledes av mesteren er også preget av høyere grad av turnover, blant annet på bakgrunn av

at gründerlederen mener ansettelsesforholdet ikke fungerer optimalt. Som helhet utøver mesteren liten grad av lederatferd ovenfor startupen og ansatte. Dette gir utslag i at utfordringen knyttet til visjon ikke håndteres ettersom visjonen bare eksisterer i mesterens eget hode og er ikke fullstendig utarbeidet eller implementert i startupen. Videre vil også prioritering og delegering av oppgaver være utfordrende. Mesteren er veldig operativ i startupen og til stadighet blir oppgavene som “brenner mest” prioritert fremfor langsiktig planlegging. Til slutt kan mistillit og manglende vilje til å slippe andre til være årsaker til at tilpasning av egen rolle og erkjennelse av egne begrensinger ikke håndteres.

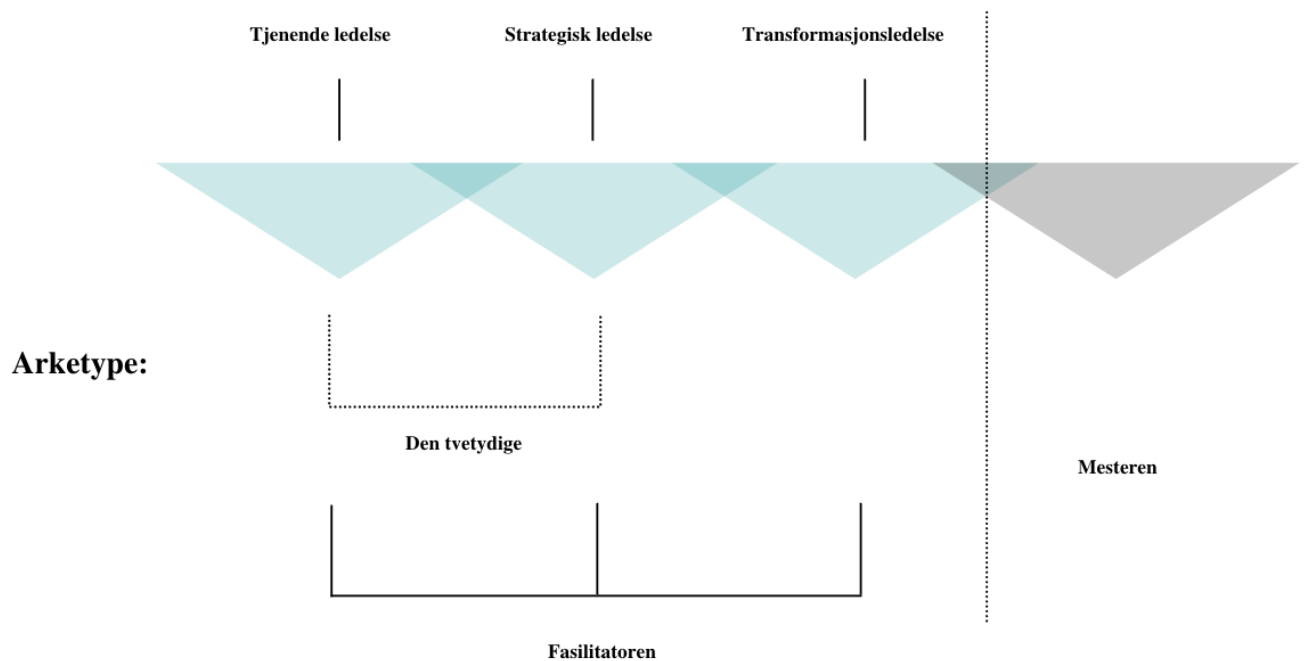
6 Drøfting

I teorikapittelet la vi frem ulike perspektiver på ledelse, som senere ble plassert i et analyseverktøy som ble tatt i bruk for å forstå datamaterialet. Funnene fra analysen ble så oppsummert i tre arketyper av lederatferd: fasilitatoren, den tvetydige og mesteren. I dette kapitlet vil vi ved hjelp av figur 2 drøfte hvilken av arketyperne som beskriver hvordan gründerledere best håndterer utfordringer som følger av en startups vekst.

6.1 Hvilke lederatferder utgjør arketyperne

Arketyperne mener vi representerer ulike kombinasjoner av gründerledernes lederatferd og er illustrert i figur 2. Ved å forstå hvilke lederatferder som utgjør arketyperne kan vi også drøfte hvilke kombinasjoner av lederatferd som bidrar til at gründerledere håndterer utfordringer.

Lederatferd:



Figur 2 Kombinasjoner av lederatferder i arketyperne

Av figuren kan vi se at *fasilitatoren* utøver samtlige tre lederatferder, noe som bidrar til at gründerlederen håndterer de fire utfordringene. Ved å forstå hvordan fasilitatoren arbeider med utfordringer ut fra kombinasjonen mellom tjenende-, strategisk-, og transformasjonsledelse, kan det gi indikasjoner på hvordan gründerledere arbeider med

utfordringer for å lykkes med å lede en startup i vekst. Utfordringene speiler den utvidede overgangsfasen som både inneholder arbeidsoppgaver fra det entreprenørielle domenet, gjennom å fullføre utvikling av tilbud, og ledelse-domenet ved at leder får mye ansvar og skal bygge team (se tabell 3). For å håndtere utfordringer i den krevende vekstfasen skjæringspunktet av entreprenørskap og ledelse utgjør, anser vi det som nødvendig at gründerlederen ser startupen som en helhet gjennom å utøve både relasjonell-, oppgave-, og endringsorientert lederatferd (Stevenson & Sahlmans 1990 som nevnt i Widding og Jenssen, 2008; Freeman & Siegfried, 2015; Picken, 2017a). For fasilitatoren merker vi oss at kombinasjonen av de tre lederatferdene ser ut til å ha en komplementerende effekt på håndtering av utfordringene. Den komplementerende effekten ser vi i hvordan en tjenende leder (med sin relasjonsorientering) vil håndtere utfordringer knyttet til de ansatte, en transformasjonsleder (med sin relasjon- og endringsorientering) vil håndtere visjonsarbeid, mens en strategisk leder (med sin relasjon-, endring-, og oppgaveorientering) vil sørge for å gi startupen retning og måloppnåelse gjennom implementering av strategi.

Videre hos *den tvetydige* gründerlederen ser vi at tjenende ledelse og strategisk ledelse viser seg, men den stiplede linjen mellom lederatferder og arketypen illustrerer at koblingen er tvetydig. Gjennom analysen kom det frem at den tvetydige gründerlederen til dels håndterer to av fire utfordringer: tilpasning av egen rolle og erkjennelse av egne begrensninger. Ved å følge tanken om at en kombinasjon av flere lederatferder ser ut til å være premisset for å håndtere utfordringene som følger av vekst, samsvarer det med at antall utfordringer håndtert av den tvetydige er færre enn for fasilitatoren som utøver ytterligere en lederatferd. Dette kommer spesielt godt frem hos *mesteren*, hvor den grå pilen til høyre illustrerer at ingen av de fremlagte lederatferdene viser seg i måten mesteren arbeider med utfordringer på, hvor ingen av utfordringene anses å bli håndtert.

Det må likevel nevnes at den grunnleggende forutsetningen som omhandler å ikke ha et stabilt team kan være et korrektiv til våre funn. Med dette mener vi at gründerlederne vil bli påvirket dersom denne forutsetningen ikke ligger til grunn i måten de arbeider med utfordringer. Dette er en faktor som må adresseres, men som ikke tas hensyn til hverken i figur 2 eller videre i drøftingen da vi i denne studien vil rendyrke poengene i analyseverktøyet.

6.2 Premisset for å lykkes med vekst

Fasilitatoren er arketyper vi forstår som den gründerlederen som mestrer flest former for lederatferd i arbeidet med utfordringer. Det kan derfor fremstå som at kombinasjonen av lederatferder som ivaretar både det entreprenørielle domenet og ledelse-domenet er premisset for å lykkes ettersom denne arketyper også fremkommer som best rustet til å håndtere utfordringene. Gjennom den utvidede overgangsfasen ble det etablert at deltakerbedriftene befinner seg i et skjæringspunkt mellom det entreprenørielle domenet og ledelse-domenet, hvor gründerlederen er nødt til å ha et balansert fokus på å utføre oppgaver og håndtere utfordringer fra begge domenenene (Drucker, 2014; Freeman & Siegfried, 2015). På dette stadiet foreligger det derfor et prioriteringsdilemma der gründerlederen skal ivareta to kompetansefelt som kan virke motstridende. Dersom vi skal oversette disse begrepene til andre etablerte begreper innen ledelseslitteraturen gjør *utforskning* og *utnyttning* seg gjeldende, der utforskende aktiviteter er knyttet til innovasjon og utnyttning knyttes til videreutvikling av eksisterende kapabiliteter og opprettholdelse av drift (Rosing, Frese & Bausch, 2011). Videre foreligger det konsensus blant forskere innen organisasjon- og ledelseslitteraturen om at en bedrifts overlevelse avhenger av dens evner til å utnytte eksisterende kapabiliteter, samtidig som fundamentalt nye kompetanseområder utforskes (March, 1991; Gibson & Birkinshaw, 2004; Volery, Muller & Siemens, 2013). Her ser vi til “ambidextrous leadership” som utøves gjennom ulike former for lederatferd, og kan derfor argumenteres å matche kompleksiteten i gründerlederens arbeid ved å balansere utforskende og utnyttende aktiviteter (Rosing et al., 2011).

6.3 Ambidekster ledelse

Tushman og O'Reilly (1996) var de første til å sette utnyttelse og utforskning i et teoretisk rammeverk. De konstaterte at en organisasjons evne til å utnytte og utforske på samme tid og mestre begge aktiviteter med lik vektning, omtales som organisatorisk ambidekstri.

Kombinering og balansering av utnyttning og utforskning er to separate dimensjoner av organisatorisk ambidekstri (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009). Kombineringsdimensjonen måler den kombinerte mengden av utforskende og utnyttende aktiviteter selskapet utfører, mens balanseringsdimensjonen måler den relative forskjellen i hvordan utforskende og utnyttende aktiviteter prioriteres (Parida, Lahti, & Wincent, 2016). Etablerte firmaer har i større grad ressurser til å gjennomføre begge aktivitetene (Cao et al., 2009), mens startups på grunn av ressursknapphet bør fokusere på balansering fremfor kombinering i måten de utfører

utforskende og utnyttende aktiviteter på, for å sikre effektiv ressursbruk (Parida et al., 2016). På denne måten kan startupene både dekke sitt behov for å innovere gjennom utforskning og øke effektivitet gjennom utnytting. Videre kan organisatorisk ambidekstri anses som *strukturell* eller *kontekstuell* (O'Reilly & Tushman, 2013; Birkinshaw & Gibson 2004). Gjennom *strukturell ambidekstri* balanserer man utnyttende og utforskende aktiviteter ved hjelp av strukturen i organisasjonen (O'Reilly & Tushman, 2013). Den *kontekstuelle ambidekstri*en tilsier derimot at ambidekstri kan oppstå på individnivå (Birkinshaw & Gibson 2004). Dette innebærer at en leder kan utvise ambidekster ledelse i kraft av hvordan vedkommende opprettholder balansen mellom utnytting og utforskning (Raisch et al., 2009). Kontekstuell ambidekstri i form av ambidekster ledelse er dermed vårt fokus for drøftingen ettersom vi retter fokus mot lederatferd.

6.3.1 Fasilitatoren som ambidekster leder

Ambidekster ledelse ble først presentert av Rosing et al. (2011) med ønske om å teoretisere det lederskapet som effektivt fremmer innovasjon. I hovedsak skal ambidekster ledelse fostre både utnyttende og utforskende atferd hos individer så vel som i team gjennom åpen og lukket lederatferd (Rosing et al., 2011). Videre består ambidekster lederatferd av tre hovedmomenter som fremmer innovasjon: *åpen lederatferd*, *lukket lederatferd* og *fleksibilitet over tid til å veksle mellom begge former lederatferd*. I det videre vil vi redegjøre for hovedmomentene og drøfte hvorvidt fasilitatoren har åpen og lukket lederatferd, samt evne til å veksle mellom disse.

Åpen lederatferd, fremmer utforskende aktiviteter (Rosing et al., 2011) og bygger på March (1991) sin forklaring om at utforskning er kilde til eksperimentering og oppdagelse. En åpen lederatferd skaper derfor rom til å utvikle og innovere produkter eller tjenester som kan gi vekstgrunnlag (Alghamdi, 2018). Det er spesielt i situasjoner der innovasjonsoppgaver krever kreativitet hos ansatte at ledere må utvise en åpen lederatferd (Rosing et al., 2011). Det ambidekstre lederskapet utøves i ulike former for ledelse, hvor blant annet transformasjonsledelse blir trukket frem til å ha en positiv relasjon til innovasjon (Rosing et al., 2011). Ettersom transformasjonslederen skaper en klar visjon og delt identitet i bedriften, vil de ansatte bli engasjert til å fortsette å stadig utvikle produktet eller tjenesten for å oppnå visjonen. O'Reilly og Tushman (2016) anser derfor transformasjonsledelse til å bidra positivt i utøvelsen av ambidekster ledelse. Dette fremkommer hos fasilitatoren ved at gründerlederen appellerer til personlige verdier og indre motivasjon for å oppnå en fremtidig ønsket tilstand.

Fasilitatoren utviser denne atferden ved å inkludere de ansatte i prosesser for å gi de eierskap, appellerer til indre motivasjon og har fokus på at de jobber sammen som et team. Videre beskriver Rosing et al. (2011) en åpen lederatferd med et sett lederatferder som oppmuntrer til selvstendig tenking og handling hvor forsøk på å utfordre etablerte tilnærminger oppfordres. Den tjenende lederatferden viser seg hos fasilitatoren ved at gründerlederen myndiggjør de ansatte og ønsker å se dem lykkes i sin utvikling. Fasilitatoren er derfor opptatt av å gi de ansatte de forutsetningene de trenger for å lykkes i sin rolle. Det åpnes derfor for eksperimentering og nye måter å løse oppgaver på, og selv om fokuset til den tjenende lederen er å utvikle individer, vil individets utvikling kunne spille en positiv rolle for selskapet.

Motvekten til den åpne lederatferden utgjør det neste hovedelement av ambidekster ledelse og tilsier at lederen må ha en *lukket lederatferd* for å fremme utnyttende aktiviteter (Rosing et al., 2011). Fremming av utnyttende aktiviteter omhandler et ønske om å gjenvinne stabilitet gjennom effektivisering, selektering og raffinering (March, 1991). Lukket lederatferd vil av fasilitatoren komme til uttrykk som strategisk lederatferd i måten gründerlederen forholder seg til en plan som skal bidra til å realisere et mål og visjon og evner å justere selskapets retning ved behov (Gjønnes & Tangenes, 2014; Mikkelsen, 2019). Fasilitatorens evner til å sikre inntektsgrunnlag og organisatorisk utvikling blir også viktig for å gjenvinne stabilitet (Alghamdi, 2018), da stabilitet må ligge til grunn når strategi skal implementeres (Rosing et al., 2011). Strategisk ledelse gjør seg også gjeldende i hvordan O'Reilly og Tushman (2016) poengterer viktigheten av å bygge kompetente team som er motivert til å både utnytte og utforske. Måten fasilitatoren ønsker å ansette medarbeidere som besitter kompetanse utover sin egen og evner å utnytte denne kompetansen, er derfor en viktig del av den lukkede lederatferden.

Det siste hovedelementet som utgjør hvordan ambidekster ledelse utøves omhandler lederen sin evne til å ha *fleksibilitet over tid til å veksle mellom lukket og åpen lederatferd når situasjonen krever det* (Rosing et al., 2011). Hittil i drøftingen har vi lagt frem hvordan fasilitatoren gjennom transformasjonsledelse og tjenende ledelse bidrar til en åpen lederatferd som fremmer utforskning, og videre hvordan strategisk ledelse bidrar til en lukket lederatferd som ivaretar utnytting. Det er likevel ikke tilstrekkelig å bare evne åpen og lukket lederatferd, ettersom en leder også må kunne forutsi *når* det er nødvendig å starte og avslutte åpen og lukket lederatferd (Rosing et al., 2011). Vi må derfor drøfte hvorvidt fasilitatoren er fleksibel

til å veksle mellom disse lederatferdene i hverdagen, for å finne ut om fasilitatoren kan forstås som en ambidekster leder.

Ettersom fasilitatoren tar utgangspunkt i informant 6 og 7 vil vi i det følgende vise til sitater som hjelper oss å forstå hvordan fasilitatoren veksler mellom ulike lederatferder i hverdagen. Dette vil vi eksemplifisere gjennom hvordan Mom, Van Den Bosch og Volberda (2009) viser til to hovedegenskaper som beskriver denne vekslingen: (1) evnen til å ta tak i utfordringer på samme tid som eksisterende arbeidsoppgaver utføres og (2) å kunne fylle flere funksjoner til samme tid.

Følgende sitat fra fasilitatoren illustrerer hvordan gründerlederen evner å ta tak i utfordringer på samme tid som eksisterende arbeidsoppgaver utføres: *“Vår største utfordring er egentlig å opprettholde åpenhetskulturen samtidig som vi må fortsette å få inn rett folk. Det er en kontinuerlig prosess”*. Sitatet illustrerer to prosesser der både ansettelse, men også opprettholdelse av organisasjonskultur prioriteres på samme tid. Fasilitatoren gir også uttrykk for å vedkjenne dette som en *“kontinuerlig prosess”*, noe vi forstår som et tegn på at fasilitatoren prioriterer disse utforskende aktivitetene ved siden av daglig drift. Dette viser seg også i andre situasjoner, der fasilitatoren gjennomfører utforskende aktiviteter ved å kontakte investorer, men evner å omstille seg i de tilfeller der investorer gir avslag og bruker heller avslaget til å evaluere hvordan det kan bidra til intern læring (utnyttende):

Man må jobbe med egen mentalitet, store deler av hverdagen i starten består jo av NEI fra investorer og aktiviteter du ønsker å gjennomføre. Man må endre mentalitet å gjøre neiet mer komfortabelt. Hvorfor ble det nei? Kan man spørre seg selv for å ta tak i konkrete ting og utvikle prosjektet videre. Da er ikke avslag så ille, men heller en mulighet til læring.

Fasilitatoren skal også evne å fylle flere funksjoner til samme tid. Gjennom sitatet under ser vi hvordan fasilitatoren utfører dette i praksis:

Jeg prøver å skape synergier, ikke bare innad i teamet men også økosystemet rundt med investorer og forstå deres motivasjon og hvordan jeg kan bidra inn til den. Av og til blir jeg en oversetter for å finne ut om det er dette de ser etter, om det er en match. Jeg blir litt som en code switch'er både internt og eksternt.

Sitatet illustrerer hvordan en fasilitator kan fylle ulike roller ved å både skape synergier internt (utnyttelse) så vel som å skape muligheter eksternt hos investorer (utforsking). En slik holdning til egen rolle ser vi også i hvordan det brede spennet av arbeidsoppgaver beskrives “*i det daglige tar jeg hånd om alt som gjelder kontrakter og avtaler til rekruttering og oppfølging av resten av teamet*”. Disse daglige arbeidsoppgavene krever at fasilitatoren både utfører utnyttning av de eksisterende kapabilitetene i teamet og får på plass nye avtaler og nyansettelser som utgjør utforsking. Denne måten å arbeide på viser oss evne til å fylle flere funksjoner på samme tid. Det er først når vekselvis åpning og lukking i lederatferden utøves fleksibelt etter hva situasjonen krever, slik som fasilitatoren forstås til å gjøre, at ambidekster ledelse utøves (Rosing et al., 2011). Ettersom ambidekstri gjør bedrifter mer fleksible og startups opererer i dynamiske omgivelser preget av hurtige endringer, aktualiseres viktigheten av å mestre denne vekslingen for å lykkes med den krevende vekstfasen (Alghamdi, 2018). På bakgrunn av at fasilitatoren både evner å utvise åpen og lukket lederatferd, så vel som å veksle mellom disse når situasjonen krever det, forstår vi fasilitatoren som en ambidekster leder.

Ved å trekke koblinger mellom måten fasilitatoren utøver lederatferd på og en ambidekster leder, finner vi teoretisk støtte i en etablert ledelseslitteratur og tillegger med dette en utvidet forståelse til fasilitatoren. Dette er nyttig ettersom entreprenørskapslitteraturen er i stadig utvikling og mangler konkretiserte begreper (Leitch & Volery, 2017). Ved å støtte oss til etablert teori kan vi begrepsfeste fasilitatorens lederatferd til ambidekster ledelse, da fasilitatoren mestrer flere former for lederatferd gjennom utforsking og utnyttning.

7 Avslutning

I det siste kapittelet skal vi konkludere studien ved å svare på problemstillingen. Videre vil vi legge frem studiens styrker og begrensninger, hvor vi til slutt vil diskutere praktiske og teoretiske implikasjoner for studien, samt mulige retninger for videre forskning innenfor feltet.

7.1 Konklusjon

Temaet for denne studien er ledelse, og det fenomenet vi studerer er ledelse av startups i vekst. Studiens formål er å undersøke om gründeres lederatferd påvirker måten de jobber med utfordringer som oppstår når en startup vokser, og om dette kan hjelpe oss å forstå hvorvidt en startup lykkes med vekst. Ved å følge et lederutviklingsprogram for gründere har vi gjennom intervju og observasjon av syv gründerledere av startups i vekst, fått innblikk i hvilken lederatferd de utøver i møte med utfordringer. Vi vektlegger fire utfordringer som kan knyttes til den utvidede overgangsfasen startupene befinner seg i, og legger frem tre perspektiver på ledelse som vi mener kan bidra til å håndtere utfordringene. Her benytter vi Yukl et al. (2002) sine tre metakategorier for lederatferd, sett opp mot tre ledelsesteorier: tjenende-, transformasjon-, og strategisk ledelse. Den fremlagte teorien legger grunnlaget for et analyseverktøy der vi har formulert antakelser om hvordan gründerlederne i FGTL håndterer utfordringer sett i sammenheng med lederatferd. Dette analyseverktøyet ble så brukt for å legge frem våre funn, hvor de sentrale empiriske funnene ble oppsummert gjennom tre konstruerte arketyper av gründerledernes lederatferd: fasilitatoren, den tvetydige og mesteren. Arketyperne representerer ulike kombinasjoner av gründerledernes lederatferd, hvor det viser seg at fasilitatoren utøver tre typer lederatferd og håndterer med dette de fire utfordringene. Ettersom gründerlederne befinner seg i en krevende vekstfase der både det entreprenørielle domenet og ledelse-domenet må ivaretas, kreves det derfor lederatferd som håndterer aktiviteter fra hvert domene. En kombinasjon av de tre lederatferdene fasilitatoren utøver fremstår dermed som premisset for å lykkes med den utvidede overgangsfasen. Dette premisset finner vi teoretisk støtte for ved å se til teori om den ambidekstre lederen. På bakgrunn av dette skal vi kunne besvare vår problemstilling:

“Hvordan kan gründerens arbeid med utfordringer knyttet til en startups vekst, forstås som et resultat av lederatferd?”

Gjennom den utvidede overgangsfasen ble vi oppmerksomme på at deltakerbedriftene befinner seg i et skjæringspunkt mellom det entreprenørielle domenet og ledelse-domenet (Drucker, 2014; Freeman & Siegfried, 2015). Domenene kan gjennom ambidekster ledelse forstås som utforskning (det entreprenørielle domenet) og utnyttning (ledelse-domenet) basert på de aktiviteter som utgjør domeneene (Rosing et al., 2011). Etersom det å beherske både utnyttende og utforskende aktiviteter anses som nøkkelen til suksess (Gibson & Birkinshaw, 2004; Rosing et al., 2011; Volery et al., 2013; Drucker, 2014; Freeman & Siegfried, 2015; Picken 2017b), mener vi at ambidekster ledelse kan ses i sammenheng med at en startup i vekst lykkes. Av den grunn at fasilitatoren kan begrepsfestes som en ambidekster leder og i tillegg håndterer de fire utfordringene, vil vi besvare problemstillingen med at vi forstår gründerens arbeid med utfordringer som et resultat av hvordan flere lederatferder utøves. Dette ser vi i måten fasilitatoren utøver ulike former for lederatferd i møte med utfordringer. Videre dersom vi ser tilbake til analysemodellen (figur 2) lå det to forutsetninger til grunn for at en gründerleder vil lykkes med å lede sin startup gjennom den utvidede overgangsfasen: (1) det er en sammenheng mellom gründerens lederatferd og måten vedkommende arbeider med utfordringer på og (2) startups som ledes av gründerledere som jobber med utfordringer på en hensiktsmessig måte vil lykkes i den utvidede overgangsfasen. Etersom begge forutsetningene er oppfylt vil vi anse utøvelsen av ulike former for lederatferd i form av ambidekster ledelse som en måte gründerledere kan lykkes med vekst i den utvidede overgangsfasen.

7.2 Studiens styrker og begrensninger

I utførelsen av denne studien er det flere momenter som utgjør studiens styrker og begrensninger. Etersom vår studie er av sosialkonstruktivistisk karakter, er datamaterialet vårt basert på informantenes subjektive opplevelse av den sosiale konteksten de befinner seg i. Dette tillegger studien en subjektivitet ved at vi som forskere også må tolke materialet for å utvinne funn. Deltakerbedriftene har i tillegg kun blitt belyst fra gründerlederens side ettersom de ansatte ikke har vært inkludert i studien. Funnene representerer derfor ikke et helhetlig bilde av de prosesser som foregår i hver startup.

Etersom én av forskerne har et arbeidsforhold til KUPA vil også forskerens mangel på objektivitet til lederutviklingsprogrammet og bekjentskap til enkelte av deltakerne kunne være med på å påvirke meningsinnhold i intervjuer og observasjoner. Dette tror vi likevel har blitt nøytralisert ved at vi har vært to forskere der den ene ikke har tilknytning til hverken

KUPA eller deltakerne fra tidligere. Vi tror også at det å være forsker i egen kontekst har bidratt positivt til studien ettersom det kan ha ført til en mer korrekt tolkning av data, da det til tider har dukket opp begrep og informasjon som er bransjespesifikk. En annen styrke ved studien er at funn som fremkom av dataanalysen ble fremstilt gjennom en grundig analyse. Vi valgte først å presentere våre funn opp mot de fire utfordringene, for så å oppsummere de mest sentrale funnene i form av arketyper av lederatferd. For å ytterligere bearbeide funnene drøftet vi arketyperne opp mot ny teori om ambidekser ledelse for å tillegge et bredere perspektiv og plassere funnene i en mer velutviklet ledelseslitteratur. Ved å ha gjennomført en omstendelig analyse mener vi å ha gitt et detaljert empirisk bilde av hvordan ledelse av startups i vekst kan utspille seg. Drøftingen av arketyper opp mot ambidekster ledelse gir også teoretisk støtte til våre empiriske funn.

Ved at vi har gjennomført litteraturstudier som legger grunnlaget for vårt teoretiske rammeverk samt at vi i metodekapittelet har forklart grundig hvordan gjennomførelsen av studien gikk til, mener vi at andre forskere skal kunne gjennomføre studier i lignende kontekst for å sammenligne funn. Til slutt vil vi presisere at studien begrenser seg til å omhandle lederatferd, og vi kan derfor ikke utelukke at det kan foreligge andre faktorer som påvirker hvorvidt en startup lykkes med den utvidede overgangsfasen.

7.3 Implikasjoner og videre forskning

I innledningen beskriver vi et gap i litteraturen som tar for seg forskning på ledelse av startups. Gjennom denne studien har vi avdekket sammenhenger om lederatferd og håndtering av utfordringer for startups i vekst, noe som tilsier at vi har bidratt til et område forskere innen entreprenørskapslitteraturen har vært mindre opptatt av. Ved at vi beskriver den utfordrende rollen gründerledere har gjennom arketyper fasilitatoren, bidrar vi med teoretiske implikasjoner for hvilken lederatferd som kreves for at en startup lykkes med vekst. At fasilitatoren med sin ambidekstre lederatferd viser seg egnet til å håndtere utfordringer, er et funn som kan bidra inn i debatten om ledelse av startups. Med dette mener vi at det kan rettes et fokus på at gründerledere som ambidekstre ledere kan være med på å bedre statistikken for overlevelsen av startups, ettersom en bedrifts overlevelse avhenger av at lederen mestrer flere lederatferder for å utnytte både eksisterende kapabiliteter, samtidig som nye kompetanseområder utforskes (March, 1991; Gibson & Birkinshaw, 2004; Volery et al., 2013).

Selv om fasilitatoren behersker håndteringen av de fire utfordringene, viser det seg å ikke være enkelt for alle gründerledere å være fasilitator. Dette kan skyldes at startupene ikke har et stabilt team, noe vi anser som en grunnleggende forutsetning for å håndtere utfordringer. Dette funnet gir derfor et bidrag til litteraturen ved å åpne opp for en tanke om at det er mulig å lage et hierarki av utfordringer, hvor det ligger bestemte forutsetninger til grunn som må oppfylles før utfordringer lengre opp i hierarkiet kan håndteres. Av praktiske implikasjoner vil det bety at gründerlederne må bruke tid på å bygge stabile team, samtidig som gründerlederutviklingsprogram kan inkludere tematikk som rekruttering, teamsammensetning og hvordan få råd til å ansette. Tidlig i oppgaven benyttet vi teori om livssyklus for å finne ut hva som kjennetegner startups i vekst, hvor vi har bidratt med en sammenstilling av ulike livssyklusmodeller. Vi ser likevel at det er behov for utvikling av flere modeller som beskriver livssyklusen til startups. Den praktiske implikasjonen vil være at både gründerledere og skapere av gründerlederutviklingsprogram vil være mer oppmerksomme på at ulike stadier fremkaller ulike utfordringer. Implikasjonene samlet sett illustrerer og tydeliggjør kompleksiteten i det å lede en startup i vekst, både gjennom de utfordringer som fremkommer, men også i måten det stilles høye krav til gründerlederens lederatferd.

For videre forskning fremstår det nødvendig å vie oppmerksomhet til å etablere et tydeligere teoretisk rammeverk for utfordringer som følger av en startups vekst. Dette for at gründerledere i større grad kan forberedes på hva som møter dem når startupen vokser, og forhåpentligvis ruste dem til å håndtere utfordringene og videre lykkes med startupens vekst. Et begrepsapparat med klare definisjoner innen entreprenørskapslitteraturen er det også behov for at etableres (Leitch & Volery, 2017), til tross for at dette er utfordrende da det foreligger et bredt tolkningsrom og variasjoner i måten startups ledes på. Som en forlengelse av vår studie ville det vært interessant å følge opp gründerlederne fra FGTL over en lenger tidsperiode, slik at vi kunne fulgt opp hvilke av bedriftene som mestrer veksten sett i sammenheng med fasilitatoren som anså som best rustet til å lykkes med veksten. Det ville også vært interessant å undersøke nærmere hvordan utfordringen med å etablere et stabilt team påvirker hvorvidt en startup lykkes med vekst eller ikke.

8 Referanseliste

- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14.
- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2006). *Strategic management and HRM*. New York: Cornell University.
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1).
- Alsos, G., & Ljunggren, E. (2018). Betydningen av innovasjon og entreprenørskap i norsk arbeidsliv – kunnskapsstatus og veien videre. *Idunn*, 3(35), 138-153.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden Inc.*
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bastesen, J. (2020, 7. januar). Fra gründer til leder? *Kunnskapsmagasinet Kristiania*. Hentet fra <https://kunnskap.kristiania.no/2020/01/07/fra-grunder-til-leder/>
- Bastesen, J., og Kristensen, M. (2018, 8. juli). Det er ikke gitt at gründeren bør fortsette i selskapet i det hele tatt. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/ledelse/arbeidsliv/ssb/det-er-ikke-gitt-at-grunderen-bor-fortsette-i-selskapet-i-det-hele-tatt/2-1-369633>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Berg-Utby, T., Sørheim R., & Widding, Ø.L. (2006). Venture kapital: Smarte penger? *Idunn*, 2 (22), 45-49.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan management review*, 45(4).
- Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between ‘types’ of small firms. *Strategic management journal*, 11(7), 535-557.
- Blumberg, M. (2020). *Startup CEO: A Field Guide to Scaling Up Your Business* (Techstars). *John Wiley & Sons*.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity:

- dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Cavaye, A. L. M. (1996). Case study research: a multi-faceted research approach for IS. *Information systems journal* 6(3), 227- 242.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MA, MIT Press.
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of business venturing*, 18(6), 689-708.
- Dahlgren L. O., & Johansson, K. (2009) Fenomenografi. I Fejes, A., & Thornberg, R. (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (122-135). Stockholm: Liber.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Dvalidze, N., & Markopoulos, E. (2019). Understanding the Nature of Entrepreneurial Leadership in the Startups Across the Stages of the Startup Lifecycle. *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*, 281-292.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, 17(3), 217-231.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of management*, 41(4), 1069-1097.
- Freeman, D., & Siegfried Jr, R. L. (2015). Entrepreneurial leadership in the context of company start-up and growth. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 35-39.
- Giardino, C., Bajwa, S. S., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2015). Key challenges in early-stage software startups. In Lassenius, C., Dingsøy, T. & Paasivaara, M. (ed.), *International Conference on Agile Software Development* (52-63). Helsinki: Springer.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gjønnnes, S., & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greiner, L. E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, reprint May-June 1998, 55-67.

- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Gustafsson, V. (2006). *Entrepreneurial decision-making: Individuals, tasks and cognitions*. Edward Elgar Publishing.
- Hamm, J. (2002). Why entrepreneurs don't scale. *Harvard Business Review*, 80(12), 110-5.
- Henry, A. (2008). *Understanding strategic management*. USA: Oxford University Press.
- Hunger, J. D. (2020). *Essentials of strategic management*. (4th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Hoy, F. (2006). The complicating factor of life cycles in corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 831-836.
- Jacobsen, D. L. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Cambridge: Harvard business press.
- KUPA. (u.å). Om oss. Hentet [10.12.20] fra: <https://www.kupa.no/om-oss/>
- KUPA Startup. (u.å). Fra gründer til leder. Hentet [10.12.20] fra: <https://www.kupa.no/wp-content/uploads/Flyer-Fra-gr%C3%BCnder-til-leder-2020.pdf>
- Ladegård, G. (1988). Ledelse kan ikke læres i et klasserom. *Magma*.
- Larsen, A. (2017). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Madsen, E. L. (2003). Offentlig støtte for innovasjon. *Magma*. (2).
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Mcquade, K. E., Harrison, C., & Tarbert, H. (2020). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*.
- Mikkelsen, A. (2019). Prestasjonsledelse og medarbeidersamtaler. I Mikkelsen, A. & Laudal, T. (Red.), *Strategisk HRM 2 HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (175-211). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Miller, D. (2015). Archetypes, entrepreneurial. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-3.
- Minichilli, A., & Huse, M. (2011). Styreoppgaver i vekstbedrifter. *Magma*, 7, 46-63.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931.
- Monga, M. L. (2002). Leadership archetypes. *Indian Journal of Industrial Relations*, 147-160.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Nachmias, C., & Nachmias, D. (1992). *Research methods in the social sciences* (4th ed.). New York: St. Martin's Press.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. USA: Stanford University Press.
- Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2016). Exploration and exploitation and firm performance variability: a study of ambidexterity in entrepreneurial firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1147-1164.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.
- Picken, J. C. (2017a). From founder to CEO: An entrepreneur's roadmap. *Business Horizons*, 60(1), 7-14.
- Picken, J. C. (2017b). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Prommer, L., Tiberius, V., & Kraus, S. (2020). Exploring the future of startup leadership development. *Journal of Business Venturing Insights*, 14.

- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Raabe, T., Kopperstad, T., og Gjerding, C. (2017). Trancenderende ledelse. *Magma*, 2, 69-75.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A., & Brännback, M. (2012). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
- Russell, R. F. and Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-57.
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup companies: Life cycle and challenges. In *4th International conference on employment, education and entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia*.
- Saunders, M. & Lewis, P. (2012). *Doing research in business & management*. Harlow, Essex: Financial Times Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1997). *The fifth discipline: Measuring Business Excellence*.
- Smith, N. R. (1967). The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. *Occasional papers, Bureau of Business and Economic research, Michigan state university*, 109.
- SSB. (2020, 30. September). Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst. Hentet fra <https://www.ssb.no/fordem>
- Storehaug, B. S. (2015, 07.05). Finnes det en oppskrift for å lykkes som gründer? Ledernytt. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/cppage.5756426.html>
- Swiercz, P., & Lydon, S. (2002) Entrepreneurial leadership in high-tech firms: A field study. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 380–389.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Volery, T., Mueller, S., & von Siemens, B. (2013). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 33(2), 109-129.
- Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science*, 14(2), 149-172.

- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, 10(1), 17-32.
- Widding, L. Ø., & Jenssen, S. A. (2008). Ledelse gjennom vekst–hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter? *Magma*.
- Willard, G. E., Krueger, D. A., & Feeser, R. A. (1992). In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), s 181-194.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. London: Pearson Education Limited
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774-783.
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157-177.

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 Om FGTL

Samlinger	1 SELVLEDELSE Selvutvikling, selvledelse og ledelse av andre, personprofil og lederstil	2 TEAM & ORGANISASJON Teambygging, intern struktur, roller, lønn og opsjoner, rekruttering for vekst, bedriftskultur
	3 STYRE OG STYREARBEID Styrke den interne strukturen, hvordan forholde seg til styre og styrearbeid, styre som ressurs	4 KOMMUNIKASJON OG PRESTASJON Sette visjonen, mål og resultatoppgjøret, samhandling, intern kommunikasjon og konflikthåndtering
Samling 1	Dag 1	Dag 2
	INNHOLD <ul style="list-style-type: none"> • Personprofil • Selvledelse • Lederstiler • Lederrollen • Sosial middag på kvelden 	INNHOLD <ul style="list-style-type: none"> • Temarelevante presentasjoner fra eksterne foredragsholdere • Motivasjon og strukturering av egen hverdag • Utviklingsmål og faglige aksjoner

Samling 2

TEAM & ORGANISASJON

Teambygging, struktur, roller, lønn og opsjoner, rekruttering for vekst, bedriftskultur

Dag 1

INNHOLD

- Evaluering av eget team og behov
- Høyt presterende team
- Organisasjonsstruktur

- Sosial middag på kvelden

Dag 2

INNHOLD

- Temarelevante presentasjoner fra eksterne foredragsholdere
- Lønn og opsjoner
- Rekruttering
- Bedriftskultur
- Utviklingsmål og faglige aksjoner

Samling 3

STYRE OG STYREARBEID

Styrke den interne strukturen, hvordan forholde seg til styret og styrearbeid, og styret som ressurs

Dag 1

INNHOLD

- Styrets ulike funksjoner
- Styrearbeid og daglig leders rolle
- Styreutvikling

- Sosial middag på kvelden

Dag 2

INNHOLD

- Temarelevante presentasjoner fra eksterne foredragsholdere
- Praktiske oppgaver knyttet til styrearbeid
- Utviklingsmål og faglige aksjoner

Samling 4

KOMMUNIKASJON OG PRESTASJON

Sette visjonen, mål og resultatoppgjørelse, samhandling, intern kommunikasjon og konflikthåndtering

Dag 1

INNHOOLD

- Mål og resultatoppgjørelse
- Samhandling og konflikthåndtering
- Praktisk trening i ulike samtaleverktøy
- Sosial middag på kvelden

Dag 2

INNHOOLD

- Temarelevante presentasjoner fra eksterne foredragsholdere
- Sette visjon og retning for selskapet
- Utviklingsmål og faglige aksjoner

9.2 Vedlegg 2 Intervjuguide

Innledende:

- Fortell litt om bedriften din: ansatte, alder på bedrift, hvordan er dere organisert?
- Hvorfor meldte du deg på FGTL?
- Hva er din motivasjon for å drive bedriften din videre?
- Har du et bevisst forhold til ordet visjon?
 - Har bedriften en visjon?
 - Hvordan kommer dette til uttrykk?

Arbeidshverdag og utfordringer:

- Hvilken rolle tar du i din bedrift?
- Hvilke lederoppgaver prioriterer du i arbeidshverdagen?
- Hva er ditt forhold til planlegging?
- Hvilke arbeidshverdager gir deg “dette har vært en bra dag”- følelsen?
- Hvilke utfordringer møter du på i det daglige som leder?
 - Hvordan håndterer du disse utfordringene?

Lederatferd og kompetanse:

- Hvordan opplever du deg selv som leder?
- Har du noe ledererfaring fra tidligere?
- Hva er viktig for deg som leder?
- Hva synes du er utfordrende med å ha en lederrolle?
- Hvilken relasjon ønsker du å ha til dine medarbeidere?
- Hvordan forholder du deg til risiko (i forbindelse med din bedrift)?
- Hvilken atferd er det viktig for deg å oppmuntre til og heie frem hos dine ansatte/medarbeidere?

Avslutningsvis:

- Hva sitter du igjen med som det du husker best fra FGTL?
 - Hvorfor tror du det er sånn?

Hva anser du som de største utfordringene med å gå fra å ha en gründerrolle til å skulle ha en lederrolle?

