



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp  
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Handelshøyskolen

## **Gründerrollen i et rolleteoretisk perspektiv – En kvalitativ studie av gründerrollens dynamikk**

The Founder Role in a Role Theoretical Perspective  
– A Qualitative Study of the Founder Role's  
Dynamics

Lise Røtvold  
Entreprenørskap og innovasjon



## Forord

Etter et toårig masterstudium i Entreprenørskap og innovasjon på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet på Ås, markerer denne masteroppgaven den siste avsluttende *svenneprøven*. Da jeg startet prosessen i oktober virket masteroppgaven stor, skremmende og utfordrende. Etter et halvt år er jeg nå ferdig med et produkt som representerer min innsats, opparbeidede kunnskap og engasjement. Prosessen har vært svært lærerik og spennende med både oppturer og nedturer. Jeg sitter igjen med en følelse av stolthet og ydmykhet over hva jeg har produsert.

Først og fremst vil jeg takke til min veileder, Elin Kubberød, som har vært der for meg gjennom hele prosessen. Tusen takk for at du har motivert og inspirert meg gjennom personlige, faglige og praktiske råd, kreative ideer og gode tilbakemeldinger til alle døgnets tider. Dine innspill har hjulpet meg gjennom tunge tider og fått hodet mitt til å fungere igjen etter enhver skrivesperre. En stor takk Gro Ladegård, som har vært en ekstern veileder og sparringspartner for meg. Ettersom å skrive masteroppgave alene er en litt ensom prosess, har din faglige støtte og rosende respons hatt enn oppmuntrende og positiv effekt på meg. Den har gjort meg mer kreativ, selvsikker og trygg i mine valg.

Tusen takk til gründerne som var villige til å sette av tid til å dele sine opplevelser og erfaringer med meg. Deres bidrag har vært til stor hjelp og sentrale for oppgavens resultat.

Til slutt vil jeg takke familie og venner som alltid har støttet og trodd på meg, og vært der når jeg trengte noen oppløftende ord for å få tilbake motivasjonen.

Hvalstad, mai 2016

Lise Røtvold

## Sammendrag

Hensikten med studien har vært å bidra til mer kunnskap om gründerrollen. Gründerrollen skapes sammen med bedriften, og bør tilpasses selskapets vekststadier. Det finnes ingen stillingsbeskrivelse som forteller gründeren hva han/hun skal gjøre i virksomheten. Det betyr at gründeren selv må forstå og utvikle hva slags rolleutøvelse som er nødvendig for at bedriften skal oppnå vekst. Levinson (1959) har utviklet en teori som omhandler tre aspekter ved en rolle. Disse er *forståelse av eksterne rollekrav fra den sosiale strukturen*, *subjektiv rolleforståelse* og *selve rolleutøvelsen*. Aspektene former og utvikler rollen i en sosial kontekst. Ved å benytte etablert entreprenørskapsteori i lys av Levinsons (1959) tre rolleaspekter, gir studien en forståelse av hvordan gründerrollen utformes og utvikles, i en dynamikk med interne og eksterne drivkrefter i gründerkonteksten. Med dette som bakgrunn har jeg i studien forsøkt å belyse følgende problemstilling:

*Hvordan kan et rolleperspektiv bidra til å utdype gründerrollen, hvilke drivkrefter bidrar til utvikling av en gründerrolle og hvordan påvirker disse handlingsprinsippene og adferden i rolleutøvelsen?*

Gjennom en fenomenologisk flercasestudie utførte jeg ni individuelle dybdeintervjuer med gründerne av hurtigvoksende bedrifter. Funnene i studien bekrefter utvikling av gründerrollen som en interaktiv prosess. Gjennom interaksjoner med *styret og eierne, medarbeiderne og familien* lærer og forstår gründeren hvilke rollekrav som settes til rollen. Dette er de eksterne drivkreftene og fører til at gründeren får økt forståelse av seg selv og hvordan omgivelsene oppfatter rollen. Gründerens rolleidentitet – *hvem gründeren er* – og gründerens ønskede rolleidentitet og lidenskap – *hva gründeren vil* – utgjør de interne drivkreftene som former gründerens subjektive rolleforståelse. Med utgangspunkt i studiens funn foreslår jeg et nytt teoretisk rammeverk for analysering av gründerrollen. Sammenhengene mellom de ulike rolleaspektene i rammeverket bidrar til en dypere forståelse for dynamikken i gründerrollen. Blant annet viser funnene en relasjon mellom hvordan ulike rolleidentiteter resulterer i ulike gründer typer med spesifikke handlingsmønstre. Videre bidrar rammeverket til å forstå hvordan den subjektive rolleforståelsen og de eksterne rollekravene påvirker forskjellige deler av gründerens rolleutøvelse.

## Abstract

The purpose of this study has been to widen the knowledge base and understanding of the founder role. The founder role emerges together with the firm, and should be adapted according to the company's different stages of growth. No job descriptions exist that defines what task and responsibilities the founder should attend to. That means that the founder solely by himself/herself must determine which actions have to be taken in order to achieve company growth. Levinson (1959) has developed a theory related to three aspects of the role. These are *external role-demands from the social structure, individual role-conception and role-performance*. These aspects affect and develop the role in the social structure. By examining entrepreneurship theory based on Levinson's (1959) three role aspects, the study provides an understanding on how the founder role develops in dynamics with internal and external forces in the entrepreneurial context. With this as the theoretical basis, this study aims to explore the following question:

*How can a role perspective contribute to a deeper understanding of the founder role, which forces impact the development of a founder role and how do these affect the actions and behavior in the role-performance?*

I performed nine individual in-depth interviews with founders of fast growing businesses, through a phenomenological multi-case research design. The findings confirm the development of the founder role as an interactive process. Through interactions with the *board of directors, colleagues and family*, the founder learns and develops an understanding of the role-demands. These external forces lead to a better self-conception within the founder role, as well as how the environment perceives the role. The entrepreneurial role identity - *who the founder is* - and the entrepreneurial role aspirations and passion - *what the founder wants* - comprise the internal forces that affect the founder's role-conception. Based on the study's findings I propose a new theoretical framework for analyzing the founder role. This framework demonstrates the connections between the different role-aspects and contributes to a deeper understanding of the founder role's dynamics. Among others, it describes a relation between how different role identities result in different types of founders with specific patterns of behavior. Furthermore, the framework provides a deeper understanding of how the individual role-conception and the external role-demands affect different parts of the role-performance.

## Innholdsfortegnelse

FORORD.....	I
SAMMENDRAG .....	II
ABSTRACT .....	III
KAPITTEL 1: INTRODUKSJON .....	4
<b>1.1 Bakgrunn og motivasjon .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Fra et tradisjonelt gründerperspektiv til et rolleperspektiv .....	5
<b>1.2 Formål med studien .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Oppgavens relevans og bidrag.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Problemstilling .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5 Begrepsavklaring .....</b>	<b>8</b>
<b>1.6 Oppbygging av oppgaven.....</b>	<b>9</b>
KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK.....	11
<b>2.1 Kapitlets oppbygning.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Gründerrollen i et dynamisk rolleperspektiv.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Rollekrav fra eksterne drivkrefter i gründerkonteksten .....</b>	<b>13</b>
2.3.1 Rollekrav fra rollesettet.....	14
<b>2.4 Interne drivkrefter – Gründerens subjektive rolleforståelse .....</b>	<b>15</b>
2.4.1 Gründerens rolleidentitet og tidligere erfaring – hvem er gründeren?.....	16
2.4.2 Gründerens ønskede rolleidentitet og lidenskap – hva vil gründeren? .....	18
<b>2.5 Gründerrolleutøvelse som en interaktiv utviklingsprosess.....</b>	<b>20</b>
2.5.1 Rolleutøvelsen som en læringsprosess .....	20
2.5.2 Handlingsprinsipper for rolleutøvelsen: Effectuation vs. Causation .....	21
<b>2.6 Oppsummering og en konseptuell modell .....</b>	<b>24</b>
KAPITTEL 3: METODE .....	25
<b>3.1 Valg av forskningsdesign – Fenomenologisk flercasestudie .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Teknikk for datainnsamling – Individuelle dybdeintervjuer .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 Utvalg og rekruttering.....</b>	<b>26</b>
3.3.1 Utvalg.....	26
3.3.2 Rekruttering.....	28
3.3.3 Gründerprofil.....	29
<b>3.4 Gjennomføring .....</b>	<b>32</b>
3.4.1 Utforming av intervjuguide .....	32
3.4.2 Operasjonalisering.....	33
3.4.3 Forberedelser og pretest .....	34
3.4.4 Gjennomføring av intervjuene .....	35
<b>3.5 Analyse av data – Fenomenologisk innholdsanalyse .....</b>	<b>36</b>
<b>3.6 Studiens pålitelighet, troverdighet og overførbarhet .....</b>	<b>38</b>

3.6.1 Pålitelighet.....	38
3.6.2 Troverdighet.....	39
3.6.3 Overførbarhet.....	40
<b>3.7 Etiske avveininger.....</b>	<b>40</b>
KAPITTEL 4: ANALYSE OG FUNN.....	42
<b>4.1 Rollekrav fra eksterne drivkrefter i gründerkonteksten.....</b>	<b>42</b>
4.1.1 Styre og eierne.....	43
4.1.2 Medarbeidere.....	46
4.1.3 Familie.....	50
4.1.4 Oppsummering av funn.....	51
<b>4.2 Interne drivkrefter – Gründerens subjektive rolleforståelse.....</b>	<b>52</b>
4.2.1 Gründernes rolleidentitet.....	52
4.2.2 Gründernes ønskede rolleidentitet og lidenskap.....	59
4.2.3 Oppsummering av funn.....	63
<b>4.3 Gründerrolleutøvelse som en interaktiv utviklingsprosess.....</b>	<b>64</b>
4.3.1 Gründernes rolleutøvelse som en læringsprosess.....	64
4.3.2 Handlingsprinsipper for rolleutøvelsen: Effectuation vs. Causation.....	67
4.3.3 Oppsummering av funn.....	73
KAPITTEL 5: DISKUSJON.....	76
<b>5.1 Forskningsspørsmål 1.....</b>	<b>76</b>
<b>5.2 Forskningsspørsmål 2.....</b>	<b>80</b>
<b>5.3 Forskningsspørsmål 3.....</b>	<b>85</b>
<b>5.4 Oppsummering av diskusjonen i en revidert konseptuell modell.....</b>	<b>90</b>
KAPITTEL 6: KONKLUSJON.....	91
<b>6.1 Overordnet konklusjon.....</b>	<b>91</b>
<b>6.2 Teoretiske implikasjoner.....</b>	<b>92</b>
<b>6.3 Praktiske implikasjoner.....</b>	<b>93</b>
<b>6.4 Svakheter og begrensninger ved studien.....</b>	<b>96</b>
<b>6.5 Anbefalinger til videre forskning.....</b>	<b>97</b>
REFERANSER.....	98
VEDLEGG.....	102
<b>Vedlegg 1 - Samtykkeskjema.....</b>	<b>102</b>
<b>Vedlegg 2 - Intervjuguide.....</b>	<b>103</b>
<b>Vedlegg 3 – Operasjonalisering av intervjuguide.....</b>	<b>108</b>

## Figurer

<b>Figur 1</b> - Modell av prosess for entreprenøriell adferd utarbeidet med utgangspunkt i Murnieks et al. (2014) .....	19
<b>Figur 2</b> - Konseptuell modell.....	24
<b>Figur 3</b> - Gründerprofiler.....	31
<b>Figur 4</b> - Revidert konseptuell modell.....	90

## Tabeller

<b>Tabell 1</b> - Utvalgskriterier .....	27
<b>Tabell 2</b> - Oversikt over rekrutteringsgrunnlag .....	32
<b>Tabell 3</b> - Oppsummering av eksterne rollekrav .....	51
<b>Tabell 4</b> - Oppsummering av gründertypenes identitet .....	63
<b>Tabell 5</b> - Oppsummering av gründernes ønskede rolleidentitet og lidenskap .....	64
<b>Tabell 6</b> - Oppsummering av gründerens adferd i gründerrollen .....	74
<b>Tabell 7</b> - Oppsummering av rolleutøvelsens handlingsprinsipper .....	75



# Kapittel 1: Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon

På grunn av dagens situasjon med nedgangskonjunkturer og høyere arbeidsledighet (Statistisk Sentralbyrå 2015) har det blitt mer attraktivt å bli gründer. Nyere forskning har forsøkt å finne svaret på hva som gjør gründere suksessfulle ved å studere gründerens utvikling fra ulike ståsteder som det individuelle, bedriften og omgivelsene (Baum & Locke 2004; Makhbul & Hasun 2011; Sandberg & Hofer 1988). Det er forsøkt å finne ut hvem gründeren er (Farmer et al. 2011; Gartner 1988; Murnieks 2007) og flere har studert hvilke faktorer som påvirker en gründerens suksess (Mæhle 2014). Å være gründer blir ofte definert som noe individet *er*, men litteraturen har for lengst forlatt perspektivet om at et individ er født gründer (Cope 2005; Gartner 1988). Et individ blir først en gründer når han/hun påtar seg en *rolle*, hvor han/hun etablerer og utvikler en virksomhet. Etter gjennomgåelse av etablert forskningslitteratur oppfattes det at det finnes lite forskning tilknyttet utdypning av gründerrollen. Det som finnes er relativt fragmentert og spredt over ulike teoretiske perspektiver. Det vil si at det er lite kunnskap på hva som påvirker gründerrollens utforming og utvikling i oppstartsbedriften.

En virksomhets utviklingsprosess består av en rekke beslutninger tilknyttet for eksempel forretningsidéen, etableringen av bedriften, innsamlingen av ressurser, hvordan oppnå vekst og hvilke exit strategier en skal benytte (Read & Sarasvathy 2005). Dette er beslutninger i tidligfasen som i hovedsak tas av gründeren. For at en gründer skal klare å følge bedriftens vekst bør han/hun tilpasse rollen i samsvar med bedriftens utviklingsprosess. Det betyr at gründerens rolle bør endres kontinuerlig. I bedriftens oppstartsfasen kan det ofte oppstå mange endringer over en relativt kort tidsperiode. I begynnelsen har virksomheten lite struktur, samt få rutiner, ansatte, kunder og andre interessenter. Etter hvert som bedriften vokser vil den bestå av flere ansatte, omfattende arbeidsoppgaver og avanserte situasjoner. Det vil si at bedriften blir mer kompleks i operasjoner og struktur (Rae 2005). Under utviklingen finnes det ingen *oppskrift* på hvilke handlinger gründeren må utøve i bedriften. Det betyr at gründeren selv må finne ut hva slags rolleutøvelse som er nødvendig for at bedriften skal oppnå vekst. Hvordan får gründeren forståelse av hva som kreves av hans/hennes rolle i konteksten han/hun befinner seg i? Hva har gründerens personlighet og erfaringer å si for rolleforståelsen? Hvordan går gründeren frem for å

utvikle, justere og modifisere sin rolleutøvelse på en måte som blir akseptert av både han/hun selv og omgivelsene?

### 1.1.1 Fra et tradisjonelt gründerperspektiv til et rolleperspektiv

Når gründeren etablerer en bedrift investerer han/hun mye av seg selv i oppstartsfasen, særlig følelsesmessig og finansielt (Cope 2003). Gründeren utgjør store deler av bedriften, ettersom han/hun utøver alle de viktigste aktivitetene for selskapets overlevelse. Det betyr at bedriften og gründeren er så tett knyttet sammen at de kan bli ansett som synonymmer til hverandre (Krueger 2002). På dette stadiet vil ingen prosesser være automatiske og bedriften trenger gründeren til å initiere, skape og opprettholde aktivitetene (Nielsen et al. 2012).

Den historiske utviklingen av gründer teorien kan deles inn i tre faser (Nielsen et al. 2012). I den første fasen ble det gjort flere forsøk på å finne ut hvem gründeren var og hvilke egenskaper han/hun hadde som var unike. Det vil si å undersøke gründeren fra et personlighetsperspektiv, hvor det ble fokusert på unike personlige kvaliteter og ferdigheter (Gartner 1988). «*Once an entrepreneur, always and entrepreneur.*» (Gartner 1988, s. 48). Med utsagnet mener Gartner (1988) at ved å studere gründeren som en personlighetstype, blir han/hun definert ut fra en personlighetstilstand som ikke forsvinner. Gartner (1988) mener at det tidligere spørsmålet om hvem gründeren er ikke vil gi en forståelse av gründeren. Forskningen hans konkluderer at det har vært vanskelig å finne en generisk definisjon, fordi etablerte definisjoner på gründeren er uklare, forskjellige og motstridende. Årsaken er at personlighetsperspektivet fokuserer på at egenskaper er konstante gjennom tid og kontekst (Cope 2005). Dette vil ikke gjelde for gründeren ettersom han/hun er i kontinuerlig endring i samsvar med den dynamiske gründerkonteksten (Eckhardt & Shane 2003). Perspektivet har blitt sterkt kritisert i nyere tid, fordi det symboliserer en statisk innfallsvinkel til gründeren. Tilnærmingen utelukker gründerens evne til å lære, utvikle og endre seg i samsvar med bedriften (Cope 2005).

I den andre fasen flyttet forskningen fokuset fra å kartlegge hvem gründeren er, til mer dynamiske teorier. I den sammenheng undersøkes adferden gründeren utøver i interaksjoner mellom omgivelsene og bedriften (Nielsen et al. 2012). I stedet for å utvikle personlighetsprofiler ble gründeren heller identifisert gjennom sitt adferdsmønster tilknyttet skapelsen av bedriften (Gartner 1988). Gründeren ble sett på som en del av den komplekse prosessen ved å starte en bedrift. Etter hvert som bedriften vokste, måtte gründeren lære hvordan han/hun kunne lede

mennesker og ressurser mer effektivt (Cope 2003). Gründeren ble formet som et resultat av situasjoner og erfaringer som oppstod i bedriftsutviklingsprosessen (Nielsen et al. 2012).

Den tredje fasen retter seg igjen mot gründeren som et individ, men fokuset er nå rettet mot en dynamisk forståelse av den entreprenørielle personligheten (Nielsen et al. 2012). Meningene og adferdsmønstrene som gründeren utøver blir tilknyttet gründerrolleidentiteten (Hoang & Gimeno 2010). Å være gründer er ikke en menneskelig fast tilstand, men en rolle som utvikles gjennom læringsprosesser. Individet påtar seg rollen når han/hun etablerer en bedrift (Gartner 1988). På denne måten forskes det her på hvem gründeren kan bli gjennom læring (Cope 2005). En rolle defineres som en formell posisjon i en sosial struktur, der posisjonen er en allment forventet og forstått betegnelse, slik som en regnskapsfører, mor eller kirkemedlem (Ashforth 2001). Etter hvert som bedriften vokser må gründeren tilpasse adferden og fylle roller som oppstår i selskapets utviklingsfaser, slik som innovatør, leder, småbedriftseier og avdelingsdirektør (Gartner 1988). Det har vært vanskelig å fastslå når individet avslutter sin gründerrolle i bedriften. Ifølge Gartner (1988) ender den entreprenørielle prosessen når skapelsesfasen i bedriften er over. Cope (2005) argumenterer for at den entreprenørielle prosessen fortsetter etter oppstartsfasen. Gründeren oppnår entreprenøriell læring når han/hun utvikler ny adferd rettet mot å styre og lede bedriften. Videre forskningen som bygger på Gartner (1988) og Cope (2005) gir ingen forklaring på når den entreprenørielle prosessen er over, og derved når gründerrollen er over.

Ifølge Gartner (1988) er entreprenørskap den utviklende fasen til en bedrift. Det betyr også en utviklende fase av gründerrollen (Williams Middleton 2013). Ut fra denne fremstillingen kan det være interessant å få en forståelse for hva gründerrollen innebærer og hvordan denne utvikles. I tillegg er det interessant å se nærmere på hvordan drivkreftene, fra omgivelsene og fra gründerens egen rolleforståelse, fører til spesifikke handlingsprinsipper og adferd i rolleutøvelsen.

## 1.2 Formål med studien

Studien har en teoretisk tilnærming som skal bidra til mer kunnskap om gründerrollen. Jeg ønsker gjennom denne oppgaven å forske på gründerrollen fra et rolleteoretisk perspektiv og sette dette opp mot etablert entreprenørskapsteori. I den sammenheng ønsker jeg å ta utgangspunkt i

Levinsons (1959) rolleteori. Følgelig kan det oppnås økt forståelse for hvordan gründerrollen utformes og utvikles gjennom en interaktiv prosess i en dynamisk struktur. Gjennom individuelle dybdeintervjuer vil jeg undersøke hvilke interne og eksterne drivkrefter som påvirker gründerrollen og hvordan disse endres i samsvar med bedriftens vekst. Jeg vil også undersøke hvilken betydning drivkreftene har for handlingsprinsipper og adferd i rolleutøvelsen, og hvordan gründerrollen utvikles gjennom læring.

### 1.3 Oppgavens relevans og bidrag

Teoretisk kan oppgaven komme med bidrag til både rolleteorien og entreprenørskapsteorien. En økt forståelse av gründeren gjennom rolleteori kan gi bidrag til entreprenørskapsteorien. Undersøkelse av rollen i en mer dynamisk struktur som gründerkonteksten, kan bidra til å videreutvikle rolleteorien. Cope (2005) etterlyser forskning som kan undersøke hvordan gründerne lærer i spesifikke vekstfaser i bedriften. Gjennom en kombinasjon av rolleteori og etablert entreprenørskapsteori som entreprenøriell læring og effectuation, kan oppgaven bidra til å bygge bro mellom rollen, læring og adferd. Dette ved å se hvordan gründeren i sin rolle tilegner seg kunnskap, evner og ferdigheter og hvordan dette påvirker beslutninger og handling i bedriftens vekstfaser.

Ettersom det ikke finnes mye forskning på gründeren fra et rolleperspektiv, er oppgaven også empirisk relevant. Følgelig kan forskningen bidra til å forstå hvilke interne og eksterne drivkrefter som påvirker og utvikler gründerrollen i en hurtigvoksende bedrift. Funnene fra studien kan bidra til å få økt forståelse for hva som skaper eksterne rollekrav og hvordan gründeren forstår disse i gründerkonteksten. I tillegg kan oppgaven bidra til økt kunnskap om hvordan gründeren tilpasser rollen til i de ulike forventningene og kravene som oppstår i bedriftens vekstfaser. Oppgaven kan også bidra til å få innsikt i hva som påvirker gründerens subjektive forståelse av rollen og hva dette har å si for rolleutviklingen.

Praktisk er oppgaven relevant for å se på hvilke aspekter i gründerrollen som stimulerer til vekst. Det vil si hvordan gründeren optimalt kan tilpasse rolleutøvelsen med de andre rolleaspektene i gründerrollen, for å oppnå suksess og vekst i bedriften.

## 1.4 Problemstilling

Med utgangspunkt i det overnevnte har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

*Hvordan kan et rolleperspektiv bidra til å utdype gründerrollen, hvilke drivkrefter bidrar til utvikling av en gründerrolle og hvordan påvirker disse handlingsprinsippene og adferden i rolleutøvelsen?*

For å belyse temaene i problemstillingen blir den brutt ned til tre forskningsspørsmål.

Utarbeidelsen av disse blir presentert i teorikapittelet.

## 1.5 Begrepsavklaring

**Rolle:** I denne oppgaven blir rollebegrepet brukt til å beskrive krav og forventninger til en sosial, formell posisjon som er ekstern til individet (arbeidsstilling), fremfor en rolle som oppstår basert på normative forventninger fra andre mennesker (far, venn, kjæreste).

**Rollekrav:** Begrepet brukes i oppgaven til å beskrive eksterne, strukturelle forventninger og krav til gründerrollen. Begrepene *forventninger* og *krav* vil også bli brukt i oppgaven, men begrepet *rollekrav* brukes som en fellesbetegnelse for begge.

**Gründer:** Begrepet gründer i denne oppgaven defineres som en person som har startet en egen bedrift. Begrepet brukes som en fellesbetegnelse for både *gründer* og *entreprenør* i oppgaven.

**Gründerrolleidentitet:** Begrepet brukes i denne oppgaven til å forklare en kombinasjon av en personlig- og sosial identitet, som blir formet med utgangspunkt gründerens forståelse av seg selv som gründer, ut fra egne og omgivelsenes forventninger og meninger.

**Hurtigvoksende bedrift:** Begrepet hurtigvoksende bedrift brukes for å beskrive unge bedrifter som har hatt sterk vekst over flere år, og blitt kåret til Gassebedrift etter å ha tilfredsstilt kravene satt av Dagens Næringsliv. *Gassebedrift*, *hurtigvoksende bedrift* og *bedrift i vekst* blir brukt om hverandre i oppgaven.

**Bedriftens tidligfase:** Med tidligfase menes de første årene av en bedrifts levetid. I denne oppgave blir både *oppstartsfasen* og *tidligfase* brukt for å beskrive denne perioden. I oppgaven

defineres tidligfasen til å vare fra registrering i Brønnøysundregisteret, til bedriften er maksimalt 10 år. Dette utdypes i utvalgskriteriene i kapittel 3.3.1.

**Gründerkontekst:** I oppgaven vil gründerkonteksten benyttes for å beskrive de nære omgivelsene rundt gründeren. Det vil si bedriften, medarbeiderne, styret, samarbeidspartnere, kunder og familie.

**Oppstartsbedrift:** I denne oppgaven blir en oppstartsbedrift definert som en ung, liten bedrift med 10-50 ansatte (Storey & Greene 2010). Dette utdypes i utvalgskriterier i kapittel 3.3.1. Jeg vil bruke *den nye bedriften*, *tidligfasebedrift* og *oppstartsbedrift* som betegnelser for begrepet gjennom oppgaven.

**Ressurser:** Med dette menes de eksterne og interne ressursene gründeren har tilgjengelig i den nære gründerkonteksten. Det kan være ressurser gründeren selv besitter, eller som rollesettet bringer med seg inn i bedriften.

**Handlingsprinsipper:** Begrepet refererer til Sarasvathys (2001a; 2001b) studie om ulike beslutningslogikker som styrer en gründeres adferd. Handlingsprinsippene tar utgangspunkt i effectuation og causation problemløsning (se under).

**Causation og effectuation:** Det vil bli brukt engelske begreper gjennomgående i oppgaven. I tidligere forskning er de mer anvendt enn de norske begrepene: *effektueringslogikk* og *årsakssammenheng* (Dahl 2013).

Begrepene vil utdypes nærmere i teorikapitlet.

## 1.6 Oppbygging av oppgaven

Studien er oppbygd i seks hovedkapitler: *Introduksjonskapitlet*, *teoretisk rammeverk*, *metode*, *analyse og funn*, *diskusjon* og til slutt *konklusjon*. Neste kapittel tar for seg en litteraturgjennomgang av etablert teori og tidligere forskning som er relevant for å belyse problemstillingen. Hvert av delkapitlene utleder til tre forskningsspørsmål som danner utgangspunktet for resten av studien. Disse blir oppsummert i en konseptuell modell i kapittel

2.6. Videre redegjøres det for oppgavens metodevalg for å innhente og behandle primær- og sekundærdata. Herunder delkapitlene *valg forskningsdesign, teknikk for datainnsamling, utvalg og rekruttering, gjennomføring, analyse av data og studiens pålitelighet og troverdighet*. I kapittel 3.3.3 blir også gründerprofilene presentert. Videre analyseres empirien i kapittel 4, hvor delkapitlene blir strukturert etter de tre forskningsspørsmålene. Oppsummering av funnene blir presentert i tabeller under hvert delkapittel. I kapittel 5 blir funnene vurdert opp mot det teoretiske rammeverket. Dette kapitlet er også strukturert etter forskningsspørsmålene, men med en friere tilnærming som åpner for mer nyansert diskusjon. Diskusjonen oppsummeres i en revidert konseptuell modell i delkapittel 5.5. Kapittel 6 representerer studiens avsluttende del. Det består av en oppsummering av studiens funn i en overordnende konklusjon, samt vurderinger av implikasjoner, svakheter ved oppgaven og anbefalinger til videre forskning.

## Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

### 2.1 Kapitlets oppbygning

For å belyse problemstillingen utforskes gründerrollen i lys av rolleteorien til Levinson (1959). Teorien omhandler tre aspekter som kan forklare individets definisjon av en sosial rolle; subjektiv rolleforståelse som kommer fra rolleinnhaveren selv, forståelse av eksterne rollekrav fra den sosiale strukturen rundt rollen og selve rolleutøvelsen. Jeg vil bruke eksisterende teori for å gå dypere inn og analysere hva som inngår i hvert av aspektene. Deretter kartlegges det hvordan de ulike aspektene påvirker hverandre og fører til ulike handlingsprinsipper og adferd i rolleutøvelsen, samt hvordan rollen utvikles.

### 2.2 Gründerrollen i et dynamisk rolleperspektiv

En rolle blir forklart som et bestemt mønster av adferd og holdninger i en posisjon, som gir en basis for å definere og plassere et individ i en organisasjon (Turner 1990). Rollen er sosial og blir skapt gjennom egne og andres forventninger, basert på de normene som er bygget opp i den sosiale strukturen (Biddle 1986). Den sosiale strukturen kan være hjemmet, arbeidsplassen, skolen mm. En strukturell tilnærming til begrepet rolle er tilknyttet en formell posisjon i virksomheten (Levinson 1959), som har en stillingsbeskrivelse med tilhørende ansvarsområder og oppgaver. Rollen er en ekstern posisjon og ikke en del av individet. Det vil si at individet ikke *er* en rolle, men heller *utøver* rollen ved å tre inn og *fylle* en sosial posisjon i en bedrift (stilling) (Levinson 1959; Turner 1990).

Levinson (1959) forklarer at en rolle kan bli forstått fra tre ulike aspekter:

*Eksterne rollekrav:* En rolle kan defineres av strukturerte rollekrav tilknyttet en gitt sosial posisjon. Rollekravene kan oppstå i form av normer, tabuer, ansvar mm. I denne betydningen er rollen noe utenfor individet, skapt av eksterne faktorer, som guider, leder og støtter individet til å utøve sin funksjon i den stabile sosiale strukturen.

*Subjektiv rolleforståelse:* En rolle kan bli definert som individets orientering eller forståelse av hvem han/hun skal være i organisasjonen. Det vil si hans/hennes indre definisjon av hva en i hans/hennes posisjon skal tenke og gjøre.



*Rolleutøvelse:* Roller blir vanligvis definert som individets handlinger i en organisasjon, som er relevante for den sosiale strukturen. I dette aspektet refererer rollen til handlingsmetoden rolleinnhaveren utøver, hvilket tilfredsstillende de bestemte interne og eksterne drivkreftene.

Ifølge Levinson (1959) reflekterer aspektene den sosiale rollen som er passende til en gitt organisatorisk posisjon. Levinson (1959) argumenterer for at en uniform betydning av en sosial rolle, som omfatter alle tre aspektene, er urealistisk og teoretisk motstridende. I stedet for å ha ett overordnet rollebegrep bør aspektene ovenfor gis et individuelt fokus. Hver enkelt bør analyseres hver for seg, i tillegg til forholdene mellom aspektene.

For å få innsikt i gründerrollen blir de tre aspektene brukt som rammeverk i studien. En hurtigvoksende bedrift har en dynamisk, sosial struktur, som vokser og utvikles til å bli en mer kompleks organisasjon. Gründerens rolle utvikles og den personlige og sosiale adferden endres i samsvar med bedriften (Rae 2005) En gründer har som oftest ingen definert stillingsbeskrivelse i virksomheten. Det vil si at han/hun har en uformell rolle uten en skriftlig kunngjøring som beskriver posisjonens ansvarsområder og plikter (Sander 2014). Det betyr at gründeren selv må undersøke og forstå hva som kreves og forventes av ham/henne, og tilpasse rollen gitt denne dynamikken. Ved å ta utgangspunkt i det første rolleaspektet kan det kartlegges hvilke eksterne drivkrefter som påvirker gründerrollens utøvelse og utvikling. Gründerrollens identitet er avhengig av gründeren selv og hvordan han/hun samhandler med omgivelsene (Ashforth 2001). Med utgangspunkt i det andre aspektet kan det kartlegges hva som påvirker gründerens subjektive forståelse av rollen og rolleutviklingen. En teoretisk gjennomgang av gründerens faktiske og ønskede rolleidentitet kan bidra til å avdekke hva den subjektive rolleforståelsen består av. I Levinsons (1959) tredje aspekt fremlegges det hvordan gründeren bør tilpasse rollen slik utøvelsen samsvarer med den subjektive forståelsen og de eksterne rollekravene. Ved å foreta en teoretisk gjennomgåelse av hvordan interne og eksterne drivkrefter påvirker hverandre, kan det kartlegges for hvordan aspektene i rolledefinisjonen forstås fra gründeren og uttrykkes i gründerens rolleutøvelse.

### 2.3 Rollekrav fra eksterne drivkrefter i gründerkonteksten

Det første aspektet i Levinsons (1959) rammeverk rettes mot eksterne rollekrav fra den sosiale strukturen. Disse utspringer fra ulike drivkrefter i gründerkonteksten. Rollekravene kan være knyttet til utøvelse av gründerrollens oppgaver, resultater, adferd mm. De kan utspringe fra offisielle dokumenter og policyer i organisasjonen som er knyttet til bedriftens formål og operasjonelle fremgangsmåte, fra menneskene rollen omgås eller fra normer som er skapt i organisasjonen (Levinson 1959).

Det finnes ingen optimal tilpasningsmetode for gründerrollen i bedriften. Han/hun bør tilpasse rollen til konteksten så godt det er mulig. Gründeren må velge mellom frihet eller kontroll, stor eller liten risiko, spesialisering eller spredning, stabilitet eller endring (Levinson 1959). I tillegg til rollekrav som er rettet mot individets adferd, er også gründerens tilgjengelige ressurser med på å forme rollen. De avgjør hva slags oppgaver han/hun kan utføre i bedriften (Levinson 1959). Ifølge Gruber (2004) har nye bedrifter ressursbegrensninger. Oppstartsbedrifter har ofte få ansatte og begrensede finansielle ressurser. Dette medfører at det er mindre diversitet i bedriftens kompetanse, samt at mangel på finansielle ressurser reduserer mengden av potensielle strategier gründeren kan utøve (Gruber 2004). Følgelig fører mangel på ressurser i oppstarten til begrensninger i gründerrollens utøvelse. Gründeren må se utover for å samhandle med og lære av omgivelsene og gjenkjenne mulighetene som eksisterer. I tillegg må gründeren se fremover for å visualisere hvordan han/hun skal bygge opp bedriften og oppnå suksess (Cope 2005).

Gründerrollen er ikke en statisk, etablert rolle med eksisterende eksterne rollekrav som læres av et individ i et selskap, men en rolle som skapes sammen med oppstartsbedriften (Cope 2005; Gartner 1988). Det vil si at det oppstår en pågående læring og forhandling når bedriften utvikles, vokser og blir større. Gründerens rolle endrer seg og blir mer formalisert i samsvar med bedriftsstrukturens utvikling (Rae 2006). Han/hun må tilpasse og utvikle sin rolle ettersom selskapet krever forskjellig adferd på nye vekststadier i utviklingen (Cope 2005; Greiner 1972).

Ifølge Rae (2006) blir ikke bedriften skapt av gründeren alene, men gjennom forhandling med andre parter. Med dette utgangspunktet definerer han utviklingen av bedriften som en forhandlingsoppgave. Det må forhandles frem arbeidsmetoder som reflekterer gründerens og medarbeidernes interesser og arbeidsmåter. Slik består bedriften av et miljø skapt av samtlige i

selskapet. Gjennom sosiale interaksjoner lærer gründeren om medarbeidernes ideer og ønsker. For å kunne realisere disse i bedriften, tilpasser og utvikler gründeren sin rolle. Rae (2006) mener at i en suksessfull bedrift er det et følelsesmessig engasjement mellom menneskene og selskapet. Det vil si at de ansatte uttrykker seg selv, deres identiteter og deres evner gjennom skapelsen av bedriften. Etter hvert som medarbeidere ansettes i selskapet, tilegner de seg kulturelle normer, adferd og språk. Dette er en læringsprosess hvor individet foretar en kulturell integrering for å identifisere seg selv som ansatt i bedriften (Rae 2006).

### 2.3.1 Rollekrav fra rollesettet

Fondas og Stewart (1994) definerer de menneskene en rolle omgås, påvirker eller skaper forventninger hos, som *the role set* (rollesettet). Det vil si de ulike personene en gründer er mer eller mindre i direkte kontakt med (Ashforth 2001). Det kan være kollegaer, medarbeidere, familie, investorer, kunder, partnere, mm. Rollesettet kommuniserer hva de mener gründerrollens posisjon skal og ikke skal gjøre, gjennom personlige møter med gründeren. På denne måten setter andres rollekrav begrensninger til gründerrollen (Fondas & Stewart 1994). Dette medfører at mye av gründerrolleidentiteten og –utøvelsen blir definert av rollesettet (Ashforth 2001). Deltakerne i rollesettet har ulik funksjon og makt. Forskjellen skaper unike interaksjoner som fører til at gründerens rolle blir flersidig. For å respondere i forhold til hva de ulike menneskene i rollesettet forventer vil gründeren tilpasse en spesifikk adferd i rollen mot hver deltaker i rollesettet (Ashforth 2001).

Differensieringen i rollesettet gjør at det kan oppstå rollekonflikter. Gründeren må respondere på de ulike kravene fra de forskjellige deltakerne i gründerkonteksten (Ashforth 2001). Levinson (1959) argumenterer også for at flere av rollekravene ofte kan være adskilte og motstridende. Det kan være stor forskjell mellom rollekrav fra for eksempel selskapets styre og rollekrav som utspringer fra medarbeiderne i oppstartsbedriften. Dette gjør det vanskelig å identifisere og samstemme rollekravene til gründerrollen. Hvordan rollen tilpasses bedriften er avhengig av hvilke rolledilemmaer som oppstår og hvordan gründerens personlighet avgjør hva som er viktig å prioritere (Levinson 1959). Ved motstridende krav er det ofte opp til gründeren selv å bestemme hvilke rollekrav som er viktigst å oppfylle. Da vil personlige valg avgjøre hva som bør prioriteres, hvilket medfører at rolleutøvelsen reflekterer gründerens personlighet (Levinson 1959).

Det kan også oppstå rollekonflikt grunnet motstridende krav fra familien og arbeidet. Det kan skje hvis gründerrollens forpliktelse til familien gjør det vanskelig å oppfylle rollekravene fra bedriften (Greenhaus & Beutell 1985). Funn fra tidligere studier har vist at de fleste gründere er gift og har barn (Wadhwa et al. 2009). Gründeren har kun en viss mengde tid tilgjengelig og det kan være vanskelig å disponere tid og kapasitet som oppfyller samtlige eksterne rollekrav. Det kan føre til et tidspress og belastning hos gründeren (Greenhaus & Beutell 1985).

Ut fra teorigjennomgangen utledes forskningsspørsmål 1:

*Hvilke eksterne rollekrav i gründerkonteksten er sentrale for gründerrollen og hvordan påvirker de rolleutviklingen?*

#### 2.4 Interne drivkrefter – Gründerens subjektive rolleforståelse

Det andre aspektet i Levinsons (1959) rammeverk er subjektiv rolleforståelse. Han bruker begrepet til å forklare individets interne tilpasning i bedriften. Hver rolle har en strukturert definisjon eksternt, men utfordringen er at individene som påtar seg rollen vil ha en subjektiv forståelse av definisjonen. Det er fordi at enhver rolleforståelse er individuell og kan bli sett på som et aspekt av personligheten. Den blir påvirket av personlighetstrekk, formell utdanning og tidligere arbeidsforhold (Levinson 1959). Subjektiv rolleforståelse vil si individets orientering av gründerkonteksten. Gründeren forsøker å forstå hvem han/hun skal være i rollen og hvilken adferd han/hun skal utøve. Dette innebærer for eksempel å kartlegge bedriftens formål, arbeidsmetoder, individer og grupperelasjoner. Levinson (1959) mener at orienteringen gir individet en subjektiv rolleforståelse av hva som er passende verdier, holdninger og handlemåter til posisjonen internt i den sosiale strukturen. For å oppnå strukturell stabilitet i bedriften kreves det et visst samsvar mellom gründerens subjektive rolleforståelse og de eksterne rollekravene fra gründerkonteksten (Levinson 1959).

Hvordan gründeren forstår sin egen rolle vil være avgjørende for rollens utvikling og representerer de interne drivkreftene. I gründerens forståelse av rollen ligger ulike drivkrefter knyttet til hvem gründeren er (gründerrolleidentitet) og hva han/hun ønsker og vil (ønskede rolleidentiteter og lidenskap). Dette er med på å forme rollen utover de eksterne drivkreftene.

#### 2.4.1 Gründerens rolleidentitet og tidligere erfaring – hvem er gründeren?

Tidligere forskning bruker *identitet*, *gründerrolleidentitet*, *sosial identitet* og *rolleidentitet* om hverandre, uten konkrete skiller mellom begrepene. I flere studier brukere forskere begrepet *identitet*, men i de fleste tilfellene referer de egentlig til *sosial identitet* (Ashforth 2001; Murnieks 2007; Nielsen et al. 2012; Williams Middleton 2013). Dette bærer den følgende teorien preg av. I forskningen vil jeg prøve å skille på disse begrepene ved hjelp av rolleteori.

Identitet gjenspeiler en reflektert erkjennelse som besvarer spørsmålet «*hvem er jeg?*» (Murnieks 2007). Dette kan besvares i forhold til hvem individet er som person, og hvem individet er i gründerrollen. Det første kalles personlig identitet og kan bli forstått ut fra gründerens personlige egenskaper, evner og interesser (Williams Middleton 2013). Den blir formet tidlig gjennom erfaringer, men fortsetter å utvikle seg gjennom livet (Ashforth 2001).

Ved å besvare hvem gründeren er i gründerrollen, brukes begrepene *rolleidentitet* eller *sosial identitet*. Begrepene blir oppfattet til å gjelde det samme og jeg velger å se på den sosiale identiteten som synonymt med rolleidentiteten i denne studien. Rolleidentitet vil si at gründeren påtar seg en sosial rolle og forstår seg selv ut fra omgivelsene (Stets & Burke 2000). Begrepene *rolle* og *identitet* overlapper hverandre, hvilket skaper et uklart skille mellom hva som er rolle og hva som er identitet. Murnieks (2007) har forsøkt å skille begrepene. Han forklarer at en rolle representerer et sett av sosiale forventninger tilknyttet en posisjon som er ekstern til individet. Identiteten derimot representerer individets integrering av de eksterne forventningene og meningene i egen forståelse av seg selv (Murnieks 2007). Omgivelsene har forventninger og meninger om adferdsmønstre tilknyttet spesifikke sosiale kategorier, slik som å være en gründer, far, lærer, etc. (Murnieks et al. 2014). Med andre ord uttrykker rolleidentiteten gründerens egen forståelse av hvordan omgivelsene oppfatter at gründerrollen bør være i en situasjon (Williams Middleton 2013).

Gjennom interaksjoner med rollesettet i gründerkonteksten ser gründeren seg selv gjennom andres øyne, hvilket bidrar til en økt forståelse av seg selv (Ashforth 2001; Williams Middleton 2013). Slik forstår gründeren hvilke deler av den personlige identiteten som er relevant å overføre til rolleidentiteten (Williams Middleton 2013). Gründeren tilpasser og justerer rollen slik at rolleidentiteten samsvarer med personlig identitet og andres meninger og forventninger. På denne måten blir rolleidentitet i gründerrollen påvirket gjennom sosialisering med rollesettet, samt av

gründerens subjektive forståelse av seg selv (Hoang & Gimeno 2010; Murnieks et al. 2014; Williams Middleton 2013). Deretter ønsker gründeren å legitimere rolleidentiteten. Legitimering vil si en generalisert oppfatning om at adferden i rollen er aksepterte av omgivelsene (Suchman 1995). Det vil si at gründeren forsøker å utøve en rolleadferd som er akseptert av rollesettet i gründerkonteksten. Den entreprenørielle læringen som oppstår gjennom de sosiale interaksjonene i entreprenørskapsprosessen, fører til at rolleidentiteten endres kontinuerlig i samsvar med hvem han/hun sosialiseres med i de ulike situasjonene (Ashforth 2001; Nielsen et al. 2012; Rae 2005).

Rae (2005) forklarer at gründerrolleidentiteten bygges gjennom erfaringer fra barndommen og familie, utdanning, karriere og sosiale relasjoner: «*People construct their identity through narrating autobiographical stories in which they are the central actors, as well as narrator and author.*» (Rae 2005, s. 327). Det vil si at gründeren forstår gründerrolleidentiteten ved å reflektere over egen selvbiografi og gi den mening. Utvikling av gründerrolleidentiteten skjer over tid når læringen fra erfaringer former gründerens personlige og sosiale identitet. Da oppdages det hvilke naturlige talenter og ferdigheter han/hun besitter som er relevante for gründerrollen. Gründeren forstår derved hvilken verdi egenskapene kan ha i oppstartsbedriften og tilpasser disse til aktivitetene (Rae 2006). Det fører til at gründerens tidligere erfaringer påvirker kjerneaktivitetene i oppstartsbedriften, som igjen får en effekt på videreutviklingen av gründerens evner, ekspertise og sosiale kontakter (Rae 2005). Gründeren lærer hvem han/hun kan bli, hvordan han/hun bør jobbe med andre for å oppnå mål, samt får en forståelse om hva som kan og ikke kan oppnås i gründerkonteksten.

Politis (2005) forskning konkluderer i tre typer karriereerfaringer som assosieres med entreprenøriell læring: bedriftsutviklingserfaringer, ledelseserfaringer og bransjeerfaring. Hver av de ulike erfaringene forbedrer gründerens evner til å håndtere bedriftsetableringsproblemer mer effektivt, samt evnene til å gjenkjenne og gripe muligheter. Dersom en gründer har startet bedrifter tidligere, vil erfaringene gi kunnskap som bidrar til et bedre beslutningsgrunnlag om entreprenørielle muligheter ved usikkerhet og tidspress (Politis 2005). I tillegg vil gründeren oppfatte mulighetene som mer attraktive enn andre, og sannsynligvis utnytte de bedre. Politis (2005) fremlegger videre at flere studier foreslår at tidligere ledelseserfaringer fører til at gründeren opparbeider seg kunnskap om generelle aspekter ved bedriften. I tillegg vil ledelseserfaringene gi gründeren bedre grunnlag til å utøve aktiviteter som oppstår i tidligfasen av

bedriften. Gründeren opparbeider ferdigheter til å selge, forhandle, lede, planlegge, beslutte, problemløse, organisere og kommunisere (Shane 2003). Aldrichs (1999, sitert i Politis (2005)) forskning forklarer at gründeren ofte etablerer en bedrift i en bransje hvor han/hun har vært ansatt tidligere. I tidligere stillinger har han/hun fått tilgang på informasjon som kan utnyttes i den nye bedriften. Det vil si at erfaringer fra lignende situasjoner gir gründeren grunnlag for ekspertise og kompetanse i gründerkonteksten ved oppstart av en ny bedrift (Politis 2005). Politis (2005) mener at erfaring er positivt relatert til utviklingen av entreprenøriell kompetanse. Jo mer karriereerfaring gründeren har, desto mer effektiv er han/hun til å gjenkjenne og utnytte entreprenørielle muligheter, og håndtere styringen av en ny bedrift.

#### 2.4.2 Gründerens ønskede rolleidentitet og lidenskap – hva vil gründeren?

Det finnes et skille mellom ønsket og faktisk rolleidentitet. Den ønskede rolleidentiteten fungerer som en guide som veileder og motiverer gründeren til målorientert adferd, ofte i den grad at den ønskede rollen blir den faktiske (Hoang & Gimeno 2010). På denne måten kan gründerrolleidentiteten bli definert som et mål gründerne ønsker å oppnå (Murnieks 2007).

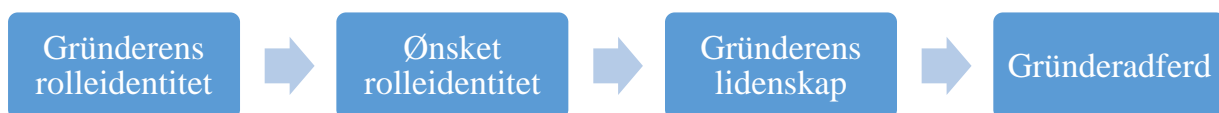
Farmer et. al (2011) forsker videre på dette ved å se på entreprenøriell identitetsaspirasjon opp mot gründeren selv og hvordan dette påvirker entreprenøriell adferd. Aspirerende identiteter vil si hva individet lengter etter, sikter mot eller har ambisjoner om. Det er en ønsket tilstand, som ikke er oppnådd på nåværende tidspunkt (Farmer et al. 2011). Her fremlegges konseptet til Markus og Nurius (1986) om *possible selves*, altså ønsket om å bli en bestemt person. Det viser til individets ideer om hva han/hun ønsker å bli og hva han/hun ønsker å unngå. Konseptet virker som insentiv for fremtidig adferd, og representerer ønskede, men ikke oppnådde rolleidentiteter (Markus & Nurius 1986).

Ved entreprenørskap er det ofte spenning mellom nåværende og fremtidig rolleidentitet, hvor misnøye med nåværende rolleidentitet blir uttrykt gjennom entreprenøriell adferd (Rae 2005). Ønske om å endre realitet kan være en årsak til at en person velger å bli gründer.

Oppstartsbedriften skaper en ny virkelighet som lar gründeren handle i samsvar med sine personlige verdier og holdninger (Rae 2005). Gründerens forståelse om hvem han/hun *kan bli* er et insentiv til å utvikle gründerrollens adferd, ettersom han/hun handler for å oppnå en ny og ønsket virkelighet. Videre argumenterer Farmer et al. (2011) for at entreprenørskap blir sett på som en prosess for identitetsbygging som krever to typer informasjon. Kunnskap og forståelse

om innholdet i gründerrollen, og om individet er i stand til å fylle rollen (Farmer et al. 2011). Med andre ord, gründeren må danne seg en mening om hvem han/hun selv er, hvem en gründeren er og om han/hun er i stand til å utøve den oppfattede gründerrollen i gründerkonteksten (Rae 2005). Hoang og Gimeno (2010) argumenterer at gründerens tolkning av gründerrollen er en viktig faktor for å forstå forbindelsen mellom rolleidentitet og entreprenøriell adferd.

Gründerens lidenskap er tilknyttet rolleidentiteten, og både lidenskap og rolleidentitet er drivere for adferd (Murnieks et al. 2014). Driv vil si gründerens villighet til å legge inn en innsats, hvilket inneholder ambisjon, mål, energi og utholdenhet (Cardon et al. 2009). Teoretikere forklarer lidenskap som en intens følelse som gir mennesker energi og en lengsel etter å gjøre en forskjell (Cardon et al. 2009). Følelsen oppstår hos gründerne når de engasjerer seg i meningsfylt arbeid som berører deres personlige identitet. Med andre ord er lidenskap en kilde til indre motivasjon, hvor gründeren utøver entreprenørielle aktiviteter som vekker en positiv følelsesmessig respons (Murnieks 2007). Gründerens indre motivasjon aktiverer han/hun til å handle ut fra egne følelser (Ryan & Deci 2000). Cardon et. al (2009) forskning ser på hvordan rolleidentitet tilknyttes ulike aktiviteter og forklarer lidenskapen som «*Consciously accessible, intense positive feelings experienced by engagement in entrepreneurial activities associated with roles that are meaningful and salient to the self-identity of the entrepreneur.*» (Cardon et al. 2009, s. 517). Det oppstår positive følelser når gründeren utøver entreprenørielle aktiviteter i roller som oppfattes som meningsfulle og samsvarende med oppfattelsen av en selv. Gründerens særegne og fremtredende rolleidentitet motiverer til å utføre bevisste aktiviteter. Med andre ord er identiteten kilden til motivasjon for handling (Cardon et al. 2009).



Figur 1 - Modell av prosess for entreprenøriell adferd utarbeidet med utgangspunkt i Murnieks et al. (2014)

Dette kapitlet danner grunnlaget for forskningsspørsmål 2:

*Hvilke interne drivkrefter er sentrale for gründerens subjektive rolleforståelse og hvordan påvirker de rolleutviklingen?*



## 2.5 Gründerrolleutøvelse som en interaktiv utviklingsprosess

Levinson (1959) mener at rolleutøvelsen er et resultat av mange krefter. Den baseres på autorative rollekrav, slik som fra et styre i bedriften, samt gjennom påvirkning fra uformelle grupper og mennesker. I tillegg finnes det drivkrefter som springer ut fra individets indre, gjennom en subjektiv forståelse av rollen. Det betyr at rolleutøvelsen reflekterer individets valg og kompromisser av de ulike eksterne og interne drivkreftene. Rolleutøvelsen er med andre ord hva gründeren gjør som respons på tilbakemeldingene han/hun har mottatt og tolket, og i respons til sin egen tolkning av rollen (Fondas & Stewart 1994; Levinson 1959).

Det sentrale i rolleutøvelsen er de ulike meningene og følelsene som kommuniseres i gründerkonteksten rundt rollen. Det er viktig å karakterisere gründerutøvelsen på en måte som tar hensyn til både gründeren og konteksten (Levinson 1959). Ifølge Levinson (1959) består bedriften av en kompleks, sosial struktur som krever en flersidig rolleutøvelse. Rollesettet har ulike følelser og behov og krever ulike former for interaksjoner, slik som allianser, vennskap, rivalisering og samarbeid (Levinson 1959). Rolleutøvelsen reflekterer også gründerens evne til å håndtere situasjoner slik som å møte ulike rivaliserende krav, finne balansen mellom stabilitet og endring, samt det ideelle og det reelle, i et komplekst miljø (Levinson 1959).

### 2.5.1 Rolleutøvelsen som en læringsprosess

Et utbredt synspunkt blant teoretikere innenfor den entreprenørielle læringsteorien er at gründerne er handlingsorienterte. Det betyr at de lærer gjennom handling, hvilket fører til at mye av deres opparbeidede kunnskap er basert på erfaringer (Cope 2003; Politis 2005; Rae 2005). Rae (2005) mener at entreprenøriell læring er å tilegne seg kunnskap som bidrar til å gjenkjenne og utnytte muligheter, samt initiere, organisere og styre bedriften. Muligheter blir sett på som sosiale konstruksjoner skapt gjennom daglige interaksjoner mellom gründeren og rollesettet (Nielsen et al. 2012). Interaksjonene fører til at strategier blir laget, fjernet, justert og endret (Saravathy 2001b). Kunnskapen som blir opparbeidet gir forståelse av hva som fungerer, hvorfor, hvordan og med hvem. Det fører til redusert risiko for gründeren ettersom han/hun vet hva han/hun holder på med (Rae 2005). Gjenkjennelse av muligheter er karakterisert av gründerens bruk av eksisterende informasjon til å undersøke *hull* i markedet. *Hullet* oppdages ved at gründeren ser at ressursene kan bli utnyttet mer effektivt enn de er i dag (Nielsen et al. 2012). Gründerens bevissthet om løsninger og nye måter å håndtere utfordringer på avhenger av opparbeidet

kunnskap og tidligere erfaringer (Shane & Venkataraman 2000). Dette resulterer i at gründere har ulik forståelse av verdien til en mulighet.

Gjennom entreprenøriell læring oppnår gründerrollen en kontinuerlig kunnskapsutviklingsprosess (Politis 2005). Både positive og negative erfaringer, slik som suksess og fiasko, påvirker læringsprosessen (Cope 2005). Når en gründer mestrer en utfordring fører det til at gründeren øker troen på egne evner (Bandura 1989). Høy mestringstro har stor sannsynlighet for å lede til mer entreprenøriell adferd og læring, ettersom det oppmuntrer gründerne til å være mer handlingsdrevet i gründerkonteksten (Murnieks et al. 2014). Læring oppstår i en evigvarende prosess av handlinger og refleksjoner, hvor refleksjonene gir mening til erfaringene. Det vil si at gründeren ikke lærer fra sine handlinger uten å ha tenkt over og forstått hva som har blitt gjort tidligere (Cope 2005). Når gründeren opparbeider kunnskap fra handlingene utøvd i oppstartsbedriften, oppnås det entreprenøriell læring (Politis 2005). Kunnskapen blir videre en guide for fremtidig adferd i bedriften, og gir gründeren grunnlag for to handlingsstrategier: utforskning og utnyttelse. Gründeren kan velge å repetere eller utøve nær relaterte handlinger til det han/hun allerede har gjort tidligere. Det vil si at å utnytte det han/hun allerede kan ved å skape rutiner, raffinere evner og implementere kunnskap i systemer. Eller så kan gründeren velge å utøve nye handlinger som skiller seg ut fra det som er gjort tidligere. Da lærer gründeren fra erfaringer ved å utforske nye muligheter gjennom eksperimentering, oppdagelse og innovasjon (Politis 2005).

### 2.5.2 Handlingsprinsipper for rolleutøvelsen: Effectuation vs. Causation

I følge nyere entreprenørskapsteori er det to ulike hovedstrategier som bidrar til å styre gründeradferden i rolleutøvelsen. De fungerer som læringsstrategier for utvikling av gründerrollen. Entreprenørskapsforskeren Sara Sarasvathy ønsket i 1997 å utforske om det fantes en entreprenøriell metode eller strategi som kunne overføres og læres på tvers av tid, geografi og teknologi (Sarasvathy 2001a). Hun kom frem til to motsettende logikker som danner utgangspunktet for gründerens handlingsprinsipper: *causation* og *effectuation*.

Causation fokuserer på den underliggende logikken om en *usikker* fremtid: «... *to the extent we can predict the future, we can control it.*» (Sarasvathy 2001b, s. 6). Med dette forstås det at endringene i omgivelsene er utenfor gründerens kontroll, hvilket fører til at han/hun heller forsøker å forutsi og tilpasse seg fremtiden (Read & Sarasvathy 2005). Causation er en

forutbestemt strategi som begynner med et definert mål og deretter utnyttes eksisterende kunnskap til å velge den beste, hurtigste og mest effektive veien for å nå målet (Politis 2005). Dette forutsetter en situasjon med forutsigbare omgivelser, full informasjon om fremtiden, klare mål og med ubegrensede ressurser (Nielsen et al. 2012).

Effectuation derimot baserer seg på en underliggende logikk om en *uforutsigbar* fremtid: «... *to the extent that we can control the future, we do not need to predict it.*» (Sarasvathy 2001b, s. 6). I stedet for å forsøke å forutsi fremtiden, bør det heller fokuseres på kontrollerte aktiviteter som bidrar til å skape den. Effectuation presenteres av Sarasvathys (2001a) som en motsetning til causation. Den består av et sett med handlingsprinsipper. De kartlegger hvilke ressurser som er tilgjengelige og fokuserer på å identifisere hvilke mål som kan bli oppnådd med ressursene. Sarasvathy (2001b) mener at alle gründere starter med tre kategorier av ressurser: *Hvem de er, hva de kan og hvem de kjenner*. Etter å ha kartlagt disse kan gründeren forestille seg mulige utfall som kan springe ut fra de tilgjengelige ressursene. Deretter reduseres risiko ved å handle basert på hva gründeren har råd til å tape, fremfor å maksimere inntjeningen. Ettersom gründeren fokuserer på kontrollerte aspekter ved en uforutsigbar fremtid, åpnes det for å dra nytte av tilfeldigheter og overraskelser rundt ham/henne. I stedet for å unngå overraskelser tolker gründeren uventede situasjoner som potensielle muligheter for ressurser og nyskapning (Read & Sarasvathy 2005). Dette krever en åpen tilnærming hvor gründeren involverer andre aktører (Nielsen et al. 2012). Gjennom samhandling med mennesker gründeren kjenner eller møter underveis, kan nye partnerskap eller strategiske allianser inngås. Dette gir gründeren tilgang til nye ressurser som kan resultere i at nye mål identifiseres og nye strategier fremkommer, hvilket gründeren kan benytte videre i sin virksomhet (Sarasvathy 2001b; Schwandt 2014).

Causation er måldrevet, mens effectuation er ressursdrevet (Read & Sarasvathy 2005). Sarasvathy (2001) legger vekt på at effectuation ikke er en bedre eller en mer effektiv prosess enn causation. Det er situasjonen som avgjør om beslutningsprosessene vil gi ulemper eller fordeler. Videre argumenterer hun at motsetningene ikke er gjensidig utelukkende, men kan opptre samtidig, overlappende og sammenflettede i ulike situasjoner (Sarasvathy 2001a).

Dette teoretiske kapitlet danner utgangspunkt for forskningsspørsmål 3:

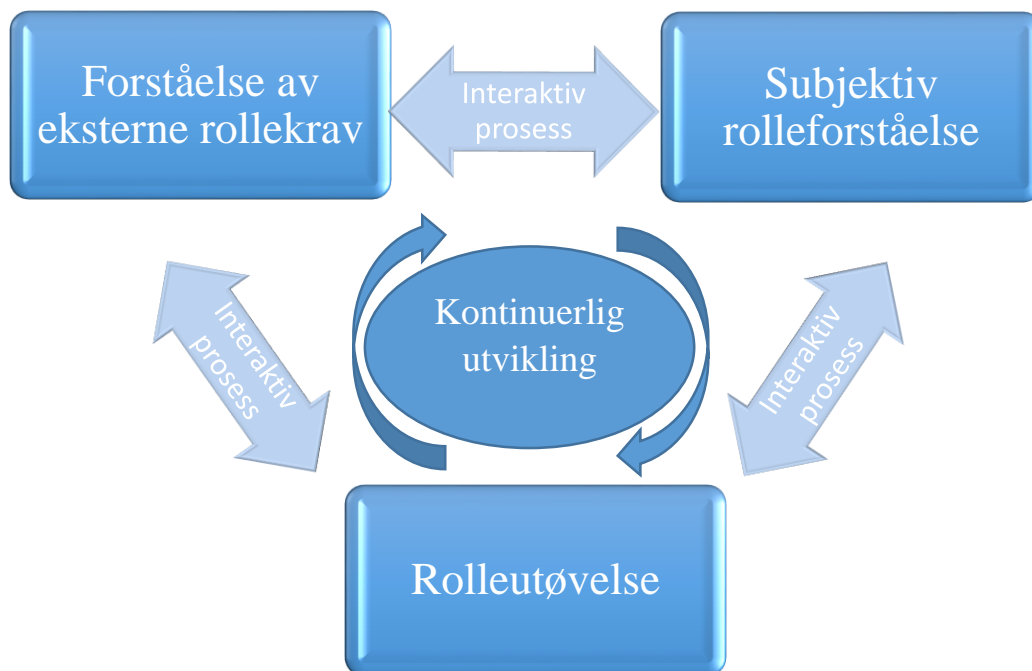
*Hvordan påvirker interne og eksterne drivkrefter handlingsprinsipper og adferd som utøves i rollen og hva har dette å si for rolleutviklingen?*

## 2.6 Oppsummering og en konseptuell modell

Gjennomgangen av tidligere teori kan oppsummeres i følgende forskningsspørsmål:

- 1: Hvilke eksterne rollekrav i gründerkonteksten er sentrale for gründerrollen og hvordan påvirker de rolleutviklingen?*
- 2: Hvilke interne drivkrefter er sentrale for gründerens subjektive rolleforståelse og hvordan påvirker de rolleutviklingen?*
- 3: Hvordan påvirker interne og eksterne drivkrefter handlingsprinsipper og adferd som utøves i rollen og hva har dette å si for rolleutviklingen?*

Hvordan spørsmålene henger sammen med teorien og skal besvare min problemstilling kan oppsummeres i følgende konseptuelle modell:



Figur 2 - Konseptuell modell

## Kapittel 3: Metode

### 3.1 Valg av forskningsdesign – Fenomenologisk flercasestudie

Metode bestemmer hvordan en skal gå frem for å samle inn informasjon om den sosiale virkeligheten, samt hvordan de empiriske dataene skal analyseres og tolkes (Johannessen et al. 2010). Ved systematisering av studien må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al. 2010). Oppgavens formål var å utforske gründernes forståelse og erfaringer med fenomenet; *forståelsen av gründerrollen i et rolleteoretisk perspektiv, i kontekst av entreprenørskapsteorien*. Hensikten var å kartlegge et teoriområde som var lite beskrevet i tidligere forskning. Studiens problemstilling ble utarbeidet med ordlyden *hvordan*, hvilket ga grunnlag for en *eksplorativ* tilnærming som har en åpen og utforskende karakter. En kvalitativ undersøkelsesmetode med en fenomenologisk tilnærming var derfor mest hensiktsmessig (Johannessen et al. 2010). Dataene som ble hentet inn var basert på forklaringer og subjektivitet, fremfor tall og objektivitet (Silverman 2015). Metoden gjorde det mulig å gå i dybden med et åpent sinn og få frem flere nyanser hos et mindre antall undersøkelsesenheter (Silverman 2015).

Det ble innhentet både primær- og sekundærdata. Sekundærdataene ble innhentet i mitt forarbeid for å belyse hva slags litteratur som tidligere har kartlagt gründerrollen, både innenfor etablert entreprenørskapsteori og rolleteori. Dette dannet utgangspunkt for innsamlingen av primærdataene, som utgjorde det sentrale grunnlaget for empirisk analyse i forskningen om gründerrollen.

Grunnet oppgavens formål ble det ansett som nødvendig å ha dialog med gründerne for å innhente data. Slik kunne jeg undersøke gründernes forståelser og erfaringer. Bruk av individuelle dybdeintervjuer ble derfor vurdert som fordelaktig for studien (Johannessen et al. 2010). Det ble samlet inn nødvendig informasjon gjennom ni individuelle dybdeintervjuer med gründerne av forskjellige gasselbedrifter. Med andre ord utførte jeg et flercasestudie, med gründer som én enkelt analyseenhet (Johannessen et al. 2010). Ved undersøkelse, analyse og tolkning av fenomenet opp mot eksisterende litteratur, kan det dannes grunnlag for teoriutvikling.

## 3.2 Teknikk for datainnsamling – Individuelle dybdeintervjuer

Kvalitative data kan samles gjennom observasjon, analyser av tekster eller gjennom intervjuer og opptak med video og audio (Silverman 2015). Jeg valgte å benytte meg av individuelle dybdeintervjuer med lydopptak som innsamlingsmetode. Metoden baserer seg på en dialog mellom forsker og informant som har struktur og formål. Dette ble vurdert som den beste tilnæringsmetoden, ettersom hensikten var å få frem beskrivelser av gründerens hverdagsverden for å tolke og forstå gründerrollen (Johannessen et al. 2010). Videre valgte jeg å bruke et semi-strukturert intervju. Det vil si et intervju basert på en delvis strukturert intervjuguide. Teknikken tillot meg å sette strukturerte og overordnede rammer for intervjuet, basert på eksisterende teori. I tillegg ga den rom for fleksibilitet, åpne svar og utdypning av temaer (Silverman 2015). Slik fikk jeg belyst bestemte temaer uten å legge føringer for svarene. Metoden gjorde det også mulig for informanten å bidra med vesentlig tilleggsinformasjon som ga et bedre bilde og bredere forståelse av individet og gründerrollen i bedriften.

Dybdeintervjuene var av fenomenologisk art med fokus på å forstå et fenomen. *Mening* er nøkkelordet i denne tilnærmingen. Det vil si at jeg gjennom intervjuer bestrebet meg på å forstå meningen ved fenomenet sett gjennom gründernes øyne. Målet var å få økt forståelse for deres erfaringer og opplevelser (Johannessen et al. 2010).

## 3.3 Utvalg og rekruttering

### 3.3.1 Utvalg

Utvalg av enheter vil i stor grad bestemme hva slags informasjon som samles inn (Jacobsen 2005). Jeg valgte å kontakte informanter fra en kriteriebasert utvelgelse som var teoretisk begrunnet. Strategien gjorde det nødvendig å sette opp et visst antall kriterier på forhånd for å sørge for at jeg fant riktige informanter til studien (Johannessen et al. 2010). Ut fra teorigrunnlaget var det interessant å forske på gründerne i unge vekstbedrifter. Vekst i små og mellomstore bedrifter i en tidligfase fører til entreprenøriell adferd og læring. Dette fordi det oppstår store organisatoriske endringer tilknyttet utvikling av selskapet (Freeman & Engel 2007; Greiner 1972; Storey & Greene 2010). Ifølge Gartner (1988) utvikler gründeren seg i samsvar med bedriften. Dette fører til at bedriftsutviklingen fører til utvikling av gründerrollen. Ettersom gaseller kjennetegnes som små, unge bedrifter som vokser kraftig i løpet av kort tid (Storey & Greene 2010), bestemte jeg meg for å søke etter gründerne av slike selskaper. For at Levinsons

(1959) teori skulle være gjeldende måtte bedriften ha opparbeidet en viss organisatorisk struktur. For å sikre dette ønsket jeg bedrifter definert som en liten bedrift. Ifølge Storey & Greene (2010) er et av kriteriene for en liten bedrift å ha mellom 10 og 50 ansatte. Dette medførte at jeg søkte etter bedrifter basert på dette kriteriet. På bakgrunn av problemstillingen mente jeg det ville være relevant å samle inn informasjon fra gründere som fremdeles var aktive som daglige ledere i bedriften. Da sikret jeg at de hadde vært en del av hele bedriftens utviklingsprosess. Følgende kriterier for informantutvelgelsen ble satt:

Tabell 1 - Utvalgsriterier

<b>Kriterier</b>	<b>Beskrivelser og begrunnelser</b>
<i>Hurtigvoksende bedrift</i>	Gründere av selskaper kåret til gaselebedrift av Dagens Næringsliv i 2014. Må ha oppfylt følgende krav (Frantsvold 2015): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levert godkjente regnskaper</li> <li>• Minst doblet omsetning over fire år</li> <li>• Omsetning på over en million kroner første år</li> <li>• Positivt samlet driftsresultat</li> <li>• Unngått negativ vekst</li> <li>• Aksjeselskap</li> </ul>
<i>Ulike gründertyper</i>	Det søkes etter gründere med ulik kompetanse og adferd i ønske om å undersøke et generisk fenomen uavhengig av gründertype
<i>Stiftet mellom 2006 - 2011</i>	Levinsons (1959) teori fremlegger statiske roller i stabile strukturer, mens oppgaven undersøker roller i dynamiske sosiale strukturer. Bedriften skal være maks ti år. Når bedriften er ung skjer det mange endringer tilknyttet vekst, hvilket vil si at strukturen er svært dynamisk. Jeg har også besluttet at den må være over 5 år for å sikre at det er opparbeidet en struktur og et system i bedriften.
<i>Over 10 ansatte</i>	For å sikre at bedriften har en struktur og organisasjon med eksterne rollekrav til gründerrollen bør den defineres som en småstørrelses bedrift. Det vil si at den har mellom 10 til 50 ansatte (Storey & Greene 2010).
<i>Gründer registrert som daglige ledere</i>	Gründeren har sittet med et hovedansvar og tatt del i de store beslutningene, slik at han/hun kan uttale seg om begrunnelsen bak dem. Gründeren må derfor være registrert som daglig leder i bedriften.
<i>Gründer aktiv gjennom hele bedriftsutviklingsprosessen</i>	Gründer må ha vært tilstede gjennom hele bedriftens vekstprosess slik at han/hun skal kunne uttale seg om sin rolle og beslutningslogikker gjennom utviklingen.



### 3.3.2 Rekruttering

Etter å ha definert kriteriene møtte jeg min eksterne veileder, som er forsker og foreleser på Høgskolen Kristiania. Hun satt på rådata tilknyttet bedrifter kåret til Gasselbedrift av Dagens Næringsliv i 2014. Dataene inneholdt ca. 3000 bedrifter med relevant informasjon som bedriftens navn, stiftelsesår, antall ansatte og kommunene de er etablert i. Dette gjorde det lettere å starte en *screeningsprosess*, der vi sammen filtrerte ut aktuelle bedrifter som jeg kunne kontakte. Etter å ha filtrert ut fra gitte kriterier (se Tabell 1) satt jeg igjen med en liste på ca. 70 bedrifter. Deretter fjernet jeg alle bedriftene med kjente kjedenavn som sannsynligvis kun hadde startet en ny avdeling. Videre søkte jeg opp de gjenværende bedriftene på Proff.no, for å se om daglig leder ved oppstartsperioden fremdeles var del av bedriften per dags dato. Dette for å finne ut om gründeren hadde vært deltakende i ledelsen av bedriften gjennom hele utviklingsprosessen. Jeg fjernet også de bedriftene som var langt unna geografisk, fordi det ikke er gjennomførbart å reise lange avstander for å samle data til en masteroppgave.

Til slutt satt jeg igjen med en liste på ca. 25 bedrifter. Deretter startet jeg å kontakte bedriftene hovedsakelig via telefon, men også noen per e-post. Da presenterte jeg oppgavens formål, hvordan jeg hadde funnet deres bedrift og fremla et ønske om å intervju gründeren av virksomheten. Etter samtykke fra gründer ble det avtalt dato, tid og sted for intervjuene, enten via telefon eller email. Jeg sendte også en e-post med et samtykkeskjema med informasjon om tema for studien, konfidensialitet, frivillighet og anonymitet (Vedlegg 1). Dette ba jeg gründerne lese gjennom og godkjenne før intervjuet.

Etter kontakt med alle potensielle informanter satt jeg igjen med et endelig utvalg på ni gründerne. Disse presenteres nedenfor med en kort innføring i deres tidligere karriere og kompetanse. Samtlige gründerne og bedrifter har fått fiktive navn for å oppnå anonymitet i oppgaven.

### 3.3.3 Gründerprofil

#### 1. Steinar i Brigdes of Knowledge

Steinar er i slutten av 40 årene og daglig leder og gründer av et konsultentselskap innenfor informasjonsteknologi (IT) bransjen. I over 20 år har han jobbet med strategi på ulike nivå. Han har ledet, utviklet og bygget ulike firmaer innen styringsinformasjon. Etter å ha jobbet flere år i et selskap hvor han mistriivdes, satt han til slutt foten ned og sa opp. Reisen videre gikk til en ny mulighet hvor han ble ansatt til å være visekonsernsjef i et selskap som bredte seg over seks land. Dette var en spennende rolle, men bransjen vekket ikke de sterke følelsene på samme måte som bransjen hvor han hadde sine røtter. Han måtte tilbake til IT-bransjen. Denne gangen ville han inn i et selskap styrt på riktig måte og bestemte seg derfor for å starte sitt eget. Ideen for selskapet delte han med tidligere kollegaer. Grunnet tillitsbåndet bygget på tidligere arbeidsplass klarte han å overbevise ni stykker til å være med på å starte selskapet. I 2010 startet han Brigdes of Knowledge som over de siste fem årene har utviklet og utvidet det fra ett til fem selskaper.

#### 2. Silje i Beauty

Silje er i midten av 30 årene og gründer og medeier av flere bedrifter innen frisering og annen skjønnhetspleie. Allerede før hun var 10 år visste hun at hun ville bli frisør og makeup artist. Hun begynte å jobbe deltid i en frisørsalong fra hun var 12 år. Da fant hun ut at dette var mye mer spennende enn vanlig skolegang. Men å vaske hår og utføre standardklipp vekket ingen sterke følelser hos Silje. Hun kjedet seg. Så da gikk reisen videre til utlandet, hvor hun gikk på skole for å bli makeup artist. Den viktigste lærdommen hun tok med seg derfra var: «*Det finnes mange som gjør den jobben du gjør, hvorfor skal kunden velge deg?*» Dette budskapet førte til en beintøff arbeidsdag som freelancer da hun kom tilbake til Norge. Hun dro på ulike oppdrag og bygget sakte opp ett godt rykte, men etter hvert førte også denne jobben til kjedsomhet. Silje følte seg utlært og trengte et nytt fokus for å videreutvikle sin kompetanse. Da kom muligheten til å investere i en salong. I 2010 startet hun salongen Beauty, og etter oppstarten har mulighetene kommet på rekke og rad. Hun er nå eier av en frisørsalong med to avdelinger, medeier i to andre selskaper og på vei til å kjøpe seg inn i nok et selskap.

#### 3. Bjørn i Safety Instructions

Bjørn er i slutten av 40 årene og daglig leder og gründer av en konsulentbedrift som tilbyr tjenester innenfor sikkerhet. Hans arbeidskarriere består av ca. 10 år som offentlig tjenestemann og ca. 10 år i det private næringslivet. I begge bransjene hadde han leder- og rådgivende stillinger tilknyttet sikkerhet. Gjennom sine erfaringer opparbeidet han kompetanse innenfor ledelse og sikkerhet som medførte at han oppdaget et behov som ingen hadde løsninger for i markedet. Han så det var behov for mer kompetanse på sikkerhetsledelse, der sikkerheten ble satt i system i bedriftene. Bjørn ønsket å oppfylle behovet ved å levere sikkerhetsledelse på overordnet nivå til bedrifter. I 2007 startet han å utarbeide konseptet på fritiden og 2009 etablerte han Safety Instructions. Dette gjorde han i samarbeid med et større selskap. Morselskapet fungerer som et støtteapparat og tilrettelegger for større vekstmuligheter for bedriften. For å få denne støtten måtte Bjørn å gi fra seg 60% av kontrollen over selskapet, hvilket han ser på som en styrke mer enn en trussel.

4. Fredrik i BestOption Solutions

Fredrik er i slutten av 40 årene og daglig leder og gründer av et konsulentselskap innenfor IT bransjen. Fredrik har jobbet med salg og styring i hele sin yrkeskarriere. Han har hatt ulike lederstillinger, vært medeier og også co-gründer i en annen oppstartsbedrift. Dette har medført at han har opparbeidet ledelses- og bedriftsutviklingskompetanse i bransjen. Da han var arbeidstaker i andre bedrifter fikk han idéer om hvordan bedriftsaktivitetene kunne utføres på en smartere og mer effektivt måte, samt gi et bedre økonomisk resultat og en høyere kundetilfredshet. Ideene prøvde han å formidle til arbeidsgiveren sin uten å få gjennomslag. Han bestemte seg derfor for å starte sitt eget selskap hvor han innførte metodene selv. I løpet av karrieren har han måttet jobbe veldig mye og ønsket derfor å starte en bedrift som var bygget på verdier rettet mot normale arbeidstider. Fredrik hadde kommet til en alder hvor han ønsket å fokusere mer på privatlivet og familien. I 2010 startet han BestOption Solutions som skulle tilby løsninger på en mer effektiv måte enn hans tidligere arbeidsplass hadde gjort.

5. Andreas i SuperNett

Andreas er i midten av 40 årene og daglig leder og gründer av et konsulentselskap innen IT-bransjen. I starten av sin karriere jobbet han noen år som offentlig tjenestemann. Dette ga han innsikt i skyggesidene ved samfunnet og han fikk en helt annen tilnærming til hva som var fælt i verden. Han uttrykte at det å drive et selskap egentlig bare er å leke med penger. «*Det blir slik de vil det skal bli, enten så blir det suksess eller så blir det ikke det*». Ifølge Andreas er det så enkelt, og det geniale ligger i enkelthet. Videre har han hatt stillinger i både offentlig- og privat næringsliv. Hans oppgave var å bygge og lede småspesialistteam, med kompetente selekterte mennesker som jobbet innenfor spesifikke fagfelt. Gjennom hans karriere oppdaget han at hans styrke var å lede og bygge sammen med mennesker, få de til å tro på noe og stå sammen i oppturer og nedturer. I 2010 ble han derfor med på oppdraget om å etablere SuperNett, hvor tanken var å danne landets fremste spesialistmiljø med eksperter på et spesifikt område. For å oppnå dette måtte han innhente de beste og riktige menneskene til selskapet. Etter ca. 300 intervjuer plukket han ut 20 stykker som representerte topp 10 innenfor det han var ute etter.

6. Lene i Rundt Omkring

Lene er i begynnelsen av 40 årene og daglig leder og gründer av en bedrift innen turbiltransportbransjen. Hun har tidligere jobbet i offentlig sektor gjennom hele yrkeskarrieren. I 2010 ønsket mannen hennes å starte en bedrift tilknyttet transport av turister og i denne sammenheng trengte han en til å utvikle og lede bedriften. Lene ble veldig fengslet av ideen og ble med på å etablere bedriften Rundt Omkring. Der hadde hun stillingen som daglig leder ved siden av jobben hun hadde i offentlig sektor. Selskapet hadde en enorm vekst i de følgende årene og i 2014 forstod Lene at hun måtte ta et valg. Fortsette i offentlig sektor eller satse fullt på Rundt Omkring. Ved oppstart og under utvikling av bedriften investerte Lene og ektemannen store mengder personlige midler, hvilket skapte en enorm eierskapsfølelse. Lene valgte derfor å slutte i den trygge jobben i staten for å fortsette mot en mer risikofylt fremtid med deres eget selskap.

7. Kristian i Ut og Opp

Kristian er i begynnelsen av 50 årene og daglig leder og gründer av et selskap som driver med undervisning innen idrett og rekreasjon. Han har drevet med klatring i hele sitt liv. I løpet av sin karriere har han holdt ulike klatrekurs for Turistforeningen og andre lignende organisasjoner. Han fant det derfor naturlig å starte et selskap hvor han kunne fortsette innenfor samme fagområde. Etter å ha gått på en skole med utdanning innenfor bedriftsetablering og to år på skole innen friluftsliv, fikk han opparbeidet kunnskap som hjalp han til å etablere en bedrift. I starten av 2000-tallet etablerte han et enkeltmannsforetak som baserte seg på klatrekurs, men det var lite penger å hente der i det lange løp. I 2010 oppdaget han et ledig senter med klatrelokaler som ble solgt for en rimelig pris. Dette krevde en del kapital og medførte derfor større risiko for Kristian. Han valgte derfor å starte et AS med tre partnere for å fordele risikoen. Ut og Opp ble etablert.

8. Ellen i MarketInteractions

Ellen er i slutten av 30 årene og daglig leder og gründer av et reklamebyrå. Faren hennes er også gründer, hvilket førte til at hun gjennom oppveksten fikk mye erfaringer tilknyttet bedriftsetableringer. Hun oppdaget tidlig at hun også hadde en drøm om å starte noe eget. Interessen lå i forretning- og styringsdelen av selskapet, fremfor et spesialisert fagområde. Ellen utdannet seg med spesialisering innenfor markedsføring. Hun var svært karriere- og skolefokusert, hvilket medførte at hun fikk akkurat den jobben hun hadde satt som målsetting for karrieren. I en alder av 24 år hadde hun ikke lenger noe å jobbe mot, men følte seg fremdeles ikke helt på topp. Hva skulle hun gjøre nå? Etter å ha jobbet der i to og et halvt år fikk hun tilbud om å jobbe som kreatør i et reklamebyrå. Det var en mulighet hun aldri trodde hun ville få igjen. Hun tok derfor et sidesteg i karrieren og jobbet som kreatør i fire år. Gjennom stillingen fikk hun i 2010 tilbud om å bli med å starte et datterselskap, MarketInteractions. Der foreslo hun seg selv som leder. Sammen med to andre partnere satt de seg ned og lagde en strategi og struktur. Dette skapte grunnlaget for selskapet.

9. Kristoffer i Godt Måltid

Kristoffer er i midten av 30 årene og daglig leder og gründer av en bedrift innen produksjon av næringsmidler. Han startet i kokkeyrket da han var 16 år. Han kjedet seg på skolen og trengte et annet alternativ. Det som fristet med kokkebransjen var at det var et beinhardt miljø der han fikk utnyttet sitt enorme energinivå. I over 10 år jobbet han i de beste restaurantene, med 18-19 timers arbeidsdager. Gjennom sin karriere opparbeidet han seg et godt rykte og renommé. Han gjorde seg altså godt kjent blant aktører og kunder i bransjen. Dette gjorde det enklere da han ønsket å starte sitt eget firma, hvor han ville tilby en annen type mat enn det som fantes i markedet. I 2009 begynte han å drive med catering. Etter en enorm arbeidsinnsats hvor han gjorde mesteparten av oppgavene selv, fikk han mulighet til å ta over et kjøkken hvor han kunne videreutvikle selskapet sitt. Dette ble starten på Godt Måltid.

Figur 3 - Gründerprofiler

Tabell 2 - Oversikt over rekrutteringsgrunnlag

<b>Navn</b>	<b>Bransje</b>	<b>Stiftet</b>	<b>Gründerkompetanse</b>
<i>Steinar i Brigdes of Knowledge</i>	Konsulentvirksomhet tilknyttet informasjonsteknologi	2010	Generell
<i>Silje i Beauty</i>	Frisering og annen skjønnhetspleie	2010	Spesialisert
<i>Bjørn i Safety Instructions</i>	Vaktjeneste og etterforskning	2009	Generell
<i>Fredrik i BestOption Solutions</i>	Konsulentvirksomhet tilknyttet informasjonsteknologi	2010	Generell
<i>Andreas i SuperNett</i>	Konsulentvirksomhet tilknyttet informasjonsteknologi	2010	Generell
<i>Lene i Rundt Omkring</i>	Turbiltransport	2010	Spesialisert
<i>Kristian i Ut og Opp</i>	Undervisning innen idrett og rekreasjon	2010	Spesialisert
<i>Ellen i MarketInteractions</i>	Reklamebyrå	2010	Generell
<i>Kristoffer i Godt Måltid</i>	Produksjon av næringsmidler ikke nevnt annet sted	2009	Spesialisert

### 3.4 Gjennomføring

Det ble gjennomført totalt ni individuelle dybdeintervjuer av gründerne som er presentert i Figur 3. Nedenfor redegjøres det for forberedelser som ble gjort i forkant av intervjuene, samt selve gjennomføringen.

#### 3.4.1 Utforming av intervjuguide

Under intervjuene benyttet jeg meg av en overordnet intervjuguide med temaer og generelle spørsmål jeg ønsket å gjennomgå i intervjuene. Etter en litteraturgjennomgang ble problemstillingen brutt ned til tre forskningsspørsmål innenfor hvert hovedtema i det teoretiske rammeverket. Jeg utarbeidet åpne spørsmål for å unngå ja/nei svar og for at informanten kunne utdype temaene. Spørsmålene startet ofte med *hvordan*, *hva* og *på hvilken måte*.

Intervjuguiden ble delt opp i tre deler (Vedlegg 2). Del 1 tok for seg beskrivelsen av gründeren og dagens situasjon, samt en narrativ fremstilling av gründerrollen og bedriftens utvikling. Formålet var å få frem gründerens synspunkter og forstå hva han/hun synes var viktig å trekke frem fra gründerrollen og bedriftsutviklingen. I tillegg ønsket jeg at gründeren skulle få et tilbakeblikk og mulighet til å reflektere over utviklingsprosessen. Dette ga han/hun et bedre grunnlag til å svare på mer detaljerte spørsmål i den påfølgende intervjudelen. Del 2 hadde mer detaljerte spørsmål tilknyttet hvilke forventninger gründeren hadde til sin rolle i bedriften og hva som påvirket hvem han/hun er som gründer, samt hvilke eksterne rollekrav som ble oppfattet fra gründerkonteksten. Målet var å få en dypere forståelse av hva gründerrollen innebærer og hva som påvirker den. Del 3 fokuserte på adferd i gründerrolleutøvelsen og hvordan gründeren gikk frem for å utvikle bedriften. Avslutningsvis stilte jeg spørsmål som skulle få gründeren til å reflektere over hele gründerrolleprosessen og trekke noen konklusjoner over de viktigste hendelsene og ønskede endringer.

Intervjuguiden ble brukt som et dynamisk hjelpemiddel. Guiden ble oppdatert og justert etter hvert som jeg fikk mer informasjon fra pretesten og deretter fra hvert gjennomført intervju. Etter å ha snakket med flere gründerne fikk jeg større forståelse for hvilke temaer jeg burde fokusere mer på, og hvilke som ga mindre tilfredsstillende svar. I tillegg omformulerte jeg noen spørsmål og endret rekkefølgen basert på erfaringer fra intervjuene. Dette i forsøk på å samle inn mer relevante data fra informanten.

### 3.4.2 Operasjonalisering

Gjennom intervjuguiden har jeg forsøkt å operasjonalisere problemstillingen ved å gjøre den målbar. Ved å gi nøkkelbegrepene et presist meningsinnhold og avgrense fenomenet i studien, fikk jeg oversikt over hvilke data som var aktuelle å samle inn (Johannessen et al. 2010). Jeg tok utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene som var brutt ned fra problemstillingen. Dette for å kartlegge hvilke teoretiske områder som måtte granskes nærmere. Deretter delte jeg oppgavens begreper opp i allment forståelige spørsmål. Slike hensyn er tatt med bakgrunn i kompleksiteten ved det teoretiske rammeverket. Gjennom operasjonaliseringen gis det et bedre grunnlag for at gründeren vil forstå spørsmålene, hvilket øker påliteligheten og troverdigheten ved oppgaven.

Vedlegg 3 viser gjennomgang av operasjonaliseringen av de teoretiske begrepene i oppgaven.

### 3.4.3 Forberedelser og pretest

Jeg brukte god tid på utforming av intervjuguiden. Dette for å skape et godt grunnlag til å innhente riktig informasjon som kunne bidra til eksisterende teori. Før jeg gjennomførte de planlagte intervjuene valgte jeg å ha en pretest av guiden. For å styrke troverdigheten og påliteligheten til guiden ønsket jeg å avdekke om spørsmålene var godt formulert og at innholdet ble forstått av informanten. Pretesten ble gjort på en mannlig gründer som startet eget selskap for over 20 år siden, og er fremdeles leder for selskapet. Han har derfor lang erfaring med gründerrollen, hvilket jeg anså som et godt utgangspunkt til å besvare spørsmålene for en pretest.

Under pretesten ba jeg informanten gjenta hvordan han forstod spørsmålene før han svarte. Noen av spørsmålene var for akademisk formulert. Dette ble oppdaget når jeg prøvde å stille spørsmålene, samt ut fra informantens reaksjon. Jeg omformulerte derfor spørsmålet til et en mindre formell formulering i samarbeid med informanten.

Begrepet *rolle* i organisatorisk sammenheng er litt diffust. Jeg oppfattet at det var vanskelig for informanten å forstå hvilken betydning som lå i ordet. I ettertid var jeg derfor alltid nøye med å si «*din rolle som gründer*». Pretesten ga også forståelse for at jeg før intervjuet måtte presisere at fokuset i oppgaven var rettet mot individet, ikke selskapet eller produktet/tjenesten. En gründer kan være veldig vant til å snakke om bedriften og produktet. Dette medførte at jeg ved introduksjonen av hvert intervju fremla at det var rollen gründeren utøvde i bedriften som var i fokus. Etter pretesten oppdaget jeg også at intervjuguiden var noe mer strukturert enn jeg ønsket. Dette ville jeg unngå for å oppnå mest mulig fleksibilitet og åpenhet i svarene. Under intervjuene valgte jeg å bruke intervjuguiden mer som en støtte i form av en sjekkliste for å dekke de nødvendige temaene.

I forkant av intervjuprosessen ble det avklart at oppgaven var meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata – NSD. Dette ble avdekket etter å ha tatt en meldepliktstest, laget av Personvernombudet for forskning. Jeg sendte derfor inn et meldeskjema for oppgaven, som ble godkjent i løpet av februar 2016.



#### 3.4.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i løpet av februar og mars 2016. Seks av intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til gründerne, to ble utført på ulike kaféer og ett over telefon. Dette ble besluttet ut fra informantenes egne ønsker. Jeg utførte sju av intervjuene. Ett ble også utført av veilederen min og ett ble utført av min eksterne veileder fra Høgskolen Kristiania. Intervjuene hadde en varighet på 45 til 80 minutter.

Innledningsvis presenterte jeg meg selv, hvilken bakgrunn jeg hadde, min masterstudie og formålet med oppgaven. Jeg forklarte at forskningen var på individnivå for å unngå utdypende svar om bedriften og produktet/tjenesten. Videre informerte jeg i korte trekk hvordan jeg ønsket at intervjuet skulle foregå. Jeg la frem et ønske om gründeren kunne gi en historisk fremstilling av gründerrollen og bedriftens utvikling fra oppstartstidspunkt frem til i dag. På denne måten fikk jeg innsyn i hvilke synspunkt og hendelser gründeren syntes var viktig å vektlegge i et narrativt perspektiv. Jeg orienterte om at det ikke fantes noen riktige eller gale svar, og at jeg i ettertid ville gå nærmere inn på de temaene jeg ønsket en dypere innsikt i. Før vi startet spurte jeg om samtykke til å ta opp intervjuet med båndopptaker.

Under intervjuet forsøkte jeg å stille åpne spørsmål for å unngå og lede gründeren. I tillegg prøvde jeg å stille spørsmålene ordrett fra det jeg hadde utarbeidet på forhånd, for å unngå uferdige og uklare, muntlige formuleringer. Dersom jeg opplevde at gründeren ikke forstod spørsmålet prøvde jeg å omformulere setningen og komme med eksempler der det trengtes. På områdene hvor svarene opplevdes mangelfulle stilte jeg oppfølgingsspørsmål basert på intervjuguiden eller fra egen oppfattelse av hva som kunne være interessant å få en dypere innsikt i. Disse var formuleringer som «*Kan du utdype hva du mener?*» og «*Hvorfor synes du det?*». I noen tilfeller gjentok jeg et oppsummerende spørsmål for å bekrefte om jeg hadde forstått svaret riktig.

Noen av intervjuene bar preg av at gründeren fikk snakke fritt. Da var det ikke nødvendig å benytte intervjuguiden i stor grad, ettersom mesteparten av temaene ble dekket fra gründerens eget initiativ. Enkelte informanter hadde behov for mer veiledning og spørsmål for å fortelle om gründerrollen. Disse tilfellene ble dermed styrt i større grad intervjuguiden. Under alle intervjuene forsøkte jeg å la gründeren få lang betenkningstid etter hvert spørsmål. På denne måten fikk han/hun mulighet til å tilføre informasjon som ikke ble husket med en gang.



Se Vedlegg 2 for revidert utgave av intervjuguiden.

### 3.5 Analyse av data – Fenomenologisk innholdsanalyse

Ettersom kvalitative data ikke taler for seg selv må de fortolkes (Johannessen et al. 2010). For å redusere informasjonsmengden foretok jeg en fenomenologisk innholdsanalyse. Analysen ga meg mulighet til å rette fokus mot innholdet av datamaterialet ved å fortolke hva informantene fortalte i intervjuene. Dette for å forstå den dypere meningen bak gründerens tanker (Johannessen et al. 2010). Ifølge Kirsti Malterud (2010, sitert i Johannessen et al. (2010)), består fenomenologiske analyser av fire hovedsteg; *helhetsinntrykk, koding, kondensering og sammenfatning*.

Før jeg kunne begynne å analysere dataene måtte lydfilene transkriberes. Dette ble gjort umiddelbart etter hvert intervju. Både under gjennomføringen av intervjuene og ved nedskrivning av lydfilene forsøkte jeg å danne meg et *helhetsinntrykk* av informasjonen. Dette gjorde jeg ved å lete etter sentrale temaer som virket interessante for studien. Deretter ønsket jeg å lage en sammenfattet versjon av meningsinnholdet. Dette for å fjerne mest mulig irrelevant informasjon og fremheve det som var sentralt. Dette representerte min første forståelse av datamaterialet (Johannessen et al. 2010).

En utfordring med å tolke intervjuene var å forstå meningen bak gründernes svar. Et ord kan tillegges flere meninger og dette gjør det vanskelig å arbeide med. I tillegg vil ordene være meningsløse i forskningen med mindre de relateres til det som studeres (Johannessen et al. 2010). For å få en oversikt over informasjonen i datamaterialet valgte jeg å organisere de transkriberte dataene etter en *kategoribasert inndeling*. Dette reduserte og systematiserte datamengden (Johannessen et al. 2010). Jeg valgte å lese teksten med et *fortolkende* perspektiv, hvilket vil si at jeg forsøkte å få innsikt i hva dataene betydde eller representerte. Med andre ord forsøkte jeg å forstå hvordan informantene tolket og forstod fenomenet jeg forsket på.

Som verktøy brukte jeg et analyseprogram, kalt QDA Miner. Programmet ga mulighet til å lage kategorier på forhånd som jeg kunne fordele dataene i. Kategoriene samsvarte med hovedtemaene fra kapittel 2 i oppgaven. Jeg valgte også å kombinere kategoriseringen med *koding*. Dette ettersom forhåndsdefinerte kategorier vanligvis ikke bidrar til ny kunnskap, og

innholdet i teksten ofte tar for seg mer enn ett emne eller begrep av gangen. Jeg lagde flere nivåer av kategorier ut fra hva som var sentralt analysen, hvilket utsprang både fra teorien og empirien. Slik dekket kodene de ulike temaene som kom frem i intervjuet. Deretter satt jeg i gang med å kode teksten. Jeg markerte teksten som hadde meningsbærende elementer og sorterte etter kodene. Slik kunne jeg avdekke eventuelle liknende utsagn, mønstre, sammenhenger, likheter og ulikheter. Videre trakk jeg ut egenskapene fra de etablerte kodene. Denne kondenseringen valgte jeg å oppsummere i tabeller. Jeg analyserte det sorterte materialet og lette etter mønstre og sammenhenger som jeg fortettet og fortsatte å beskrive på et høyere abstraksjonsnivå. Jeg søkte også etter å finne sitater som kunne underbygge meningene under de ulike kodene (Johannessen et al. 2010). Til slutt vurderte jeg funnene mine opp mot eksisterende forskning og teorier.

Del 1 i analysen består av analysering av gründernes eksterne rollekrav, og har en sammenheng med forskningsspørsmål 1: «*Hvilke eksterne rollekrav i gründerkonteksten er sentrale for gründerrollen og hvordan påvirker de rolleutviklingen?*» Dette ble analysert med utgangspunkt i Levinsons (1959) teori om aspektet: *eksterne rollekrav i den sosiale strukturen*. Først gikk jeg gjennom alle intervjuene og lette etter utsagn som handlet om eksterne rollekrav til gründerrollen. For å trekke ut essensen av utsagnene samlet jeg dem i et dokument og leste gjennom dem nøye mens jeg fokuserte på å kartlegge rollekravene til de eksterne drivkreftene.

Del 2 av analysen henger sammen med forskningsspørsmål 2: «*Hvilke interne drivkrefter er sentrale for gründerens subjektive rolleforståelse og hvordan påvirker disse rolleutviklingen?*» Analysen tar utgangspunkt i Levinsons (1959) teori om aspektet: *subjektiv rolleforståelse*. I den sammenheng ble gründerens faktiske og ønskede rolleidentitet analysert. Fokuset var på å kartlegge hvem gründeren er, hva han/hun vil og hvem han/hun ønsker være i gründerrollen.

Den siste delen av analysen henger sammen med forskningsspørsmål 3: «*Hvordan påvirker interne og eksterne drivkrefter handlingsprinsipper og adferd som utøves i rollen og hva har dette å si for rolleutviklingen?*» Her tas det utgangspunkt i aspektet: *rolleutøvelse*. Jeg vurderte funnene fra Del 1 og Del 2 opp mot rolleutøvelsen som ble fremlagt av gründerne i intervjuet. Dette for å undersøke eventuelle mønstre og sammenhenger mellom de ulike aspektene. Hensikten var å tolke hvordan eksterne rollekrav og subjektiv rolleforståelse påvirker gründerens rolleutvikling, adferd og handlingsprinsipper for bedriftsutviklingen.

## 3.6 Studiens pålitelighet, troverdighet og overførbarhet

### 3.6.1 Pålitelighet

Vurdering av pålitelighet er sentralt for å kartlegge om undersøkelsen er til å stole på. Det vil si i hvilken grad fremtidige forskere kan repetere samme forskningsprosjekt og konkludere med samme resultat (Silverman 2015). Påliteligheten er knyttet til benyttet innsamlingsmetode og til bearbeiding av innsamlede data (Johannessen et al. 2010). I oppgaven har hver beslutning tilknyttet innsamling av empiri blitt begrunnet og forklart. Dette for å skape en transparent forskningsprosess, hvor det er mulig å spore dokumentasjonen av metoder og avgjørelser som er tatt gjennom oppgaven.

For å sikre pålitelighet ved intervjuene foretok jeg en pretest av intervjuguiden på en bekjent utenfor utvalget, se kapittel 3.4.3. Pretesten økte sannsynligheten for at spørsmålene fikk en forståelig formulering slik at informanten ville svare på det jeg ønsket å utforske.

Jeg har tatt i betraktning at undersøkelsesmetoden og enkelte forhold knyttet til meg som person, kan ha skapt en effekt på informasjonen som ble samlet inn (Jacobsen 2005). For å unngå å påvirke gründeren under intervjuet forsøkte jeg å holde meg så nøytral som mulig. Dette ved å redusere deling av mine egne oppfatninger og meninger. Enda jeg prøvde å minimere min påvirkning kan det fremdeles ha oppstått en intervju effekt grunnet min adferd. Min talemåte, kroppsspråk og klesstil kan ha påvirket svarene til gründeren. Han/hun ville kanskje svart noe helt annet i en annen situasjon og med en annen intervjuer. I tillegg var dette mitt første møte med gründerne, hvilket medførte at de kanskje ikke var like åpne mot meg som de ville vært mot en venn eller nærmere bekjent.

Under intervjuene ble det brukt båndopptak for å sikre informasjonen som kom frem, etter godkjenning fra informanten. I tillegg ble disse transkribert, hvilket ga et bedre utgangspunkt for analysen og tolkningen. På denne måten kunne jeg hente ut essensen av materialet og underbygge det med sitater.

### 3.6.2 Troverdighet

Med troverdighet menes det at jeg faktisk måler det jeg ønsker å finne ut (Silverman 2015). I den sammenheng må det drøftes i hvor stor grad resultatet skyldes intervjumetoden, eller om det faktisk er et riktig bilde av virkeligheten (Jacobsen 2005).

Fenomenologi og kvalitativ metode ble vurdert som den beste fremgangsmåten til å innhente data som best mulig svarte på min problemstilling. Studiens hensikt var å hente inn informasjon basert på gründernes subjektive forståelse av seg selv og sin rolle. Jeg var oppmerksom på at det kunne oppstå stor spredning i funnene grunnet forskjellige opplevelser og situasjoner. Jeg utførte derfor ni intervjuer med relativt lik intervjuguide. I flere tilfeller opplevde jeg at jeg fikk lignende svar på de samme spørsmålene. Disse funnene fikk styrket troverdighet i oppgaven ettersom flere av gründerne har uttrykt samme virkelighet.

To av intervjuene ble utført av andre forskere uten at jeg var tilstede. Dette medførte at jeg kun hadde lydopptaket å forholde meg til. Det kan ha ført til at jeg har gått glipp av viktig informasjon som ikke kom frem i opptakene. Dette hadde jeg i bakhodet når jeg analyserte intervjuene.

Jeg analyserte intervjuene med utgangspunkt i fenomenologisk innholdsanalyse. Metoden baserer seg på kategorisering og koding av data (Johannessen et al. 2010). Jeg var kritisk til kategoriseringen i analysen og leste gjennom intervjuene flere ganger med ulike kategorier og koder. Dette for å se om resultatene forandret seg og for å finne ut hvilke kategorier som trakk ut de mest relevante funnene. Samarbeidspartneren fra Høgskolen Kristiania og jeg analyserte og tolket de to første intervjuene fra datainnsamlingen hver for oss, med egendefinerte kategorier. Deretter møttes vi og sammenlignet resultatene for å se om vi hadde lik forståelse av funnene og kategoriene. På de områdene hvor vi oppdaget at vi hadde tolket intervjuene forskjellig, diskuterte vi bakgrunnene for våre konklusjoner. Deretter kom vi frem til et felles helhetsinntrykk av funnene. Denne fremgangsmåten bidro til å styrke troverdigheten til funnene i studien.

Jeg drøftet også konklusjonene fra analysen opp mot litteraturgjennomgangen som var fremlagt i oppgavens teorikapittel. Dette for å sjekke om gründernes virkelighetsoppfatning stemmer med andres konklusjoner, og utdype og utfylle eventuelle funn (Jacobsen 2005). Dette var også med på å styrke troverdigheten i oppgaven.

### 3.6.3 Overførbarhet

I kvalitative studier dreier overførbarhet seg om overføring av kunnskap (Johannessen et al. 2010). I denne sammenheng vurderes det om jeg har lyktes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn studiens fenomen (Johannessen et al. 2010). Bakgrunnen for studien var å bidra til entreprenørskapsteorien og rolleteori ved å undersøke gründerrollen i et rolleteoretisk perspektiv. Empiriens hensikt var å kartlegge gründerrollen. For å lete etter universelle fellestrekk ved gründerrollen valgte jeg å rekruttere gründerne uavhengig av gründerstype og bransje. Ønsket var å innhente mangfoldige data som kunne bidra til å generalisere kunnskap på tvers av ulike bransjer og typer. På denne måten økes sannsynligheten for å overføre empirien til flere bedrifter og individer.

## 3.7 Etske avveininger

Etske dilemmaer oppstår når forskningen som ønskes utført, kan gå på bekostning av menneskers integritet (Jacobsen 2005). Jeg har brukt *informert samtykke*, *krav på privatliv* og *gjensidig tillit* som forebyggende tiltak for å følge de generelle etske retningslinjene i forskningsetikken.

I oppgaven har jeg foretatt etske avveininger tilknyttet informantene. Før jeg utførte intervjuene sørget jeg for å få *skriftlig samtykke* av samtlige informanter. Det innebar at informantene forstod hva samtykket gjaldt, og hvilke konsekvenser det fikk. I forkant av intervjuene ble det sendt ut et skriftlig samtykkeskjema med informasjon om undersøkelsen (Vedlegg 1). I skjemaet ble det informert om at undersøkelsen var frivillig. Det vil si at gründerne ikke skulle føle noe press til å delta. I tillegg forsøkte jeg å gi dem tilstrekkelig informasjon om undersøkelsens hensikt og hvordan funnene skulle benyttes. Jeg spurte også om bruk av båndopptaker ved intervjuene, hvilket samtlige muntlig samtykket til. Videre har jeg respektert informantenes rett til å være *anonyme* ved å unngå å lagre personopplysninger og bruke fiktive navn i oppgaven. Dette ble det gitt beskjed om i samtykkeskjema og muntlig i introduksjonen av intervjuet. Før og under intervjuene forsøkte jeg å ha en åpen kommunikasjon, basert på *tillit* og ærlighet.

Etter vurdering om lagring av indirekte personopplysninger ble det konkludert at oppgaven måtte meldes inn til NSD. Dette for å sikre at jeg fulgte etske retningslinjer for forskning. I studien

nevner jeg bedriftens overordnede bransje, alder på bedrift, samt alder, yrke og kjønn på gründeren. Det kan være mulighet for at kombinasjonen av de indirekte opplysningene kan føre til personidentifisering. Jeg fylte derfor ut et tilsendt meldeskjema med informasjon om studien. Dette ble godkjent i slutten av februar 2016. Som en ekstra forholdsregel for anonymisering, ble jeg tipset av NSD om å kategorisere gründerens alder med tiårsintervall. På denne måten vil det være vanskeligere å gjenkjenne gründeren. Andre personidentifiserende opplysninger vil ikke bli nevnt ettersom det ikke har betydning for innholdet i forskningen.

## Kapittel 4: Analyse og funn

I dette kapittelet vil jeg fremlegge de empiriske funnene. Datainnsamlingen til hvert forskningsspørsmål blir analysert og tolket hver for seg. Det betyr at analysekapittelet blir strukturert etter samme rammeverk som teorikapittelet. Til slutt vil jeg analysere eventuelle sammenhenger og mønstre mellom de ulike rolleaspektene. Underveis i analysen gjengis sitater fra intervjuene for å underbygge funnene.

I kapittel 4.1 kartlegger jeg funnene som relateres til forskningsspørsmål 1. De eksterne drivkreftene fremlegges som rollekrav fra styret og eierne, medarbeiderne og familien. Disse utgjør gründerens rollesett. Jeg vil analysere hva rollesettet forventer og krever av gründerrollen, samt hvilken påvirkning dette har på gründerrollen og dens utvikling.

I kapittel 4.2 fremlegges funnene relatert til forskningsspørsmål 2. De interne drivkreftene representeres av gründerens faktiske-, ønskede rolleidentitet og lidenskap. Dette utgjør det sentrale grunnlaget i gründerens subjektive rolleforståelse. Det vil si at jeg analyserer *hvem gründeren er og hva han/hun vil*. Jeg vil også analysere hvordan de interne drivkreftene påvirker rollen og dens utvikling.

I kapittel 4.3 fremlegges funnene relatert til forskningsspørsmål 3. Jeg vil her undersøke hvordan funnene fra kapittel 4.1 og 4.2 påvirker gründerens adferd og handlingsprinsipper i rolleutøvelsen i en dynamisk struktur. Det vil også analyseres hvordan funnene påvirker gründerrollens utvikling gjennom entreprenøriell læring.

### 4.1 Rollekrav fra eksterne drivkrefter i gründerkonteksten

Forskningsspørsmål 1: *Hvilke eksterne rollekrav i gründerkonteksten er sentrale for gründerrollen og hvordan påvirker de rolleutviklingen?*

Fra intervjuene fremkommer det tre eksterne drivkrefter med rollekrav som er sentrale for påvirkning av gründerrollen: styret, familien og medarbeiderne. Disse er en del av gründerens rollesett i gründerkonteksten. Jeg vil analysere hvilke rollekrav hver av de har til gründerrollen og på hvilken måte de påvirker den.

#### 4.1.1 Styre og eierne

Samtlige gründere har startet et aksjeselskap, hvilket betyr at de også har etablert et styre. Det kommer frem fra intervjuene at oppbygningen og utnyttelsen av styret har stor betydning for hvilke rollekrav som stilles til gründerrollen. Gründernes meninger tilknyttet hva slags styre som er best å forholde seg til, er todelt. Den ene delen mener at et profesjonelt styre, bestående av eksterne eiere med kompetanse innenfor styrearbeid, setter autorative krav som presser gründeren til å prestere og være mer effektiv. Kun gründerne med generell kompetanse mener dette. Den andre delen mener at et styre bør bestå av interne deltakere som familie, venner og bekjente, slik at gründeren kan handle mer fritt mot et langsiktig perspektiv. Dette fremholdes både av gründere med spesiell og generell kompetanse.

##### *Interne styredeltakere*

Kristoffer, Steinar, Kristian og Silje har et lite styre bestående av familie, partnere og/eller venner. Silje og Kristoffer sitt styre består av familiemedlemmer som bidro med økonomisk støtte i oppstarten. Det kommer frem i intervjuene at et slikt styre ikke setter mange rollekrav til gründeren. Det gir gründerrollen mer autonomi og færre handlingsrammer. Steinar fortalte at hans styre ikke satt rollekrav til styremøtene. Det førte til at han slapp å presentere bedriftens detaljerte fremdrift og oppnådde resultatmål på hvert styremøte. Deltakerne i styret var partnere i bedriften og derved kontinuerlig oppdatert på selskapet gjennom daglige samtaler. Inntrykket er at når samtlige i styret er involvert og har oversikt over selskapets situasjon, vil det også være enklere for gründeren å oppnå en uniform enighet om bedriftens retning og fremgang. I tillegg er samtlige er engasjerte og deler samme visjon. Steinar forteller at det interne styret ga han mulighet til å utøve aktivitetene han mente var riktig, i det tempoet han følte var mest naturlig for selskapet. Det resulterte i at han kunne fokusere på en langsiktig strategi, fremfor handlingene som gir høyest lønnsomhet i et kortsiktig perspektiv.

*«... tidligere erfaring har vært at styremøtene er litt som eksamen. Du forbereder deg skikkelig godt og du må prestere ordentlig. Den biten har man i veldig liten grad internt for alle er oppdatert på hva som skjer, og da handler det bare om beslutninger stort sett. I stor grad er vi jo veldig enig, selv om vi er veldig forskjellige personligheter ...» - Steinar*

Steinar mener at eksterne styreledere er negativt korrelert med vekst. De utgjør alltid en risiko ettersom de kan motarbeide forslag som Steinar og hans medarbeidere har innlagt stor innsats i.



Usikkerheten kan skape ekstraarbeid for gründeren da han kontinuerlig må oppdatere seg på om han og styrelederen er enige og om de deler samme verdier og interesser for bedriften. Dersom styrelederen ikke forstår bakgrunnen for eller konsekvensene av en beslutning kan gründeren risikere at hans/hennes planer blir skrinlagt.

*«... vi har bevisst holdt eksterne ute av det styret (...) det er alltid en risiko for at de ikke er like med, ikke sant, altså de er ikke like oppdatert. De vil kanskje ikke være like engasjert som resten av selskapet, kanskje ikke visjonen like viktig for dem, kanskje de ikke forstår like mye.» - Steinar*

Det som blir påpekt som negativt med å ha interne styredeltakere er at det ikke stilles autorative rollekrav til gründerens resultater og mål. Slik kan gründeren få en for avslappet holdning. Det kan resultere i at han/hun ikke er nøye på å holde kursen, samt oppnå mål og milepæler. Dersom han/hun ikke har noen å rapportere bedriftens fremgang til, kan det også føre til at gründeren utsetter oppgaver og forlenger mål som kunne vært gjennomført med eksternt press. Følgelig kan mangel på autorative rollekrav fra styret redusere effektiviteten til gründeren.

#### *Profesjonelle styredeltakere*

Den andre meningen som kommer frem fra intervjuene er at styret bør ha eksterne deltakere og eiere med profesjonell kompetanse innenfor styrearbeid. Styrets hovedinteresse er at gründeren skal forvalte kapitalen deres best mulig. Intervjuene indikerer at styrets generelle krav til gründeren er at han/hun skal følge felles mål og visjon satt for bedriften. Dette blir kontrollert med nøye rapportering. Så lenge dette oppfylles og eierne får igjen for sine investeringer vil det ikke være innblanding fra styrets side.

*«Du rapporterer til et styre og de er opptatt av aksjonærenes verdi. De skal ha igjen for investeringene sine, de skal ha god økonomi, sunn drift.» - Andreas*

Bjørn forteller at faglig kompetente styreledere kan være kritiske og uenige i gründerens forslag. De ser bedriften fra et mer objektivt perspektiv. Da bør gründeren argumentere for sin sak. Dette blir opplevd som positivt. Gründeren får et insentiv til å vurdere alle fordeler og ulemper og analysere hvilke konsekvenser avgjørelsen kan medføre. Slik blir gründeren tvunget til å foreta en nøye gjennomgang av forslaget, hvilket kan redusere sannsynligheten for at han tar feil beslutning. Styret fungerer i denne sammenhengen som en validitetssjekk.

For Fredrik var det viktig å hente inn en ekstern styreleder med både juridisk- og investeringskompetanse, som ikke var en av hans partnere. Altså ønsket han et profesjonelt styre som kunne sette objektive rollekrav til ham og bedriften. Fredrik uttrykte at det var viktig: «... at han både kan holde oss i nakkeskinnet og tuppe oss i rumpa samtidig.» Han forklarte at styrelederen bidro med ekstern kompetanse og flere innfallsvinkler. Det åpnet for at Fredrik fikk innsikt i situasjoner fra andre synspunkt. Styrelederen var på denne måten også en sparringpartner som bidro med annen kunnskap. Dette økte muligheten for flere kreative løsninger i bedriften. I tillegg satt et profesjonelt styre rammer og betingelser for gründerrollens utøvelse, hvilket førte til at Fredrik ikke mistet kursen for virksomheten.

Oppstartsbedriftene til Bjørn, Andreas, Lene og Ellen er opprettet med støtte fra et større selskap. Selskapet blir definert som morselskapet, og det sitter med aksjemajoriteten og som styreleder i styret. Dette resulterer i at gründeren bør ta hensyn til deres interesser. Det oppleves at styret forventer at gründerne skal være tilgjengelig til enhver tid og utøve den innsatsen som er nødvendig for bedriftens overlevelse. Det betyr at det ikke er rom for at gründerne kan reise bort i en lengre periode. I tillegg forventes det at gründerne opptrer som mellommenn mellom medarbeidernes- og styrets interesser, og sørger for at disse samsvarer så mye som mulig. Bjørn, Andreas, Lene og Ellen har alle valgt å være en del av styret med morselskapet ettersom oppstartsbedriften er en del av et stort system. Bjørn mener at det vil gi ham mer kontroll, men for at dette skal fungere, bør det gjennomføres en forventningsavklaring mellom styredeltakerne og gründeren. Bjørn fortalte at styret forventet at han skulle generere et godt overskudd, være profesjonell, følge etiske retningslinjer, vise til faglig integritet mm. Bjørn gjorde det klart at styret skulle legge rammer for hvordan han skulle drive, men at selve driften skulle utøves av den daglige lederen (han selv) uten innblanding fra styret.

*«Jeg er veldig tydelig på daglig lederrollen, og styret skal ikke blandet seg inn i det. Styret skal legge rammer for hvordan jeg skal drive, men alt som har med kunder, løsninger og oppdrag, anbudsprosesser vet ikke styret noe om, og det skal de ikke heller.» - Bjørn*

Gründerne uttrykker at de også opplever risiko ved å ha profesjonelle deltakere i styret. En av årsakene er at styrets krav om kontroll og rapportering kan sette begrensninger til gründerrollen. Det resulterer i at gründerens frihet til å ta egne beslutninger reduseres. I tillegg kan det oppstå risiko dersom en av de eksterne eierne er imot gründerens forslag på grunn av at det går imot

egne interesser. Fra intervjuene kommer det frem at det bør avsettes tid til å utforme et styre med *de riktige menneskene*. De riktige menneskene defineres av Andreas som de som gir han autonomi til å ta valgene han mener er riktig for bedriften. Det vil si at de aksepterer valgene uten at han kontinuerlig må argumentere og forklare sine avgjørelser. Det tolkes til at han ønsker et styre som har tillit til han og hans avgjørelser. I tillegg er det også en fare for innblanding dersom gründeren ikke klarer å oppfylle målene vedtatt av styret. Det antydes at det bør etableres et styre som samsvarer med både bedriften og gründerens interesser, mål og visjoner. Dette bør det brukes tid på å kartlegge ved etableringen av styret.

*«Å ha et styre som gir deg full frihet, og som ikke må gå inn og detaljstyre, som ikke må ha kontroll, forstå meg rett, gå inn å kontrollere deg på et vis, det har vært de største utfordringen ...»* - Andreas

#### 4.1.2 Medarbeidere

Intervjuene indikerer at samtlige gründerne ser betydningen av sine medarbeidere og er opptatt av å tilpasse gründerrollen slik at medarbeidernes rollekrav blir oppfylt. Dette kommer frem fra Siljes utsagn: *«Jeg har veldig flinke folk, og de må ivaretas ellers blir de borte.»* I hovedsak oppfattes det at medarbeidernes rollekrav er å bli tatt vare på. Dette ved å sørge for at de har en variert, trygg og spennende arbeidsdag, i en stilling med gode arbeidsbetingelser. De fleste gründerne forteller at de ansatte ser på dem som veiledere, der de alltid kan søke om råd og hjelp. I tillegg oppfattes det at medarbeiderne forventer at gründeren skal inspirere og motivere dem mot mål og visjoner, samt tilrettelegge for faglig og personlig utvikling.

Gründernes bedrifter har hatt stor vekst på kort tid, hvilket har gjort det nødvendig med flere medarbeidere. Det gis inntrykk av at dette har vært en omstilling for gründerne, ettersom de må flytte fokuset vekk fra seg selv til sine ansatte. Kristian forteller at det å ansette flere medarbeidere har endret aktivitetene i gründerrollen. Han bruker nå: *«... mer tid på personalet. Alt fra at folk er syke, til å få tak i andre folk, til å utdanne de som jobber her. Det bruker vi mye tid på faktisk, og det gjorde man ikke før. På starten var det liksom deg selv da.»* Det forventes at gründerne lærer opp nyansatte slik at de integreres og forstår sin funksjon i bedriften. Samtidig bør de bli fulgt opp i ettertid og få hjelp der de mangler kunnskap. Det kan tolkes til at gründerens oppgave blir å overføre kunnskap til de ansatte. For Silje var det viktig å få personalet til å forstå at det er stor konkurranse i deres marked. For å lykkes må de tilby noe bedre og

annerledes enn konkurrentene. Hun fortalte at hun ofte gjorde medarbeiderne oppmerksom på at: «... det finnes 7500 frisørsalonger, hvorfor skal de gå til deg? Hvorfor det?». Hun ønsket at de skulle forstå at kunden ikke er lojale til frisørsalongen, men til den enkelte frisørens kompetanse. Silje fortalte at hun var svært konsekvent med sine ansatte, slik at de skulle yte god service med godt humør for å tilby det beste av det beste.

*«Hvis du utfører håndverk med stolthet og du gjør et godt arbeid så kan du også forvente å få betalt for det.» - Silje*

Det fremkommer av intervjuene at samtlige gründere har en flat struktur i oppstartsbedriften. Det resulterer i kort vei mellom gründeren og medarbeiderne. Strukturen lar gründeren komme nærmere innpå sine ansatte, for å avdekke deres rollekrav. Intervjuene viser at dette gjøres gjennom daglig dialog med medarbeiderne, på ukes- og månedsmøter og årlige medarbeidersamtaler. Det uttrykkes at den daglige dialogen fører til mer fellesskap og samarbeid i bedriften. Andreas forklarer årsaken til dette:

*«Det er kort vei til alle beslutninger, så man kan komme opp med ideer – bang – «workgame ideene». Og så si om det er noe som lar seg gjennomføre eller ikke. Eller om man må rykke tilbake til start og komme opp med noen nye alternativer og anbefalinger. Flyr det så flyr det, hvis ikke så gjør vi det ikke. Og det liker folk. Jeg synes det er helt supert. Vi slipper alle disse rundene. Med byråkrati tar alt tid og alt er vanskelig.» - Andreas*

De ansatte får muligheten til å foreslå sine idéer direkte til gründeren, og de må argumentere for hvorfor idéene bør gjennomføres. Andreas oppfatter at dette blir positivt mottatt. De ansatte føler seg sett og hørt, og får mulighet til å bidra til bedriftens utvikling. Han uttrykker at det er viktig å være ærlig og fortelle at ikke alle forslag får gjennomslag. Videre er det hans oppgave å veilede medarbeiderne til å komme frem til andre alternativer. På denne måten tolkes det at de utvikler idéen i fellesskap. Han gir de ansatte en følelse av at han tar vare på deres interesser, at deres meninger har betydning og at de drifter selskapet sammen.

Det synes som om en annen ekstern forventning til gründerrollen er at de alltid skal være tilgjengelige. Dette er for å forsikre medarbeiderne om at de aldri er alene og alltid har en å kontakte dersom de trenger hjelp. På denne måten gir gründerne trygghet til medarbeiderne

dersom det skulle oppstå et problem. Ellen har vært opptatt av å være tilgjengelig hele tiden slik at de «... løser problemer når det skjer, og når det oppstår problemer, (...) så er det ingen som er alene i dem.». Det oppfattes at hun opptrer som en rådgivende støtte som sitter med hovedansvaret i vanskelige situasjoner.

Bjørn forteller at store deler av gründerrollen glir over til å være leder når han forholder seg til sine ansatte. Han mener at han opptrer som en leder ved å sette rammer og la medarbeiderne få handle innenfor disse. Gründerne ser på seg selv som ledere ettersom de ønsker å motivere og inspirere sine ansatte til å være interessert i bedriftens fremdrift og formål. Dette kommer frem i Fredriks utsagn om at medarbeiderne «... forventer jo at jeg skal være en som på en måte leder de videre til å nå målene, og at jeg skal være en som gir motivasjon og inspirasjon ...».

Fra intervjuene kommer det også frem at medarbeiderne forventer at gründerne skal drive selskapet fremover. Dette uttrykker Steinar i utsagnet: «Hvis jeg bare hadde lent meg tilbake og sett hva som hadde skjedd så er det ikke sikkert at det hadde skjedd så mye. Altså hjulene hadde vært holdt i gang, men det hadde ikke skjedd så mye nytt. Folk har forskjellige styrker og svakheter». Han mener at de ansatte har kompetanse til å drifte selskapet og oppnå nødvendig lønnsomhet for overlevelse, men uten han ville utviklingen stoppet opp. Hans ansvar er å søke etter nye kunder, fremgangsmåter og utviklingspotensialer. Medarbeiderne forventer at de ser fremgang og at det er gründerens oppgave å oppfylle dette ved å drive bedriften i en bestemt retning.

Intervjuene indikerer at de ansatte ønsker at gründeren skal sørge for en variert, spennende og utfordrende arbeidsdag. Steinar forteller at autonomi, mestring og hensikt er viktige faktorer for de ansatte på arbeidsplassen. Hans ansatte blir beskrevet som høykompetente mennesker, hvilket gjør dem kravstore. De vet at de er flinke og verdifulle for bedriften. Steinar må gi dem autonomi, slik at de kan bestemme over egen hverdag og får jobbe med det de synes er spennende. Han forsøker også å tildele dem utfordrende oppgaver, som kan stimulere til en følelse av mestring. For at de ansatte skal forstå at deres arbeid har en hensikt, bør Steinar meddele betydningen av medarbeidernes arbeidsinnsats og hvordan deres oppgaver driver selskapet fremover. Det oppleves at det er gründerrollens ansvar å realisere de tre faktorene ved å forstå hvordan de henger sammen og hvordan de bør videreformidles til de ansatte.

*«... så de tre tingene tenker jeg er viktig. Jeg ser jo litt at min rolle handler mye om å sette disse tingene ut i livet, hver eneste dag. Sånn at folk skjønner hvordan det henger sammen. At vi bygger prosesser og rammeverk, metoder og agerer, og handler og snakker ut ifra akkurat det der. Så det underbygger da, at alt går i samme retning. Det må det gjøre». - Steinar.*

Flere av gründerne uttaler at medarbeiderne forventer selvutvikling i jobben. Silje legger til rette for opplevelser og kurs i arbeidsdagen. Hun forteller at hun ønsker at medarbeiderne skal synes at jobben er interessant slik at de er villige til å investere større arbeidsinnsats. På denne måten reduserer hun gjennomtrekk i bedriften, samt at hun lar de ansatte utvikle seg til sitt fulle potensiale.

*«I fjor hadde jeg nesten 15 stykker i utlandet på kurs. Det gjør at det er gøy å jobbe der, det skjer litt. Man må være villig til å investere i den enkelte, for at den enkelte også skal være villig til å jobbe veldig mye. Da tjener du mer og.» - Silje*

Det fremkommer også at gründerne også utvikler medarbeiderne ved å tildele dem mer og mer ansvar etter hvert som de oppnår resultater. Andreas forteller at ved å delegere mest mulig ansvar til medarbeiderne da *«... vet du hvor grensene deres går. Du vet hva de er villige til å gjøre, om de er villige til å ta en kule for teamet»*. Følgelig bør gründeren ha god kjennskap til medarbeiderne for å forstå graden av deres kompetanse og hvor grensen går. Dette påvirker gründerrollen ettersom gründeren overfører litt av ansvaret og kontrollen i selskapet til sine medarbeidere, hvilket medfører at gründeren enten må finne nye muligheter for selskapet eller utøve færre oppgaver i bedriften.

Samtlige gründerne forteller at lønn er et sentralt rollekrav fra medarbeiderne. Det er en selvfølge i de fleste bedrifter, men fremtiden til et oppstartsselskap er mer usikker enn en større og godt etablert bedrift. Gründerne uttrykker et stort ansvar og press fra sine ansatte til å levere sikkerhetsfaktorene som f. eks. lønn og gode arbeidsbetingelser. Flere av gründerne forteller at de har opplevd nedgangstider hvor det har vært svært kostbart å ta ut lønn. Noen måneder uten lønn er en risiko gründerne er villige til å ta for at selskapet skal overleve, men de forstår at dette ikke er tilfelle for de ansatte. Gründerne innenfor konsulentbransjen har hatt fokus på å ansette dyktige mennesker, med ekspertkunnskap innenfor sitt fagområde. Andreas fortalte at han forstod at voksne, flinke mennesker også krever mer av både bedriften og han selv. Ifølge han forventer de

«... at jeg går i krigen for dem. Sørger for at de har det så bra som de kan ha det ...». Det betyr at de forventer at han skal kjempe for å gi dem optimale arbeidsbetingelser og sørge for at det ikke er nedetid i bedriften, slik at de får lønnen sin. Han er klar over at dersom de ikke får lønn vil de slutte og finne seg en ny jobb. Dette medfører at gründeren bør lage systemer og rutiner som sørger for at medarbeiderne sikkerhetskravene blir oppfylt. I tillegg uttrykker gründerne at de føler stort press på å oppnå god lønnsomhet, hvilket resulterer i at de investerer flere arbeidstimer og mer arbeidsinnsats.

#### 4.1.3 Familie

Intervjuene viser at flere av gründerne har familie med barn. De opplever at de ofrer familie og privatlivet for gründerrollen. Barna krever tid og oppmerksomhet, hvilket setter begrensninger til gründerrollens kapasitet. I tillegg uttrykker gründerne at de føler et stort press til å oppnå suksess med bedriften. Dersom bedriften går dårlig eller konkurs vil det medføre at de mister sin inntekt og investering, og dette kan gå utover familien. Familien påfører gründeren et psykisk press til å lykkes, ettersom han/hun som oftest er avhengig av inntekten fra selskapet for å forsørge familien.

*«Når man er gründer så er det sånn at da har man ikke så mye tid til å gjøre så veldig mye annet, så jeg tok aldri ut noe pappa permisjon (...) Det er en pris man må betale, det er en pris man er bevisst på at man må betale så får man jo se i ettertid om det er verdt det eller ikke ...» - Andreas*

Familien og slektningene som gründerne har vokst opp med har også vist seg å ha betydning. Dette knyttet til hvordan gründerne oppfatter risiko og usikkerhet ved å starte noe selv. Fra intervjuene kommer det frem at de gründerne som har vokst opp i en familie med gründerforeldre, har mye lavere terskel for å ta risiko og starte en bedrift. Både Silje og Ellen forteller at de er oppvokst i en familie hvor store deler av slektningene har drevet for seg selv. De har blitt fortalt at de kan leve et godt liv ved å bestemme over egen hverdag. I tillegg har de fått innsyn i hva som er viktig ved å drive egen virksomhet. Familien presser Silje til å bli mer visjonær og ta flere muligheter. Dette har oppmuntret Silje til å være mer optimistisk og unngå å være trygghetssøkende. Gründeraktivitetene ble fremmet av familien som noe avslappende og tilfredsstillende, fremfor risikofullt og skremmende. Silje forteller også at moren har økt Siljes selvtillit. Dette på grunn av hennes kontinuerlige tro på Siljes evner og ferdigheter, hvilket har bidratt til å øke Siljes mestringstro.

«Du må være litt uredd, og så må du ha de menneskene rundt deg som tror på deg. Uten mamma så hadde jeg ikke turt, og jeg hadde ikke turt å gjøre den første investeringen.» - Silje

#### 4.1.4 Oppsummering av funn

Gründerrollen blir hovedsakelig påvirket av de eksterne drivkreftene som har direkte interaksjoner med gründeren i gründerkonteksten. Det vil si rollekravene fra rollesettet, som består av styret og eierne, medarbeiderne og familien. De har ulike behov og interesser som resulterer i ulike rollekrav som gründeren opplever at han/hun må oppfylle.

Tabell 3 - Oppsummering av eksterne rollekrav

<b>Eksterne drivkrefter</b>	<b>Eksterne rollekrav til gründerrollen</b>	<b>Påvirkning på gründerrollen</b>
<i>Interne styredeltakere</i>	<u>Krever:</u> Enighet om beslutninger og felles mål <u>Forventer:</u> Diskusjon og felles beslutninger	Autonomi, mindre effektivitet, mindre krav til profesjonalisering
<i>Profesjonelle styredeltakere</i>	<u>Krever:</u> Følge rammebetingelser og retningslinjer, rapporteringer om lønnsomhet og oppnådde mål, argumenterte beslutninger, følge definert retning <u>Forventer:</u> alltid tilgjengelig, oppnå mål og milepæler, være mellommann mellom styret og ansatte	Øker oppnåelse av kortsiktige mål, gir et press på gründeren, setter rammer for handling, begrenser autonomi, argumentere for beslutninger, øker effektiviteten, øker kreativiteten og kunnskapen, større krav til profesjonalisering
<i>Medarbeiderne</i>	<u>Krever:</u> Lønn og sikkerhet <u>Forventer:</u> Overføring av kompetanse, tilgjengelighet, kommunikasjon, samskaping, spennende og variert arbeidsdag, autonomi, hensikt, intellektuell stimulering, tildeling av ansvar, engasjement og inspirasjon, personlig og faglig utvikling	Føler press til å oppnå lønnsomhet, lære å overføre kunnskap, får aldri fritid, må lytte og kommunisere med medarbeiderne, motivere, overføre bedriftens hensikt og formål, legge til rette for spennende og utfordrende oppgaver, gå foran som et godt eksempel, gi fra seg ansvar, veilede, søke etter nye muligheter
<i>Familien</i>	<u>Krever:</u> Tid, tilstedeværelse, kapasitet, suksess <u>Forventer:</u> modig, optimisme, trivsel i arbeidet, lykkes	Skyldfølelse, begrenning på gründerrollen, psykisk press til å lykkes Minsker barrierer og usikkerhet, tar flere sjanser, øker selvtillit, mestringstro og motivasjon



## 4.2 Interne drivkrefter – Gründerens subjektive rolleforståelse

Forsknings spørsmål 2: *Hvilke interne drivkrefter er sentrale for gründerens subjektive rolleforståelse og hvordan påvirker disse rolleutviklingen?*

I denne delen av analysen tar jeg for meg hvilke interne drivkrefter som er sentrale for gründerens subjektive rolleforståelse og hvordan det former og utvikler gründerrollen. Fra intervjuene fremkommer det to ulike gründer typer. Typene kategoriseres basert på deres kompetanse. Den ene typen har spesialisert fagkompetanse, mens den andre har generell fagkompetanse. Dette synes som å ha betydning for gründerrollen. Analysen ser på likheter og ulikheter ved gründer typenes erfaringer og rolleidentitet. Likhetene fremlegges først, deretter analyseres gründer typenes rolleidentitet hver for seg. Jeg har valgt å kalle gründer typene: *de spesialiserte* og *de generelle gründerne*. I tillegg analyseres hvem gründeren ønsker å være i gründerrollen, samt hvor han/hun vil med rollen. Dette ved å kartlegge gründerens lidenskap, ønsker og ønskede rolleidentitet, og se hvilken betydning disse har for rolleutviklingen.

### 4.2.1 Gründernes rolleidentitet

Gründernes rolleidentitet står sentralt ettersom den subjektive forståelsen blir påvirket av hvem individet er. Intervjuene viser at gründerne har visse personlighetstrekk, holdninger og verdier. Gjennom erfaringer har disse blitt utviklet og endret, gjennom opparbeidet kunnskap og ferdigheter. Slik oppfattes rolleidentiteten som dynamisk. Intervjuene indikerer at rolleidentiteten har stor betydning for hvordan gründerne forstår gründerrollen i oppstartsbedriften.

#### *Likheter ved gründer typene*

Det oppleves at samtlige gründerne har et lidenskapelig engasjement i gründerrollen. Det resulterer i at de er pågående i arbeidet og har stor utholdenhet. Deres engasjement på arbeidsplassen resulterer i at de investerer en større innsats og vilje i gründerrollen. Utholdenheten og pågangsmotet blir fremlagt som en stor styrke i møte med motstand. Dette ettersom de gjentar aktivitetene til de får gjennomslag. Lene har opplevd mange utfordringer gjennom utviklingen av bedriften, og forklarer at utholdenheten har vært hennes viktigste egenskap. Motstanden ble vurdert som et problem som måtte løses og mestringen førte til mer energi og større tro på egne evner. Gründerne er sterke, selvstendige mennesker, som er åpne for utfordringer. De har tro på sine

evner til å takle utfordringer, hvilket indikerer til høy mestringstro. I tillegg uttrykker gründerne en selvsikkerhet om markedets behov for deres produkt/tjeneste. De er overbevist om at de vil klare å levere noe som markedet behøver. Det tolkes at deres engasjement og mestringstro øker pågangsmotet og arbeidsinnsatsen.

*«Jeg er litt sånn at hver gang jeg møter motstand så skal jeg i hvert fall klare å overvinne det. (...) Det tror jeg er den viktigste egenskapen min, at jeg ikke har gitt meg. Stått på. (...) Jeg har vært så tro på det vi holder på med og bare tenkt at dette går bra. Men det er jo noe med at man har veldig tro på det man holder på med og ikke gir opp.» - Lene*

Flere av gründerne forteller at erfaringene har gjort dem mindre redde for nye utfordringer og overraskelser som oppstår. De har opplevd at de har evne til adopsjon og læring. Ellen forteller at hun var full av bekymringer da hun var yngre, men disse ble redusert etter hvert som hun opparbeidet erfaring. Hun har oppnådd en følelse av mestring etter hvert som hun har taklet og håndtert utfordringene som har oppstått. Nå ser hun på seg selv som uredd i møte med nye utfordringer. Det betyr at tidligere erfaringer resulterer i at gründernes oppfattelse av hva som er risikabelt og utfordrende reduseres. Årsaken er at erfaringene øker forståelsen for hva de håndterer og hvordan de skal takle uforutsette hendelser.

*«Jeg har hvert fall blitt ganske uredd, men det er bare av erfaring. Jeg er alt annet enn født uten.» - Ellen*

Det fremkommer fra intervjuene at samtlige gründerne har lang bransjeeerfaring. De har innsikt i hva som må gjøres og hva som bør unngås når de etablerer egen bedrift i samme bransje. Bransjeeerfaringen har også ført til at de har opparbeidet seg høy kompetanse innenfor fagområdet. De spesialiserte gründerne har raffinert sin spesialkompetanse, mens de generelle gründerne har utviklet sin generelle kompetanse og forstått hvilke forretnings- og ledelsestiltak som er nødvendige for å bygge og utvikle bedriften. I tillegg fremkommer det at samtlige gründerne er utadvendte og har en evne til å kommunisere tydelig hva de tilbyr til kunden. De har også god forståelse av kundens behov. De har salgsegenskaper som medfører at de klarer å overbevise de rundt seg og oppnå tillit. Det oppleves at de blir motivert av å gjøre utfordrende og nye oppgaver innenfor områder der de kan utøve og utvikle sin kompetanse. Rutinemessige administrerende oppgaver som å føre regnskap, rapportering og timelister, blir oppfattet som

kjedelige og unngås ofte. Interessante, krevende og utfordrende oppgaver prioriteres fremfor enkle og repeterende. Det tolkes at arbeidsdagen bærer preg av varierte aktiviteter for å forhindre at de skal kjede seg.

*«Administrativt arbeid kjenner jeg at jeg har blitt veldig slapp på, jeg hater det. Det er så kjedelig og jeg føler det er bare bortkastet tid.» - Steinar*

### *De generelle gründernes rolleidentitet*

Steinar, Bjørn, Fredrik, Ellen og Andreas blir tolket som generelle gründere. Gründerrollen oppleves som en posisjon hvor de kan utøve sin generelle forretning- og/eller styringskompetanse. De oppfattes som lidenskapelig tilknyttet utvikling og bygging av bedriften. Fra spørsmålet om hvilke personlige egenskaper som har bidratt til gründerrollen svarer samtlige at de har et engasjement for å styre og bygge bedriften, men velger å være analytiske. Det betyr at de bruker mye tid på analysering, systematisering og planlegging. I tillegg oppfattes de som tålmodige og kontrollerte. De vil heller bruke noen ekstra år for å forsikre seg om at de bygger trygt og sikkert. Både Ellen og Bjørn uttrykker at de også er kritiske til nye muligheter. De kaster seg ikke over enhver mulighet, men velger en analytisk tilnærming hvor de tenker nøye gjennom positive og negative utfall før det tas en beslutning.

*«... ha et varmt hjerte og et kaldt hode. Det handler om å brenne for ting og ha lyst til å levere, utvikle og se muligheter, samtidig som du setter deg ned og gjør en analyse, sånn helt objektivt, og ser om det er rom for det. 'Hva skal til for at jeg skal lykkes?' Og hvis du ikke har begge deler, da kolliderer du (...) Jeg er ikke den type gründer som skaffer masse risikokapital (...) har bygget opp stein på stein og skaper lønnsomhet for meg selv og for nestemann, og så har vi vokst gradvis opp til det vi er nå da.» – Bjørn*

Flere av de generelle gründerne forteller at deres tidligere erfaringer har gitt dem en bedre forståelse av deres interne styrker og kompetanse. Det fremkommer at de generelle styrkene blant gründerne er at de er dyktige til å utvikle og bygge selskap. Dette ved å ha en helhetlig oversikt over bedriften, ha evnen til å se fremover, lede og utvikle de ansatte, samt sette strukturerte rammer. Ifølge Steinar trenger han ikke være den faglige beste til å lede selskapet, men han må kunne nok til å forstå hvilken retning bedriften skal utvikle seg mot. Det vil si at han har generell

kompetanse om de fleste aspektene ved bedriften, men hvis noen trenger eksperthjelp må de kontakte hans medarbeidere.

*«Jeg har ikke så mye ekspertise egentlig (...) min kompetanse går ikke så dypt. Jeg vet om styring og jeg vet litt om styring fra kundeperspektivet for jeg har prøvd det og. Men jeg er definitivt den som vet minst om de teknologiske løsningene (...) Jeg vet nok om det sånn at jeg kan snakke om det, og jeg vet nok om til at jeg kan selge rundt det, og jeg vet nok om det til at jeg kan sette en retning for selskapet.» - Steinar*

Det antydes at deres kompetanse er rettet mot å styre virksomheten mot en felles visjon. Steinar fortalte at han i en tidligere stilling fikk i oppdrag å forbedre organiseringen i en bedrift. Det første han gjorde var å forsøke å avdekke forventingene til sine kolleger. Han satte av tid til hver enkelt og kartla hva de mente fungerte bra, hva som ikke fungerte og hva som burde vært gjort annerledes. Steinars handlinger viser til personlige egenskaper oppfattet som viktige for å styre og lede bedriften. Han lytter og tar imot råd fra sine medarbeidere. Dette indikerer at han har evner til å engasjere og inspirere fordi han bryr seg om de ansattes interesser og trivsel. Det medførte at han fikk med seg flere av sine tidligere kolleger inn i sitt nye selskap. Deretter sørget han for å forme selskapets mål og retning etter interesser avdekket fra samtaler med medarbeiderne.

*«... de så at dette var bra. Så jeg tror de tenkte at 'Ok, hvis han kan gjøre det med det selskapet her, kan han sikkert gjøre det med et annet selskap og.'» – Steinar*

Fra spørsmålet om hvilke ferdigheter som har vært relevante for gründerrollen svarer samtlige gründere «... evnen til å se helheten.» Med andre ord å ha en holistisk tilnærming til en situasjon. Steinar mente at evnen til å ha oversikt og se helheten av bedriften utgjør hans interne styrke og forskjell fra de andre i bedriften. Han forstår hvordan bedriften henger sammen og hvilke oppgaver som må utøves for å oppnå ønskede resultater. Ved å ha rede på hvilke oppgaver som bør prioriteres klarer han å følge bedriftens strategi og mål. Evnen til å se helheten tolkes som medfødt, men det oppfattes at den også har blitt raffinert og utviklet gjennom gründernes yrkeskarriere. Å ha utført lignende arbeid før, kan ha resultert i at de er flinkere til å gjenkjenne hvilke mønstre for handling som fungerer eller ikke. På denne måten forstår de hvor mye

arbeidsinnsats som kreves, hvilke fremgangsmåter som er mest effektive og hvordan de bør utføres av medarbeiderne.

*«... jeg har et ganske bra helhetsblikk, og det kommer selvfølgelig også etter erfaring og over tid. Så det å se helheten, det realistiske blikket på en virksomhet, tenke strategisk og omsette til handling. Det tror jeg er min lille forskjell da.» - Steinar*

Andreas forteller at hans kompetanse er rettet mot å bygge små spesialistteam. Bedriftens fagfeltområde har ikke vært sentral for hans rolle som gründer. Han oppfatter at hans oppgave er å motivere og inspirere team til å skape noe sammen. Dette har vært fokuset ved utvikling av oppstartsbedriften.

*«... jeg har hatt en jobb, det har vært å bygge småspesialistteam. Veldig kompetente, selekterte mennesker, som skal gjøre sånne spesielle jobber. Så for meg har det ikke spilt noen rolle egentlig om det har vært IT selskap, et team i forsvaret eller idrettssammenheng for den saks skyld. Det har vært ett fett. Så lenge det handler om å få folk til å tro på noe, få de til å være med på å bygge noe, få folk til å stå sammen i oppturer og nedturer selvfølgelig.» - Andreas*

Fra utsagnet tolkes det at Andreas har evner til å skape engasjement hos andre. Dette gjør han ved å få de ansatte til å tro på en historie og forstå retningen for bedriften. På denne måten skaper han et fellesskap i bedriften. Han samler og leder team til å bygge mot felles mål.

Fredrik påpeker at hans erfaringer som leder, medgründer og medeier har resultert i at han er mer bevisst på å utvikle en god struktur og et godt system i bedriften. Han har forstått at dette er betydningsfullt for å opprettholde kontrollen når bedriften vokser. Når det ble nødvendig å ansette flere medarbeidere måtte han utarbeide stillingsbeskrivelser, samt lage rutiner og systemer som tok vare på deres sikkerhet og rettigheter. Stillingsbeskrivelsene ga også en oversikt over hvilke fagområder bedriften bestod av og hvilke oppgaver som var nødvendige å utøve i bedriften. Dermed fikk han bedre kontroll over selskapets situasjon, samtidig som han økte effektiviteten. Det indikerer at Fredriks tidligere erfaringer har gjort han mer strukturert og systematisk i sin rolle som gründer.

De generelle gründerne viser en selvsikkerhet i gründerrollen og fremlegges som motiverende, tålmodige, analytiske, trygge og i kontroll over bedriften. Det uttrykkes at de har evnen til å påvirke medarbeiderne uten formell autoritet. De er en person de ansatte stoler på.

*«Det er ikke fordi jeg sier at jeg er leder at jeg er det, det er bare fordi jeg er en naturlig autoritet.»* - Ellen

### *De spesialiserte gründeres rolleidentitet*

Silje, Kristian, Lene og Kristoffer blir fra intervjuene oppfattet som de spesialiserte gründerne. De forteller at de i rollen som gründer, har en spesialisert kompetanse på en «nisje» som danner kjernen i deres etablerte virksomhet. Intervjuene indikerer at deres personlighet har en direkte tilknytning til bedriftens fagområde, samt at de besitter mye energi og er handlekraftige.

Det kommer frem fra intervjuene at gründerne er lidenskapelig tilknyttet til sitt fag, ettersom profesjonen representerer en del av den de er. Det medfører at de får en svært personlig og følelsesmessig tilknytning til bedriften. Selskapet blir tolket som et kunstnerisk skaperverk av deres identitet. Kristoffer vurderer ikke gründerrollen som en jobbstilling, men heller en livsstil, der fagområdet er det han alltid holder på med, *«det er sjela mi.»* Det medfører en stor eierskapsfølelse til bedriften.

De spesialiserte gründerne oppfattes også som handlekraftige og litt impulsive. Dersom de får en mulighet så griper de denne uten å ha foretatt store overveielser og analyser. De opererer uten å ta hensyn til potensielle hindringer og løser oppgaver med høy hastighet. Det vil si at de tar sjanser og satser på at det går bra. Lene forteller at *«... det er en ting som er veldig sentralt for meg i denne jobben er å aldri si nei, si ja og ta de sjansene du får.»* Ut fra dette tolkes det også at de er optimistiske og positive til muligheter.

Etter spørsmål om hvordan deres tidligere erfaringer har bidratt til gründerrollen forteller samtlige spesialiserte gründerne at de opparbeidet kunnskap om deres fagområde gjennom hele yrkeskarrieren. Ut fra dette tolkes det at erfaringene har utviklet og raffinert deres evner innen profesjonen. Dette er vesentlig ettersom fagekspertisen er grunnlaget for bedriften. Kristian forteller at *«... hvis man starter et klatrefirma så må du kunne faget, det tror jeg gjelder mange forskjellige yrker, du må kunne faget.»*

Silje forteller at hennes fokus er å «... *levere kvalitet fremfor kvantitet*». Hun arbeider kontinuerlig med å forbedre egen og bedriftens kompetanse og tjeneste. Kristoffer forteller at han hater å gjøre noe to ganger. Han vil gjøre det veldig bra ved første forsøk, eller så lar han være å gjøre det. Det tolkes at de setter høye krav til seg selv og forventer å utnytte sitt fulle fagpotensial, slik at de kan utføre oppgaver raskt, bra og effektivt.

Fra intervjuene fremkommer det at gründerne delegerer bort oppgavene som de enten ikke liker eller har kunnskap om. Disse oppgavene omfatter i hovedsak daglig driftsledelse og administrasjon av selskapet. Det vil si at de er flinke på å fordele oppgaver til medarbeiderne, men deres eierskap til bedriften gjør det vanskelig for dem å fordele ansvar. På denne måten utøver de ansatte tildelte oppgaver som er nødvendig for bedriftens fremgang, mens gründerne fremdeles sitter på mesteparten av kontrollen og ansvaret. Gründerne viser forståelse for at deres kompetanse og interesse ligger i profesjonen og at deres evner og ferdigheter har begrensinger. Dersom det er noe gründerne ikke har kompetanse på så finner de folk som er gode på det. På denne måten unngår gründerne å lære seg alt halvveis og de kan fokusere på det de liker og er gode på. Problemet kan være at de ønsker å ha kontroll på alt, hvilket reduserer effektiviteten og gjør bedriften svært avhengig av gründeren.

*«... hvis jeg er hos revisoren min så skjønner jeg ikke det språket. Jeg har jo lært meg mer og mer etter hvert, men i begynnelsen så var jeg helt grønn. Og jeg sa 'vet du hva, jeg er kjempeflink i mitt fag og jeg kan dette her, men jeg kan ikke det du holder på med' (...) Så jeg tror det er mye lurere å gjøre seg litt dummere, og la folk slippe til å hjelpe deg. Så kan de gjøre sin jobb, så du kan gjøre det du er god til. Skal du gjøre alt og ha innsikt i alt, det går ikke an» - Silje*

Intervjuene viser at de spesialiserte gründerne kjeder seg lett og trives med mye ansvar og mange aktiviteter i bedriften. De forsøker å ha en allsidig hverdag, preget av mange forskjellige arbeidsoppgaver. I tillegg forteller de at de som oftest jobber døgnet rundt. Ut fra dette kan det tolkes at gründerne er energiske og rastløse, hvilket medfører at de kontinuerlig ønsker å være i aktivitet og utøver flere prosjekter samtidig. Dette fremkommer i Kristoffers utsagn om at «... *det energinivået mitt det er ikke normalt.*» En av årsakene til at Kristoffer startet med yrkesfag, var at han hadde for mye energi til å konsentrere seg på skolen. Han forteller at det var nødvendig å arbeide med et fag som krevde høy arbeidsinnsats og mye energi. Etter å ha startet i

kokkebransjen forstod at han dette passet han bra og at han lærte mye bedre i praksis enn teoretisk.

*«... så begynte jeg som kokk (...) Jeg likte ikke skolen, hadde dårlige karakterer. Da blir det kjedelig å være på skolen. Men jeg begynte som kokk fordi det var et beinhardt miljø (...) Jeg jobbet 18-19 timer hver dag. Og så jobbet jeg bare på de beste restaurantene da, i 10 år. Før jeg startet eget firma ...» - Kristoffer*

Gründerne fremlegger sterke meninger om hvordan deres spesialkompetanse skal utøves og tilbys til kundene. Kompetansen er opparbeidet etter mange år i bransjen, hvor de har hatt stillinger tilknyttet deres yrke. Silje fortalte at hennes tidligere stillinger hadde gjort henne bevisst på hva som var viktig når man åpnet en salong. Hun hadde opparbeidet ideer om hvordan hennes produkter og tjenester kunne presenteres best mulig til markedet og var bestemt på at bedriften skulle utarbeides med utgangspunkt i dette. Det tolkes at gründerne har opparbeidet kunnskap gjennom tidligere erfaringer som har gjort dem mer bevisst på hva som bør gjennomføres for å lykkes med virksomheten.

#### 4.2.2 Gründernes ønskede rolleidentitet og lidenskap

Intervjuene indikerer at gründernes rolleidentitet drives av lidenskap og ønsker. Dette er knyttet til hva gründeren ønsker å oppnå og forventer av seg selv i sin rolle som gründer. Deres lidenskaper og ønskede rolleidentitet motiverer og veileder gründerne i rollen, hvilket påvirker rolleutøvelsen og er med på få forme og utvikle gründerrollen.

##### *Lidenskap og ønsker*

Intervjuene viser at samtlige gründerne jobber mye utover ordinær arbeidstid. Oppstartsbedriften krever mange oppgaver, men det uttrykkes at de ikke utøver arbeidsoppgavene kun fordi det er nødvendig. Bjørn forteller at når man har startet noe selv som man har tro på, så arbeider man fordi man synes det er moro. Det tolkes at gründeraktivitetene ikke er plikter og oppgaver som utøves grunnet arbeidsstillingen, men heller fordi de er midler til å realisere en drøm, drevet av en indre motivasjon. Steinar forteller at oppstartsbedriften er en berikelse i hverdagen, hvor han utøver oppgaver og aktiviteter som han elsker. Dette fører til at han investerer mer arbeidsinnsats og tid. Det er hans lidenskapelige engasjement til selskapet som gjorde at han sluttet i sin tidligere stilling og nå satser for fullt på oppstartsbedriften.



*«... det handler om å gjøre en ting du elsker. Det tror jeg er helt avgjørende, for hvis ikke orker du ikke legge inn nok timer, for det kommer til å være mer timer enn du tror. (...) Men det er forsåvidt greit, for så lenge du elsker det du gjør, så gjør du det. Du tenker ikke på at det er jobb engang. Og så tror jeg du må gjøre det helt og fullt.» - Steinar*

Det antydes at samtlige gründere har ulik og visjon for bedriften, men hovedelementene i visjonen viser at de ønsker å skape og utvikle noe tilknyttet fagkompetansen og interessefeltet. Aktivitetene som utøves av gründerne i selskapet reflekterer i hovedsak deres lidenskap og interesse. Det er det som driver dem. Intervjuene viser at de generelle gründerne drives av lidenskapen tilknyttet utvikling og bygging av bedriften, mens de spesialiserte gründerne drives av lidenskapen tilknyttet utvikling og utøvelse av sin spisskompetanse. Det kan antas at virksomhetene til de generelle gründerne utvikler seg som et resultat av styring og utvikling medarbeiderne, mens de spesialiserte gründernes bedrifter utvikler seg som et resultat av fagutviklingen.

Steinar forteller at han hadde fått et valg om å ta en stilling i et stort, ettertraktet selskap og lede 1200 konsulenter eller fortsette å lede sine 12 ansatte i eget selskap. Valget ble omtalt som enkelt og uten betenkingstid. Uten tvil valgte han å fortsette å styre sitt eget selskap. Det tolkes til at gründerne ønsker å bestemme over egen hverdag, slik at de kan utøve aktivitetene etter egne ønsker. Da Silje åpnet en ny avdeling utførte hun alt av interiør og design av salongen selv. Hun forteller at hun tar alle avgjørende valg i bedriften, knyttet til hva som skal gjøres og når det skal skje. Hun har alltid likt å kontrollere egen hverdag ved å bestemme egen arbeidstid og oppgaver, hvilket gjorde det å starte egen bedrift som et naturlig valg. Det tolkes at gründerne ønsker å være sin egen herre, grunnet autonomien og fleksibiliteten det medfører.

*«... i den perioden hvor jeg 'freelancet' bestemte jeg jo over egen hverdag, så det var jo veldig deilig. Så jeg følte ikke for å bli ansatt noe sted. For jeg liker å reise, og jeg liker å regjere så det var naturlig for meg å gå i den retningen ...» - Silje*

Samtlige gründere er enige i Steinar sitt utsagn om at *«... penger er ikke alt. Det er viktig å ha det bra og moro, og føle at det er moro å gå på jobb hver dag.»* De er opptatt av å utvikle en bedrift som leverer gode produkter i et godt arbeidsmiljø. Det tolkes til at de motiveres av å skape en kultur hvor alle ser frem til å gå på jobb. Det viktigste for gründerne er å trives mens de arbeider.

Bjørn forteller at han motiveres av å «... lede en bedrift som går bra og har et godt renommé, som leverer gode produkter (...) der de ansatte er stolte av å jobbe her og at vi har et godt arbeidsmiljø.» Det fokuseres på mennesker og kultur, fremfor økonomi og resultater. Andreas forteller at dersom kulturen er på plass og de riktige menneskene er integrert i den så vil lønnsomheten komme av seg selv. Samtlige i bedriften arbeider mer effektivt når de er fornøyd og trives på arbeidsplassen.

Flere av gründerne uttrykker at noe av det mest givende i gründerrollen er å utvikle medarbeiderne. Gründerne drives av å se hvordan deres handlinger resulterer i at de ansattes motivasjon og kompetanse øker. På denne måten øker også kompetansen i bedriften. Det tolkes at gründerne er sterkt knyttet til medarbeiderne og forstår deres betydning i virksomheten. Oppstartsbedriftenes størrelse gir gründerne mulighet til å komme nærmere innpå medarbeiderne, både faglig og personlig. Gjennom direkte kontakt kan gründerne gi støtte, veiledning og rådgivning. I tillegg utgjør medarbeiderne en stor del av selskapet, hvilket resulterer i at når de utvikler seg så utvikles også både gründeren og selskapet.

*«Og det jeg også drives veldig av er kollegaene mine, og at de skal vokse. Jeg er veldig glad i personalet mitt, jeg bryr meg oppriktig om dem.» – Silje*

Andreas forteller at hans liv skal være en progressiv læringskurve. Det vil si at han ønsker en hverdag preget av oppgaver som fordrer til læring og øker hans kunnskap. Siljes forteller at «... jeg tror det å vokse som menneske er likeledes så viktig som å leve.» Gründerne søker etter nye utfordringer for å utvikle seg gjennom læring og mestring. De ser ikke på forandring som noe negativt, men et potensiale for utvikling og vekst, slik at de aldri vil føle seg utlært. Dersom de føler at de har alle svarene vil de søke etter nye muligheter eller gripe en ny mulighet som skaper nye spørsmål.

*«... jeg håper jeg aldri blir utlært, det er helt garantert. Jeg håper bare jeg aldri føler det heller.» - Ellen*

### *Gründerens ønskede rolleidentitet*

Intervjuene viser at gründerne forsøker å utøve en adferd som er knyttet til forståelsen de har om gründerrollen. På spørsmål om hva som var forventet av gründerrollens utøvelse fremkom det

derimot at gründerne ønsket å aldri falle for fristelsen å drive med *mikromanagement*. Det vil si å styre og kontrollere alle detaljer. De uttrykker at det er dårlig rolleutøvelse, ettersom det setter begrensinger for bedriften og de ansattes utvikling. Den ønskede rolleidentiteten fører til at Fredrik er bevisst på å overføre ansvar og gi autonomi til medarbeiderne. Dette henger sammen med medarbeidernes rollekrav, analysert i kapittel 4.1.2. Han forteller at «... *hvis du skal få folk til å blomstre, trives og utvikle seg så må de føle at de har frihet og ansvar, og kan styre sin egen hverdag.*» Det tolkes at gründerne forstår at det å delegere bort ansvar og unngå å måtte være med i alle beslutninger, reflekterer riktig og forventet adferd i gründerutøvelsen. De forsøker å tilpasse gründerrollen for å oppnå dette.

Gründerne meddeler at de opplever også at det er gründerrollens oppgave å inspirere og utvikle medarbeiderne, tidligere nevnt i kapittel 4.1.2 og 4.2.1. Flere av gründerne forsøker å ha hyppig kommunikasjon med sine ansatte og være en krysning mellom kamerat og sjef. De ønsker å vise at de tar vare på medarbeiderne og bryr seg om dem. Det fører til at de forhører seg om hvordan de har det både faglig og privat. Gjennom samtaler forsøker de å øke medarbeidernes kreativitet, driv og motivasjon til å skape noe. Ellen ønsker å oppfattes som «... *snill, men 'fair' og streng, hvis det går an å være begge.*» Som nevnt i «lidenskap og ønsker» så ønsker gründerne av å utvikle medarbeiderne. Ellen forsøker å unngå å løse problemene deres ved å la de få tenke selv, men mange ganger tar hun seg selv i å gi dem svarene dersom hun vet hva som skal gjøres. Dette er noe hun forsøker å justere i gründerrollen.

Det oppleves at gründerne forstår at det bør tas et valg på om han/hun skal fortsette å skape og utvikle eller gå over til å drifte og opprettholde, når bedriften oppnår en viss vekst. Den daglige driften krever mer og mer tid og kapasitet etter hvert som selskapet blir større, og gründeren kan ikke gjøre alle oppgavene alene lenger. Gründerne uttrykker at når bedriften har vokst til en viss størrelse må de velge mellom å fortsette å være daglig leder i gründerrollen, eller gi fra seg kontrollen av selskapet og fortsette gründerrollen innenfor fagområdet der de har kompetanse. Det påpekes også at gründerne må være profesjonelle og forstå sine begrensninger for å være mest effektive i bedriften.

*«... man må forstå at det ikke er sikkert at du skal være daglig leder, det er ikke sikkert at du skal drifte selskapet fordi din kompetanse er utvikling og fagkompetanse og nyskaping, og kanskje ikke lederskap.»*

Gründerne oppfatter også at rollen handler om å være et godt eksempel og en rollemodell for medarbeiderne. Det vil si at han/hun bør satse fullt og investere høy arbeidsinnsats, samt oppnå mål og utvikle selskapet i riktig retning.

#### 4.2.3 Oppsummering av funn

Fra intervjuene fremkommer det to forskjellige gründertyper. De generelle gründere og de spesialiserte gründere. Analysen viser at gründertypene både har likheter og ulikheter ved sin rolleidentitet. Funnene blir oppsummert i Tabell 4.

Tabell 4 - Oppsummering av gründertypenes identitet

<i>Interne drivkrefter</i>	<i>Likheter</i>	<i>De generelle gründere</i>	<i>De spesialiserte gründere</i>
<i>Rollerelevante personlighetstrekk</i>	Engasjert, utholdende, pågående, uredd, utadvendt, kreativ, høy mestringstro, selvstendig, autonom, handlekraftige	Lidenskapelig tilknyttet utvikling av bedriften, rolige, strukturert, analytisk, kritisk, tålmodige	Lidenskapelig tilknyttet utvikling av faget, eierskapsfølelse til bedriften, emosjonell, energisk, aktiv, risikovillig, kravstore, impulsiv, optimistisk
<i>Evner og ferdigheter</i>	Læring, adaptasjon, kommunikasjon, salg, inspirere, motivere, oppdage og utnyttmuligheter, delegere oppgaver, utvikle og bygge selskap, selvinnsikt, se fremover, håndtere utfordringer	Generell fagkompetanse, holistisk tilnærmingsevne, forretnings- og styringskompetanse, samarbeidsevne, gjennomføringsevne, strategisk planleggingsevne, evne til delegering av ansvar	Profesjonsekspertise, håndterer mange prosjekter samtidig, oppgaveorientert praksis
<i>Tidligere karriereerfaringer</i>	Bransjeerfaring	Ledelserfaring, bedriftsutviklingserfaring	Yrkeserfaring

Gründernes lidenskap og ønsker, samt gründerens oppfatning av ønsket adferd i gründerrollen, blir oppfattet som lik for begge gründertypene. Funnene tilknyttet lidenskap og ønsker viser at gründerne drives av de samme kreftene uavhengig av rolleidentitet og bransje. Deres ønskede gründerrolleidentitet er også tilnærmet lik for samtlige gründere. Resultatet blir oppsummert i Tabell 5.

Tabell 5 - Oppsummering av gründernes ønskede rolleidentitet og lidenskap

<b>Interne drivkrefter</b>	<b>Hva vil gründeren:</b>
<i>Lidenskap og ønsker</i>	Skape, selvstyre, mestring, lidenskap til kompetanseområdet, godt og morsomt arbeidsmiljø, utvikle medarbeidere, selvutvikling
<i>Gründernes ønskede rolleidentitet</i>	Gi autonomi til sine ansatte, delegere ansvar, inspirere, utvikle og vise omtanke til medarbeiderne, forstå sine begrensninger, være rollemodell, drive selskapet fremover og styre retningen

### 4.3 Gründerrolleutøvelse som en interaktiv utviklingsprosess

Forskningsspørsmål 3: *Hvordan påvirker interne og eksterne drivkrefter handlingsprinsipper og adferd som utøves i rollen og hva har dette å si for rolleutviklingen?*

I kapittelet vil jeg fremlegge funn relatert til hvordan funnene fra kapittel 4.1 og 4.2 påvirker gründerens rolleutøvelse. Det fremkommer fra intervjuene at gründerrollens utøvelse og utvikling i bedriften er tilnærmet lik for de ulike gründertypene. Hvordan gründerne beslutter å utvikle bedriften fremkommer derimot ulikt. Jeg vil først presentere felles funn tilknyttet rolleutøvelsen og rolleutviklingen i bedriften. Deretter vil jeg analysere rolleutøvelsen tilknyttet utvikling av bedriften, med utgangspunkt i Sarasvathys (2001a) teori om to ulike strategier for handling. På denne måten vil jeg se på hvordan causation og effectuation kommer til syne i beslutningene til de ulike gründertypenes bedriftsutviklingsprosess.

#### 4.3.1 Gründernes rolleutøvelse som en læringsprosess

Fra intervjuene fremkommer det at gründerne ikke har opplevd å ha stillingsbeskrivelse som gir informasjon om arbeidstid, kontorplass og arbeidsmengde. Gründernes fokus er å utøve aktiviteter basert på å oppfylle rollesettets rollekrav, oppsummert i Tabell 3, samt det som er nødvendige for bedriftens overlevelse. De fleste fortalte at de jobbet døgnet rundt i begynnelsen, uten et klart skille mellom privatliv og arbeidsliv.

Intervjuene indikerer at ved oppstarten av selskapet krevde gründerrollen at gründeren gjorde de fleste aktivitetene i bedriften selv. Andreas fortalte at som gründer er man poteten, hvilket betyr at man brukes litt til alt.

*«... man gjør egentlig alt. Man gjør alt av markedsføring, alt av velstand, sosiale medier, alt tilknyttet web, hvordan det skulle se ut, bygges opp, hvilke verktøy som skulle brukes, hvilke meldingsplattformer som skulle brukes, innhold, alt av rekruttering, nettverk, lete etter profiler, alle samtalene, hvordan vi skulle gjennomføre intervjuene, alt av salg, alt av strategi selvfølgelig. Alle oppgaver, helt til vi fikk på plass flere som kunne dele på det.» - Andreas*

Etter hvert som bedriften fikk flere ansatte, daglige ledere og mellomledere, har de fleste av gründerne oppfattet at det er mer effektivt å delegerer bort oppgaver. Det oppfattes at i samsvar med bedriftens vekst endres gründerrollen fra å utøve alle oppgaver, til mer administrative og økonomiske aktiviteter som en større bedrift krever. Lene forteller at man som gründer «... blir mer spesialisert, fra å være veldig mye «alt mulig person» til å bli en mer spesialisert.»

Gründerne forteller at de investerte mer tid på spesifikke oppgaver i begynnelsen, enn det de gjør nå. Etter å ha utøvd oppgavene og aktivitetene gjentatte ganger, har de raffinert sine evner og funnet optimale løsningsmetoder. Intervjuene indikerer også at tilegner seg også kunnskap fra utfordringer, nye oppgaver og interaksjoner med rollesettet. Ellen forteller at hver gang det skjer noe vanskelig så vokser hun. Gjennom å løse et utfordrende problem, lærer hun hvilke oppgaver som er nødvendige. Det blir tydelig hva som er hennes ansvar som gründer i en slik situasjon. Kunnskapen som tilegnes tar hun med seg til videre utvikling av bedriften. Kundene, medarbeiderne og partnere bidrar med deres egen kompetanse og erfaringer, og gjennom interaksjoner med dem tilegner gründeren seg deler av deres kunnskap. Det resulterer i at gründeren får større kapasitet til å utrette mer, med mindre innsats, enn det han/hun gjorde i begynnelsen.

*«Det som endrer seg er jo at etter hvert som du høster erfaring, så er jeg jo mye mer effektiv. Jeg har mye større kapasitet. Jeg klarer veldig godt de tingene jeg skal bruke tiden min på i mye større grad enn før. Før så jobbet jeg mye og fikk mye mindre igjen for det enn det jeg gjør nå. Nå så klarer du optimalisere arbeidsmengden din i mye større grad, så du får mye større utbytte av den i mye større prosent.» – Bjørn*

Gründerrollens erfaringer har også ført til at gründerne har forstått fordelene med å være utholdende og pågående. Fredrik fortalte at ting tar tid, og det viktigste han har tatt med seg fra rollen er å «... ha is i magen». Med dette mener han at man ikke må bli panisk dersom alt ikke

går som det skal etter første forsøk. Silje forteller at hun har lært å «... stole på meg selv. Stole på magesfølelsen». Det aldri blir helt slik de har forestilt seg og de bør heller aldri forvente det. For å oppnå skikkelig kvalitet er det nødvendig å bruke tid på å utarbeide produktene og overbevise de riktige kundene. Dersom det ikke går på første forsøk så må de ikke gi opp, men prøve igjen til de finner ut hva som fungerer. Dette er hva Lene omtaler som «*learning-by-doing*». Gjennom handling så ser de hva som fungerer og hva som ikke fungerer. De tilegner seg også kunnskap om hva som må til for å oppnå ulike resultater.

Steinar forteller at rollen som gründer har gjort han mer ydmyk. Etter å ha påtatt seg gründerrollen fikk han en forståelse for hvor mye han hadde tatt for gitt i tidlige lederstillinger. Da hadde han et apparat rundt seg som fungerte som et sikkerhetsnett. Det betydde at han hadde få bekymringer som holdt han oppe om natten. Dette har ikke vært tilfelle i gründerrollen. Fredrik fortalte at da han var medarbeider hadde han et tildelt ansvarsområde med tilhørende oppgaver, men som gründer er nedslagsfeltet mye bredere. Nå er han nødt til å holde seg oppdatert på lover og regler i forhold til selskapsøkonomi og skatt osv., samt at han må være oppdatert på ny kunnskap tilknyttet tjenesten de leverer. Lene forteller at hun gikk fra en statlig, trygg stilling til en usikker gründerrolle og investerte alt hun eide i selskapet. Denne bakgrunnen fører til at de føler de har påtatt seg stor risiko ved å starte bedriften. De føler også at de har et personlig ansvar for bedriftens skjebne. Både for at de skal oppfylle rollesettets rollekrav, samt at bedriften overlever hver uke og ikke bare er et luftslott.

*«... det har ikke vært så rent få netter de siste årene hvor du legger deg og lur på hvordan skal det her gå?» - Steinar*

Videre indikerer intervjuene at gründerne bruker mye tid på kommunikasjon med rollesettet. For å oppfylle de ansattes forventning om samskaping, tolket i kapittel 4.1.2, bør gründerne la de bli sett og hørt. Steinar og Silje bruker tid på å utarbeide strukturer for medarbeidersamtaler, medarbeider tilfredshetsundersøkelse og kompetanseplaner. På denne måten skaper de flere kanaler hvor de ansatte kan dele sine forventninger og meninger. Bjørn og Fredrik arbeider med å bli sett på som en kollega mer enn en leder i selskapet. Dette gjør de ved å ha daglige dialoger med sine ansatte, vise at de bryr seg og vise interesse. Dette skaper en flatere struktur som medfører at medarbeiderne kan komme direkte til gründerne med ideer og forslag.

Ved problematiske situasjoner forsøker gründerne å veilede medarbeiderne til løsninger gjennom kommunikasjon, støtte og råd. Dette for å oppfylle medarbeidernes rollekrav og gründernes ønsker om utvikling av medarbeiderne. Kristian forklarer at det er en utfordring å la medarbeiderne løse situasjoner på egenhånd og på sin egen måte. Han har mange ganger tatt seg selv i å tenke «... *sånn ville ikke jeg gjort det ...*», men ettersom de ansatte forventer autonomi på arbeidsplassen velger han å la de få prøve seg frem i den grad det er mulig. Medarbeidernes rollekrav bidrar også til at gründeren utvikles og vokser i rollen i forsøk på å oppfylle dem.

Det synes som om gründernes lidenskap omfatter oppgaver tilknyttet å bygge og utvikle. Andreas definerer sin bedrift som ferdigutviklet og mener hans rolle som gründer er over. Han har forstått dette ettersom hans hverdag preges av varierte oppgaver, men det er de samme varierte oppgavene som oppstår utover en lengre periode. Andreas uttrykker at det er kjedelig. Han motiveres av å utvikle og bygge, fremfor å lede og opprettholde. Det er årsaken til at han nå leter etter et nytt prosjekt. Resten av gründerne derimot utvikler og utvider bedriften sin mer og mer, ved å opprette flere firmaer, avdelinger, innovasjoner, tilbud mm. Det vil si at de fremdeles utøver aktiviteter tilknyttet sin lidenskap og trives godt med arbeidssituasjonen.

*«... du murer ikke stein, du bygger katedral.»* – Steinar

#### 4.3.2 Handlingsprinsipper for rolleutøvelsen: Effectuation vs. Causation

I kapittel 4.2.1 ble de generelle gründernes rolleidentitet analysert. Analysen kom frem til en rekke personlighetstrekk, ferdigheter og evner som ble oppsummert i Tabell 4. Det oppfattes fra intervjuene at disse har betydning gründertypenes handlingsmønster ved utvikling av bedriften.

##### *De generelle gründerne*

De generelle gründerne har blitt tolket som analytiske, tålmodige og kontrollerte, samt at de har mye forretnings- og styringskompetanse grunnet deres tidligere erfaringer. Dette medfører at de har opparbeidet kunnskap om hvordan de skal planlegge og analysere for å oppnå en kontrollert vekst med minimal risiko. Det oppfattes at gründernes karriereerfaring har gitt dem en bedre oppfatning av hvilke ressurser de besitter, samt en god markedsforståelse. På spørsmålet om hvorfor de startet egen bedrift svarte samtlige at deres kompetanse førte til at de hadde evnen til å gjenkjenne en mulighet i markedet. Bjørn så et behov innenfor et fagområde der han allerede hadde stor kunnskap. Da det ikke fantes eksisterende tilbydere som tilfredstilte behovet,



bestemte han seg for å utarbeide løsningen selv. Fredrik opplevde en lignende situasjon ved at han oppdaget en mer effektiv måte å styre en bedrift på. Det vil si at han oppdaget en bedre måte å utnytte eksisterende kunnskap på. Det tolkes at gründerne har skapt en forretningsmulighet basert på sine tilgjengelige ressurser, *hva de kan og hvem de kjenner*.

*«Det har seg sånn at når man har jobbet i en bransje og jobbet for andre og ser at ting kunne vært gjort smartere, mer effektivt, for å gjøre kunden mere happy og kanskje tjene mer penger, så prøver man først å få gjennomslag for de meningene hos en arbeidsgiver. Hvis man ikke lykkes med det så er i hvert fall jeg sånn at da har jeg lyst til å gjøre det selv. Så det er vel egentlig bakgrunnen, at man ser muligheter som ikke blir utnyttet og så griper man de.»* - Fredrik

Gjennom de generelle gründernes yrkeserfaring har de opparbeidet kunnskap om hvordan de skal bygge, strukturere, samt utarbeide planer og budsjetter. De fleste har også profesjonelle styrever som krever dette og forventer at de tar beslutninger som maksimerer lønnsomheten av investeringene. Ellen, Bjørn og Andreas har bedrifter der aksjemajoriteten eies av et annet selskap som ønsker å få maksimalt utbytte av sine investeringer. Gründerne har et eksternt krav fra styret om fremgang og måloppnåelse, hvilket gjør det nødvendig å lage budsjetter, strategier og mål. Dette medfører at gründerne fokuserer på å oppnå lønnsomhet, enda det uttrykkes i kapittel 4.2.2 at ønsket ikke er å bli rike, men å trives i arbeidet.

Gründernes kompetansegrunnlag har også gjort det mer naturlig for dem å lage planer for hvordan bedriften skal utvikles. De fleste generelle gründerne har laget en fleksibel strategi med noen klare mål og en visjon, som viser retningen de skal bevege seg mot. Bjørn lagde en plan med fem-seks punkter de skulle jobbe mot. En gang i halvåret vurderte han punktene på nytt for å se om han fulgte de eller måtte foreta justeringer. Det tolkes at gründerne ser på strategiutvikling som en kontinuerlig prosess, hvilket gjør det nødvendig å stadig revurdere planen. På denne måten er de fleksible til å gripe mulighetene som oppstår. Bjørn, Fredrik og Andreas forteller at det er ikke smart å ha en langsiktig plan ettersom markedet alltid svinger. Dette kommer frem i Andreas sitt utsagn: *«Markedet endrer seg, verden endrer seg. Det eneste som er konstant er endring.»* Det kommer ofte nye ideer og situasjoner som bringer nye muligheter. Dersom de følger en sjuårsplan vil de gå glipp av disse mulighetene. Bjørns åpenhet for endringer medførte at de etter ett år satset på et produkt som ikke var med i den opprinnelige planen. Dette er produktet som de i dag har hatt mest suksess med.

*«... jeg hadde noen klare mål om hvor vi skulle hen (...) men det er viktigere å revurdere den. Det gikk ikke mer enn ett år før vi satset på et produkt som ikke stod i den opprinnelige planen, men det var et marked for det og vi hadde en mulighet. Og det er det produktet vi har størst suksess med i dag (...) Det er viktig at vi ikke bare hopper på det, men vi må vurdere «er det verdt det?» Og så må vi stille spørsmålene: 'Hva går det utover?' og 'Hvilke andre produkter?'»*  
- Bjørn

De generelle gründernes åpenhet for justeringer i strategiplanen gjør det mulig for dem å utnytte tilfeldighetene, men det betyr ikke at de griper alle mulighetene som oppstår. Det fremkommer at deres personlighetstrekk resulterer i at de gjennomfører nøye analytiske prosesser før de tar en avgjørelse. På denne måten tar de kalkulerte beslutninger og bygger sakte, men sikkert, stein på stein. Dette kommer frem i utsagnet til Bjørn:

*«... du kan velge å la noen sjanser gå fra deg å bygge sakte og trygt, som jeg er tilhenger av, eller så kan du hive deg på en del prosjekter og håpe at det går bra, og ofte så går det bra, men det er ikke sånn jeg gjør det. Jeg velger å bruke noen år ekstra og jobbe trygt og sikkert.»* – Bjørn

De fleste av de generelle gründerne forteller at de ikke har møtt mye motgang ved utarbeidelse av bedriften. Det tolkes at dette er grunnet deres tidligere erfaringer fra bransjen, samt bedriftsutviklingserfaringer. Ved å ha gjort lignende arbeid før så vet de hvordan markedet fungerer, hvilket medfører at de ikke møter på så mange overraskelser.

*«Jeg synes ikke at det finnes noe motgang. Det finnes bare et problem som må løses og så er spørsmålet åssen du løser det.»* - Bjørn

Ettersom Andreas, Bjørn og Ellen ikke har aksjemajoriteten i sitt styre, tolkes det at de mener at partnerskap og allianser har vært fordelaktig ved utarbeidelse av selskapet. Bjørn hadde valget mellom å starte på egenhånd eller å samarbeide med en større bedrift. Han spurte seg selv om han ville være fornøyd med det han hadde fått utrettet med to personer på et hjemmekontor, eller om han var villig til å gi fra seg en del av selskapet for å få mer støtte. Han endte på sistnevnte. Bjørn ga fra seg 60% av selskapet til et større selskap under betingelsene om at han satt på den daglige ledelsen uten innblanding fra morselskapet. Dette medførte at han reduserte risikoen, fikk tilgang

til et stort markedsapparat, omdømme gjennom deres merkenavn og støtte i form av økonomi og kompetanse.

*«Så det er en sånn analyse man må gjøre i forkant. 'Hvor vil du?', 'Hva er du villig til å gi fra deg for å få en solid base og et godt utgangspunkt?' Så jeg tror at det å ha et kaldt hode og være analytisk er det som er viktig.» - Bjørn*

Intervjuene viser at samtlige gründere har opparbeidet et profesjonelt nettverk fra tidligere stillinger i bransjen. Steinar og Fredrik uttrykker at de ser betydningen av nettverksbygging og har investert mye tid på å utarbeide og utnytte dette. Ved oppstarten av selskapet formet de partnerskap med tidligere kolleger som alle investerte i selskapets startkapital. Dette har vært med på å redusere risikoen og åpnet for større markedsmuligheter. Steinar kontaktet tidligere kollegaer og fikk med seg ni stykker over til oppstartsbedriften hans.

*«Jeg ringte en del gamle kollegaer og spurte om de hadde lyst til å være med å starte opp igjen, og de sa 'Ja, supert! Dette har vi bare ventet på, at du skulle ta kontakt.' Så det var supert» - Steinar*

Han startet dermed et firma med flere ansatte fra begynnelsen av, hvilket medførte at han slapp å bruke tid og ressurser på rekruttering i oppstarten. Hver av de tidligere kollegene har bidratt med økonomiske ressurser, sitt opparbeidede nettverk og kompetanse om bransjen. Fra gründernes tidligere stillinger har gründerne også opparbeidet nettverk med sentrale aktører i bransjen. På denne måten kjenner aktørene til hvilke ferdigheter og evner gründerne besitter og tilbyr i den nye bedriften. Gründeren får slik et bedre utgangspunkt når han/hun ønsker å hente inn partnere, kunder og andre interessenter.

*«... det er egentlig et nettverk av mennesker som du har jobbet med i en bransje i veldig mange år. Og så kjenner man mennesker både her og der og det er ganske viktig. For skal du begynne å 'knocke' dører og er helt på bar bakke når du er gründer, så kan det være veldig tøft. Men det å løfte av røret og ringe gamle kontakter og si at: 'Nå er vi i gang med noe spennende her, har du lyst å høre hva vi driver med?' Da svarer de: 'Ja, selvfølgelig, hyggelig å høre fra deg', så det blir en helt annen setting.» - Fredrik*

### *De spesialiserte gründerne*

De spesialiserte gründerne har blitt tolket som energiske, risikovillige og impulsive, samt at de har en lidenskapelig tilknytning til faget sitt. Intervjuene viser at samtlige av de spesialiserte gründerne ønsket å skape en arbeidsplass rundt profesjonen sin. Deres kompetanse om faget har vært utgangspunktet og ressursgrunnlaget ved oppstart. Videre fremkommer det at alle har stor bransjeerfaring, etter en lang yrkeskarriere innenfor fagområdet. Dette har ført til at de har raffinert sin spesialiserte kompetanse og opparbeidet kunnskap om bransjen de har ønsket å starte bedrift i. Silje hadde jobbet for konkurrerende virksomheter tidligere, hvilket medførte at hun fikk kunnskap om hvordan en bedrift burde se ut og hvordan produktet burde tilbys. Kunnskapen ga et bedre utgangspunkt når hun startet sin egen salong.

*«... men jeg hadde jobbet for konkurrerende virksomheter (...) så i det jeg åpnet, visste jeg akkurat hvordan jeg ønsket at min bedrift skulle være, med bedre kundeservice, ta bedre vare på de ansatte, jobbe mer mot redaksjonelle for å få den riktige markedsføringen, og bare gjøre en bedre jobb, bedre kundeservice, være 'freshere' ...» - Silje*

Det fremkommer at ingen av gründerne hadde klare mål om hvor de skulle. De hadde kun en visjon om at de ønsket å leve av profesjonen sin. Det ble verken utarbeidet mål eller en forretningsplan som tok for seg nødvendige aktiviteter og oppgaver. Gründerne tok det mer som det kom og utførte de oppgavene som dukket opp. Flexibiliteten medførte at de kunne gripe mulighetene som oppstod og la bedriften forme seg etter tilfældighetene. Silje hadde ikke planer om å starte flere avdelinger, men når hun fikk forespørsel kastet hun seg på etter kort betenkningstid.

*«Når muligheten med den nye avdelingen kom (..) måtte jeg være villig til å satse. Med mindre jeg hadde gjort det, så hadde jeg ikke fått til halvparten av det jeg har gjort. Økonomien min fordoblet seg og det ga dobbelt så mange muligheter til frisørene mine.» - Silje*

Lene fortalte at selv om de ikke hadde utarbeidet strategier forstod hun hva som måtte gjøres ut fra behovene som oppstod. Hun forteller også at de måtte ha gjort noe riktig ettersom de gikk med overskudd etter det første året. Det er først nå etter at bedriften har hatt en enorm vekst at hun forstår nødvendigheten av struktur og systemer. Lene har den siste tiden begynt å bruke *balance scorecard*, der de setter opp punkter som de prøver å styre etter.

*«... så vi har egentlig ikke gjort noe med struktur, vi har bare visst hva vi ville oppnå en eller annen gang og jobbet ut fra det, men ingenting har vært veldig systematisk, bare sånn ad hoc. Jeg har vært sånn 'å ja, så jeg må ta et HMS kurs ja, ja da får jeg vel ta det da.' (...) Men vi gikk jo med overskudd fra år én, så vi har jo tydeligvis gjort et eller annet riktig.» - Lene*

Intervjuene viser at samtlige gründere fokuserte på hva de hadde råd til å tape, fremfor hva de kom til å tjene i begynnelsen. Lene fortalte at hun og mannen hennes investerte alle sine finansielle ressurser i selskapet. Dette gjorde det veldig skummelt og personlig fra første stund. De tok nesten ikke ut lønn, hvilket medførte at de levde veldig sparsommelig i de første årene. Det tolkes til at utgangspunktet var rettet mot å spare. Dette var også tilfellet for Silje og Kristoffer. Silje startet veldig nøkternt og fikk låne av penger av familiemedlemmer til å kjøpe speil og interiør til salongen sin. Kristoffer lånte bil av broren sin for å kunne kjøre rundt med tjenestene sine. I tillegg lånte han penger av faren sin til å kjøpe råvarer. Dette dannet utgangspunktet for cateringfirmaet han startet.

*«Jeg begynte med catering. Jeg fikk låne en bil av broren min, for han hadde en gammel stasjonsvogn, og så fikk jeg låne penger av faren min, bare så jeg hadde penger til å kjøpe råvarene og sånn. Og så begynte jeg med catering og lagde mat hjemme hos folk.» - Kristoffer*

De fleste av de spesialiserte gründernes fokus var rettet mot å bruke minimalt med ressurser, mens de bygget opp et rykte i bransjen. Dette førte til at de bygget bedriften stein på stein etter hvert som lønnsomheten økte. De vurderte aldri hvilke fremgangsmåter som kunne maksimere inntjeningen, og hentet heller ikke inn ekstern hjelp og støtte. Det var først da bedriftene nådde en viss størrelse at flere av gründerne hadde behov for å hente inn ekstern hjelp på områder som økonomi og juss. Dette for å sørge for at de ansatte fikk lønnen de skulle ha og for å få hjelp til å strukturere bedriften.

*«... nå er det morsomt å si at det er ingen som har hjulpet meg eller gjort noe som helst for å hjelpe meg. Dette her har jeg klart helt selv.» - Lene*

De fleste spesialiserte gründerne hadde allerede profesjonelle nettverk gjennom tidligere stillinger i bransjen. Gjennom ulike oppdrag har de gjort seg kjent med de ulike aktørene, leverandørene og kundene i markedet, hvilket de har utnyttet ved oppstarten av bedriften. De har

også opparbeidet seg et godt omdømme i bransjen. Silje har hatt stort fokus på å behandle alle kolleger på en god måte. Dette har ført til at hun har blitt godt likt av aktørene i bransjen. Hun har også vist frem talentene sine etter gode resultater i oppdragene hun har utført. Kristoffer har jobbet i forskjellige topprestauranter, der han har blitt venn med andre kokker, og gjort seg kjent med restauranteiere og andre sentrale aktører i bransjen. I tillegg har han vunnet priser for kokketalentet sitt. Kristian har tilbudt klatrekurs i over 20 år, og gjort seg godt kjent av både aktører og kunder gjennom de ulike kursene. Anerkjennelsen som de har fått tilknyttet deres evner og ferdigheter, har ført til stor tillit i bransjen.

Kristian og Lene har inngått strategiske partnerskap ved å få inn flere aksjeeiere. Lene og mannen hennes startet bedriften på egenhånd, men i 2012 inngikk de et strategisk partnerskap for å få mer kapital i selskapet. Dette åpnet flere dører, ettersom partneren var et stort utenlandsk selskap som hadde mye erfaring innenfor deres bransje. Partneren bidro med kompetanse, nettverk og omdømme som førte til at bedriften opplevde en enorm vekst. Kristian overbeviste tre samarbeidspartnere til å investere i selskapet. På denne måten fordelte de risikoen og kostnadene ved oppstart. De fikk også inn nok kapital til å pusse opp senteret de hadde kjøpt. Partnerne bidro også til mer kompetanse på fagområdet.

#### 4.3.3 Oppsummering av funn

Intervjuene indikerer at rolleutøvelsen internt i bedriften er tilnærmet lik for samtlige gründere. Hovedfokuset er å oppfylle rollekravene fra rollesettet. Under hele prosessen har gründerne utøvet lidenskapelige aktiviteter tilknyttet utvikling og bygging av selskapet. Gründerrollens utøvelse har også forandret seg fra oppstart til i dag gjennom læring fra erfaringer i oppstartsbedriften.

Tabell 6 - Oppsummering av gründerens adferd i gründerrollen

<b>Gründerens adferd i gründerrollen</b>	
<i>Lidenskapelige gründeraktiviteter</i>	Bygge bedrift ved å utvikle ansatte, faget og utvide selskapet
<i>Ved bedriftens oppstart</i>	Gründerrollen utøvde alle aktiviteter, jobbet døgnet rundt, ikke skille mellom privatliv og arbeidsliv
<i>Etter bedriftens utvikling og vekst</i>	Færre aktiviteter, delegering av ansvar og oppgaver, legger til rette for aktiviteter for å utvikle og lytte til ansatte, veiledning, aktiviteter spesialisert mot administrasjon og økonomi
<i>Entreprenørielle læringsmetoder</i>	Læring gjennom handling Læring gjennom utfordringer Refleksjon over erfaringer
<i>Gründerrollen etter læring</i>	Effektiviserte aktiviteter og oppgaver Raffinert kompetanse Forstått viktigheten med å være utholdende og pågående Blitt ydmyk grunnet forståelsen av det personlige ansvaret til bedriften

De generelle gründerne handler i hovedsak ut fra effectuation, men viser også tegn til causation. Samtlige tok utgangspunkt i sine ressurser, hvilket de hadde fått god kjennskap til gjennom tidligere erfaringer. De har opparbeidet kunnskap om *hvem de er* og *hva de kan*, og de har også opparbeidet et profesjonelt nettverk som bringer med seg andre ressurser. Dette viser klare tegn på effectuation. Erfaringene har også gitt dem stor kjennskap til bransjen og kunnskap om hvordan de bør styre et selskap. Dette gjorde det mulig å sette overordnede mål i oppstarten. Å sette mål er mer rettet mot causation. Strategiene utarbeidet for å nå målene er derimot fleksible, hvilket viser tegn til effectuation igjen. Fleksibiliteten åpner for at de kan utnytte tilfeldigheter og muligheter underveis. Samtlige gründerne har også erfaring med å lage budsjetter, samt at de fleste har krav fra et profesjonelt styre om å dokumentere hvordan de kan oppnå maksimal lønnsomhet med investeringene. Dette er mer rettet mot causation. Videre utnytter samtlige gründerne partnerskap med enkeltpersoner og strategiske allianser med større bedrifter for å åpne for flere muligheter i markedet og redusere risikoen. Dette viser tegn til effectuation. Det betyr at generelle gründernes ressursgrunnlag og tidligere erfaringer fører til at de har opparbeidet kunnskap tilknyttet utarbeidelse av planer, budsjetter og strategier. De forstår også viktigheten med å være analytiske og opplyste når de tar beslutninger.

De spesialiserte gründernes handlingsprinsipper viser kun tegn til effectuation. De har tatt utgangspunkt i sine ressurser *hvem de er, hva de kan og hvem de kjenner*, og har bygd opp bedriftene uten klare mål eller strategier. Etter hvert som bedriftene har vokst har de hentet inn eksterne ressurser på områder der de ikke har kompetanse, men i hovedsak er det meste basert på egne ressurser. Samtlige gründere startet bedriftene under svært trange økonomiske forhold. De fleste lånte penger av forskjellige familiemedlemmer eller investerte store deler av sin personlige økonomi for å komme i gang. Ingen av dem lagde budsjetter og tenkte heller ikke på å tjene penger. Fokuset var rettet mot å bruke de ressursene som var nødvendige for å komme i gang og overleve. Dette viser også klare tegn til effectuation. Gründerne har fokus på å utvikle bedriften ved hjelp av deres profesjonelle nettverk og partnerskap. Altså viser dette også tegn til effectuation, der de fokuserer på allianser gjennom nettverk fremfor analyse av konkurranse i markedet. Dette vil si at de spesialiserte gründerne har liten kompetanse tilknyttet bedriftsutvikling, og fokuserer på å utnytte de ressursene de har tilgjengelig og ta det derfra.

Tabell 7 - Oppsummering av rolleutøvelsens handlingsprinsipper

	<b>Effectuation</b>	<b>Causation</b>	<b>Kombinasjon</b>
<i>De generelle gründerne</i>	Brukte opparbeidet kunnskap om <i>hvem de er, hva de kan og hvem de kjenner</i> som utgangspunkt Ser på utfordringer som et problem som kan løses Søker etter partnerskap og strategiske allianser, fremfor å utøve konkurranseanalyser	Satt overordnede mål ved oppstarten grunnet opparbeidet kunnskap fra karriereerfaringer Setter opp budsjetter for å maksimere lønnsomheten	Lagde fleksible strategier Utnytter tilfeldigheter og muligheter på analytisk og gjennomtenkt måte
<i>De spesialiserte gründerne</i>	Tatt utgangspunkt i sine ressurser: <i>Hvem er jeg, hva kan jeg og hvem kjenner jeg</i> Utviklet bedrift uten klare mål og strategi Fokuserte på å redusere kostnader fremfor å øke lønnsomhet Utnytter sitt profesjonelle nettverk og partnerskap ved utvikling av bedriften		



## Kapittel 5: Diskusjon

Formålet med studien har vært å belyse gründerrollen i et rolleteoretisk perspektiv og øke forståelse for hvordan interaksjonene mellom rolleaspektene påvirker handlingsprinsippene og adferden som utøves i rollen. I det følgende vil jeg diskutere de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket, hvor det vurderes eventuelle samsvar eller avvik mellom teorien og funnene. I hovedsak vil kapittelet struktureres etter de tre forskningsspørsmålene fra det teoretiske rammeverket, men med en friere tilnærming til teoretiske begreper for å muliggjøre en nyansert diskusjon. Kapittelet inneholder også en del av mine egne kritiske refleksjoner til teorien og det fokuseres på å stille åpne spørsmål rundt funnene, fremfor å finne svar. Dermed kan kapittelet gi forslag til videre forskning innen entreprenørskapsteorien og rolleteorien. Oppsummeringen av anbefalingene vil bli gjengitt i kapittel 6.5.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1

*Hvilke eksterne rollekrav i gründerkonteksten er sentrale for gründerrollen og hvordan påvirker de rolleutviklingen?*

Ifølge Levinson (1959) er rollen en ekstern posisjon til individet, formet av individets tilegnelse av de eksterne rollekravene i en stabil organisatorisk struktur. Dette er ikke helt tilfelle for gründerrollen. Når gründeren etablerer en ny bedrift, eksisterer det ikke eksterne rollekrav i organisasjonen fordi bedriften ikke finnes ennå. I samsvar med Cope (2005) og Gartner (1988) antyder funnene i studien at gründeren ikke er en menneskelig, statisk tilstand, men en rolle som utvikles gjennom læringsprosesser. Individet påtar seg og fyller rollen når han/hun starter en bedrift. I samsvar med Raes (2006) forskning viser analysen at det oppstår en pågående læring i gründerrollen, når bedriften utvikles. Gründeren bør tilpasse rollen ettersom omgivelsene forventer og krever ulik rolleadferd i de ulike vekstfasene bedriften (Greiner 1972). Det oppleves at gründerens rolle endrer seg og blir mer formalisert grunnet at det oppstår flere rollekrav i bedriftsstrukturens utvikling. Det vil si at virksomhetens dynamiske struktur også gjør gründerrollen dynamisk. Det finnes ingen stillingsbeskrivelse som gir informasjon om gründerrollens ansvarsområder og oppgaver (Sander 2014). Gründeren må selv utvikle sin rolle ved å forstå hvilke oppgaver som er nødvendige i bedriften og hvilke eksterne rollekrav som

stilles til rollen. Spørsmålet er hvordan gründeren oppdager og tilpasser seg kravene og forventningene oppstår i utviklingen?

Funnene indikerer at gründeren lærer gjennom interaksjoner med omgivelsene (Rae 2005; Sarasvathy 2001a). Interaksjonene gir gründeren innsikt i hva som forventes av gründerrollen i oppstartsbedriften (Rae 2005). De fleste gründerne starter bedriften på egenhånd, men bedriften vokser og utvikles etter hvert som han/hun får med seg flere medarbeidere og partnere. Det vil si at gründeren skaper virksomheten gjennom interaksjoner og forhandlinger med andre (Rae 2006; Schwandt 2014). Dette samsvarer med Raes (2006) forklaring om at utviklingen av bedriften er en forhandlingsoppgave.

Funnene indikerer at styret og eierne, medarbeiderne og familien er mer eller mindre i direkte kontakt med gründerrollen. Dette utgjør de sentrale aktørene i det Ashforth (2001) definerer som gründerens rollesett. I samsvar med Fondas & Stewart (1994) beskrives rollesettet som de menneskene gründerrollen omgås, påvirker eller skaper forventninger hos. Gründeren forsøker å oppfatte rollesettets rollekrav og tilpasser rolleutøvelsen for å oppfylle disse.

Funnene fra studien indikerer at styret og eierne påvirker gründerrollen, men styrets utforming har betydning for hvilke rollekrav de setter til gründeren. Etersom gründeren er med på å bestemme hvilke deltakere styret består av, kan han/hun stimulere til styrets påvirkningsgrad. Flere av gründerne har valgt å ha interne styrever bestående av venner, familie og/eller bekjente. Det kan diskuteres om en slik utforming har positiv eller negativ effekt på gründerrollen. Det fremkommer at et internt styre setter få krav til gründeren, hvilket gir han/hun mer autonomi i sin rolle. Ved å etablere et styre kun bestående av deltakere som ubetinget støtter gründerens forslag, kan gründeren gjøre tilnærmet hva han/hun vil i bedriften. Det synes som at gründerne med interne styrever ønsker å drive bedriften selv og ta alle beslutninger på egenhånd. I tillegg slipper han/hun å argumentere for avgjørelser eller risikere at han/hun ikke får handlet etter egne interesser til ønsket tid. Det som må vurderes i dette tilfellet er at gründeren kan ta feil beslutninger. Gründeren kan overse konsekvenser fordi han/hun mangler kunnskap eller handler for impulsivt. I tillegg kan han/hun bli for avslappet i gründerrollen. Det ikke er noen krav som presser gründeren til å nå milepæler og mål. For stor autonomi i rollen kan også føre til at gründeren blir overoptimistisk og urealistisk, grunnet mangel på konstruktiv kritikk fra andre. En kan spørre seg

hvilken type gründer som samsvarer best med interne styrer? Kan det være spesifikke mønstre i gründerrollen som samsvarer bedre med interne- enn profesjonaliserte styrer?

I tilfellene der gründeren har et profesjonelt styre, settes det flere krav knyttet til bedriftens formål og operasjonelle fremgangsmåte. Levinson (1959) beskriver dette som de autorative kravene til rollen. I studien består det profesjonelle styret av eksterne eiere og deltakere med profesjonell styrekompetanse. Funnene viser at styrets krav setter begrensninger til gründerrollen, men dette trenger ikke være negativt. Det oppleves at det kreves at gründeren skal følge styrets rammebetingelser og retningslinjer, samt rapportere om lønnsomhet og fremgang.

Hovedinteressen til de eksterne eiere er å øke verdien i deres investeringer. Det pålegger gründeren et insentiv til å prestere innenfor avgrensede rammer. Altså setter de begrensninger til gründerrollens autonomi, men samtidig kan dette øke effektiviteten i gjøremålene. I tillegg blir de fleste store beslutningene tatt opp i styremøtene. Det betyr at gründeren må argumentere for sine avgjørelser og hvorfor forslaget er riktig for bedriften. På denne måten validerer gründeren sine forslag hos styret og blir tvunget til å være analytisk og ta kalkulerte valg. Dette kan redusere sannsynligheten for feiltakelser og fiasko. Styrets kompetanse fører også til at gründeren får en sparringpartner ved problemløsning. Utveksling av kunnskap kan være med på å gjøre gründeren mer kreativ og øke hans/hennes kompetanse i rollen. Et profesjonelt styre krever at gründeren skal være en mellommann mellom styret og de ansatte. En slik posisjon kan føre til at gründeren blir en forhandler (Rae 2006), hvor han sjonglerer mellom to ulike parters rollekrav. Dette fordi det kan oppstå en rollekonflikt mellom kravene fra styret og fra medarbeiderne (Levinson 1959). Et resultat av dette kan være at gründerens egne interesser blir glemt i et forsøk på å oppnå et kompromiss mellom de andre partene. Dette kan være krevende og en av ulempene ved å ha et profesjonelt styre. I tillegg er det også risiko for at styret motarbeider gründernes interesser, dersom deres felles visjon ikke samsvarer. Det er derfor viktig å bruke tid på en forventningsavklaring mellom styret og gründeren i oppstarten.

Samtlige gründerne forklarer at de har en flat organisasjonsstruktur i bedriften. Det resulterer i kort vei mellom gründeren og medarbeiderne, hvilket åpner for mer kommunikasjon. Følgelig blir det enklere for gründerne å avdekke eksterne rollekrav fra rollesettet. Gjennom dialog kan medarbeiderne bidra til å utvikle gründerrollen gjennom læring. Gjennom positive og negative

tilbakemeldinger på gründerens rolleutøvelse, oppstår det en kunnskapsdeling som kan øke gründerrollens kompetanse.

Gründeren bør fokusere på å hente inn de riktige menneskene i bedriften. Det vil si personer som samsvarer med gründerens interesser, holdninger og ressursbehov. Ifølge Levinson (1959) formes rollen av tilgjengelige ressurser, ettersom de avgjør hvilke oppgaver han/hun kan utøve i bedriften. Dette samsvarer også med Sarasvathys (2001a) teori om gründerens kategorier av ressurser. Gründeren velger selv hvilke medarbeidere som er riktige for virksomheten. Det betyr at gründeren bestemmer flere av deltakerne til hans/hennes rollesett. Deretter forstås det at de valgte deltakerne setter rollekrav tilbake til gründerrollen. Dermed oppstår en gjensidig påvirkning mellom gründerens rolleutøvelse og rollesettets eksterne rollekrav. Det vil si at gründeren kan påvirke hvilke rollekrav som settes til hans/hennes rolle. Flere av gründerne har ansatt høykompetente medarbeidere, med lang erfaring fra bransjen. Det resulterer i at de ansatte kan sette høyere krav enn hva en fersk jobbsøker ville gjort. De vet de er ettertraktet i bransjen. Det resulterer i at de forventer høy lønn, varierte og utfordrende oppgaver og gode arbeidsbetingelser. For at gründeren skal kunne opprettholde høy kvalitet og kompetanse i bedriften, bør han/hun legge til rette for aktiviteter og oppgaver som oppfyller medarbeidernes høye rollekrav. Slik øker det muligheten for at medarbeiderne utøver maksimal arbeidsinnsats. Gründeren bør også lære å kjenne sine ansatte for å forstå hvilken kompetanse og egenskaper de besitter. Slik får han/hun en innsikt i hvordan han/hun best mulig kan utnytte de ansatte som en ressurs i bedriften, samt hvilke oppgaver som stimulerer til utvikling av deres fulle potensiale.

Medarbeiderne integreres i bedriften ved at gründeren deler og overfører sitt engasjement og sine visjoner, samt motiverer og inspirerer dem. I tillegg bør gründeren tilpasse bedriften slik at selskapets arbeidsmetoder og kultur samsvarer med medarbeidernes kompetanse og interesser (Rae 2006). På denne måten legger gründeren rammene for arbeidsmiljøet, men medarbeiderne er også med på å forme det. Ved å foreta en slik gjensidig tilpasning kan det øke sannsynligheten for et følelsesmessig engasjement mellom medarbeiderne og bedriften. Dette er hva Rae (2006) mener en suksessfull bedrift bør bestå av. Medarbeiderne uttrykker da seg selv og sine evner gjennom skapelsen av bedriften (Rae 2006). Hvis samtlige i bedriften deler felles visjon og interesser, kan være det lettere for gründeren å delegere bort oppgaver og ansvar. Etter hvert som gründeren gir fra seg kontrollen vil hans/hennes rolle utvikle seg til å bli mer veiledende. Det vil

si at han/hun alltid bør være tilgjengelig for medarbeiderne, men hvis det oppstår problemer bør han/hun råd og tips, fremfor å løse de selv.

Ettersom gründerrollen krever mye tid og arbeidsinnsats, er det ikke noe klart skille mellom privatliv og arbeidsliv. Studien viser at familien har både en positiv og negativ innvirkning på gründerrollen. Negativ ettersom familien krever tid og kapasitet fra gründeren, hvilket setter begrensninger til rolleutøvelsen (Greenhaus & Beutell 1985). Dette blir av Levinson (1959) omtalt som et rolledilemma (Levinson 1959), der det er motstridende krav fra rollesettet i bedriften og fra familien. Dette fører til at gründeren må prioritere mellom de ulike kravene. Det kan skape en skyldfølelse hver gang han/hun må velge det ene fremfor det andre. Det antas at familien også har en positiv påvirkning på rollen ved at de påfører gründeren et ekstra psykisk press til å lykkes. Ettersom de fleste av gründerne har satset fullt på oppstartsbedriften, er dette deres eneste inntektskilde. Gründerens ønske om å forsørge familien kan medføre at gründeren jobber ekstra hardt for å lykkes. Igjen vil dette kreve mer kapasitet fra gründeren i bedriften, hvilket går imot familiens krav om tilstedeværelse. Dette gjør det vanskelig for gründeren å oppfylle samtlige rollekrav.

Studiens funn indikerer at gründerens slektninger derimot kun har positive innvirkninger på gründerrollen. Det fremkommer at de ubetinget støtter gründerens valg, samt oppmuntrer og motiverer gründeren til å være utholdende og pågående. Dette gjelder spesielt slektninger som selv har erfaringer fra å starte egne virksomheter. De gir tips og råd om hva gründeren bør gjøre, hvilket reduserer usikkerheten i gründerrollens utøvelse. Gründeren tar flere sjanser i sin rolle og har større tro på sine egne evner (Bandura 1989).

## 5.2 Forskningsspørsmål 2

*Hvilke interne drivkrefter er sentrale for gründerens subjektive rolleforståelse og hvordan påvirker disse rolleutviklingen?*

Analysen viser at gründerens rolleidentitet – *hvem gründeren er* – og gründerens ønskede rolleidentitet – *hva gründeren vil* – utgjør de interne drivkreftene som former gründerens subjektive rolleforståelse. Ifølge Levinson (1959) er enhver rolleforståelse individuell og ses på

som et aspekt av personligheten. Den blir påvirket av verdier og personlighetstrekk, formell utdanning og arbeidsforhold. Personlige egenskaper og interesser utgjør hva Williams Middleton (2013) betegner som gründerens personlige identitet. Analysen viser til noen felles rollerelevante personlighetstrekk for samtlige gründerne. De oppfattes som utholdende, pågående, engasjerte, uredde, utadvendte, autonome, selvstendige, kreative og handlekraftige. Disse egenskapene kan være med på å forklare at de håndterer gründerrollen og de nødvendige entreprenørielle aktivitetene i oppstartsfasen. Det antas at når gründeren starter en ny bedrift kreves det at han/hun er selvstendig og selvstyrende, samt handlekraftig og engasjert i arbeidet. I tillegg bør de også utnytte tilgjengelige ressurser (Sarasvathy 2001a), samt overbevise rollesettet. Dette betyr at deres kreativitet og utadvendthet kommer godt med. Det kan oppstå motgang og utfordringer grunnet usikkerheten ved å starte noe nytt, hvilket gjør det nyttig at gründerne blir oppfattet som pågående og utholdende.

Noen av egenskapene er antageligvis medfødt, men mange antas å ha blitt utviklet gjennom erfaringer. Funnene i analysen viser at flere av gründerne fikk større tro på egne evner etter å ha mestret motstand og utfordringer. Dersom gründeren opplever suksess resulterer dette i positive følelser som øker troen på egne evner (Bandura 1989). I samsvar med Murnieks et al.'s (2014) forskning viser analysen at økt mestringstro fører til mer entreprenøriell adferd og læring. Det oppmuntrer gründeren til å være mer handlingsdrevet. Det antas at stor tro på egne evner kan øke gründernes selvstendighet, utholdenhet, kreativitet og medføre at de blir mindre redde. Dette bekrefter Raes (2005; 2006) teori om at gründerrolleidentiteten er dynamisk. Den utvikles og endres etter hvert som gründerne lærer gjennom erfaringer (Rae 2006). Dette samsvarer også med Ashforths (2001) forklaring om at identiteten utvikler seg gjennom livet. Det vil si at grunnlaget i den subjektive forståelsen av rollen kontinuerlig endres, hvilket resulterer i utvikling av gründerrollen.

Analysen viser til visse ferdigheter og evner som er felles for samtlige gründerne. Flere av disse har også blitt opparbeidet gjennom erfaringer fra oppstartsbedriften. Gjennom bedriftens utviklingsprosess har gründerne blitt bevisst på at de har evner til læring og adaptasjon, kommunikasjon, salg, oppdage og utnytte muligheter, håndtere utfordringer, se fremover, samt bygge og utvikle selskapet. Alle disse ferdighetene og evnene oppleves som sentrale for utviklingen av selskapet. Funnene i studien viser også at samtlige gründerne har lang

bransjeerfaring. Politis (2005) forklarer at tidligere erfaring fra lignende situasjoner gir gründeren grunnlaget for ekspertise og kompetanse i gründerkonteksten, ved oppstart av en ny bedrift. Det vil si at de opparbeider og raffinerer kompetansen. Dette kan være med på å forklare hvorfor gründernes kompetansegrunnlag har ført til forskjellige gründer typer i studien.

Ut fra rekrutteringsgrunnlaget kom det frem to gründer typer med ulik kompetanse: generell og spesialisert. Dette resulterer i to forståelser for hva som er passende verdier, holdninger og handlemåter i gründerrollen (Levinson 1959). Ifølge Ladegård & Mercer (2000) finnes det ulike gründer typer. *Imitatorgründerne (IG)* har bred og generell kompetansebase, særlig tilknyttet å drive forretningsmessig virksomhet på generell basis. I dette tilfellet har gründeren ofte en forretningsidé om et produkt eller tjeneste, som enten er innovativ eller en forbedring til markedet. Gründeren besitter ofte ikke kjernekompetansen i bedriften, men henter inn de som har den til å utvikle produktet eller tjenesten (Ladegård & Mercer 2000). Imitatorgründernes beskrivelse samsvarer med de gründerne som i denne studien blir betegnet som *de generelle gründerne*. Ladegård & Mercer (2000) presenterer også en annen gründer type de har valgt å kalle *profesjonsgründerne (PG)*. De har en spesialisert kompetanse som danner kjernen i virksomheten de driver. Gründerne er lidenskapelig tilknyttet profesjonen. Hovedfokuset er å skape en bedrift hvor de kan arbeide innenfor sin grunnleggende profesjon. Dette representerer drivkraften bak oppstartsbedriften (Ladegård & Mercer 2000). Her kan det observeres klare likhetstrekk mellom gründerne som er betegnet som *de spesialiserte gründerne* fra rekrutteringsgrunnlaget. Videre velges det å bruke Ladegård & Mercers (2000) begreper i diskusjonen, forkortet til IG og PG.

Gründer typenes ulike personlighet og kompetanse fører til at de forstår gründerrollen forskjellig. De har et ulikt utgangspunkt når de påtar seg rollen. IG har mer relevant kompetanse tilknyttet bygging av en bedrift, mens PGs kompetanse er tilknyttet profesjonen. Dette kan medføre at IG føler en mindre risiko og usikkerhet enn PG, grunnet at de i større grad vet hvordan de skal styre og strukturere oppstartsbedriften. Funnene i studien viser at PG er emosjonelle og legger mye av seg selv i gründerrollen. Det oppleves at gründerrollen er en del av livet deres, fremfor en posisjon de trer inn i på arbeidsplassen. På denne måten blir gründerrollen forstått som en livsstil, der de kan utvikle seg selv og sitt fag. IG derimot bruker rollen til å utøve sin generelle

fagkunnskap. Deres oppgave er i hovedsak å ha en holistisk tilnærming til bedriften og for å kunne delegere ansvar og samarbeide med medarbeiderne mot en felles visjon.

Gründertypene viser til svært ulike karriereerfaringer. Et spørsmål som kan stilles videre da, er om deres medfødte personlighetstrekk har vært med på å påvirke hvilke tidligere erfaringer de har hatt? Det har tidligere blitt diskutert om det kan gjenkjennes et mønster i gründernes personlighetstrekk. Gartner (1988) og Cope (2003) mener at personlighetsprofiler ikke vil gi en forståelse av gründeren, ettersom det gir en statisk innfallsvinkel som utelukker gründerens evne til å lære, utvikle og endre seg. Analysen viser at PG ser på seg selv som energiske, emosjonelle og lidenskapelig tilknyttet sitt fag. Dette kan være forklaringen på hvorfor de har valgt en yrkeskarriere basert på ett spesielt fag. Gjennom bransje- og yrkeserfaringer har de raffinert og utviklet sine evner og ferdigheter innen faget. Kombinert med deres energiske og autonome personlighet kan dette være en årsak til hvorfor de har ønsket å starte en egen bedrift. IG blir derimot forstått som strukturerte, analytiske, kontrollerte og tålmodige. Deres rolige og tålmodige personlighet kan ha medført at de har valgt å fokusere på å få en høyere utdanning, og opparbeidet evner og ferdigheter innen forretnings- og styringskompetanse. Videre kan dette ha ført til at de har blitt tildelt lederstillinger. Fra sin karriereerfaring har de forstått verdien av å være strukturerte og analytiske for å ta kalkulererte beslutninger. Altså er ikke disse personlighetstrekkene i hovedsak medfødt, men har fremtrådt etter ledelses- og bedriftsutviklingserfaringer i bransjen. I tillegg kan den opparbeidede kompetansen ha medført at de har blitt mer oppmerksomme på å oppdage muligheter i markedet (Nielsen et al. 2012; Politis 2005; Sarasvathy 2001a). IG sitt ønske om å skape en ny virkelighet basert på deres opparbeidede kompetanse (Rae 2005), kan være en årsak til at de påtok seg gründerrollen og startet egen bedrift. Dette betyr at det kanskje ikke er relevant å definere felles personlighetstrekk som forklarer hvem en gründer er, men de kan være med på å forklare årsaken til hvorfor det oppstår forskjellige gründer typer. Det vil si hvorfor de har valgt ulike karriereretninger. Videre kan dette forklare hvorfor de forstår gründerrollen på ulike måter. Det oppfattes at IG forstår gründerrollen som en posisjon der de kan utnytte sin opparbeidede kompetanse, mens PG forstår gründerrollen som en posisjon der de kan uttrykke deres personlighet og livsstil.

Gründerens rolle består ikke bare av en personlig, men også en sosial identitet (Murnieks et al. 2014). Gründeren påtar seg den sosiale identiteten i rollen og omtaler den som



gründerrolleidentitet. Gjennom sosialisering forstår gründeren seg selv ut fra rollesettets meninger og forventninger. Gründerrolleidentiteten skapes ved at han/hun overfører egne rollerelevante personlighetstrekk, ferdigheter og evner med den identiteten omgivelsene forventer at gründeren skal ha i den sosiale rollen (Ashforth 2001; Williams Middleton 2013). Det vil si at gründerens subjektive forståelse av rollen også blir påvirket av hvordan gründerrolleidentiteten blir oppfattet fra rollesettet. Gründerens kompetanse vokser etter interaksjonene med rollesettet grunnet at han/hun får en forståelse om innholdet i gründerrollen (Farmer et al. 2011). Dette gir han/hun et ønske om en spesifikk rolleidentitet. Den ønskede rolleidentiteten blir en guide og veileder for gründeren, hvor han/hun tilpasser adferden for å oppfylle innholdet som er forventet i rollen. Slik blir den ønskede rollen til den faktiske (Hoang & Gimeno 2010; Rae 2005). På denne måten legitimerer gründeren sin rolle. Ifølge Suchman (1995) vil det si at adferden gründeren utøver aksepteres av omgivelsene. Det kan være med å forklare at gründerrollen utvikler seg som et resultat av entreprenøriell læring og et ønske om å oppnå en rolleidentitet. For at gründeren samsvare rolleutøvelsen med rollesettets rollekrav, (Rae 2005) forsøker gründeren å gi autonomi og utvikle medarbeiderne. Funnene i studien viser at gründeren forsøker å utvikle medarbeiderne ved å tildele dem utfordrende oppgaver og ansvar. Dette krever tillit. Det kan være en utfordring, spesielt for PG. De har et stort eierskap til virksomheten, fordi dette er deres skaperverk. Det kan føre til at de ikke stoler på at andre vil gjøre oppgavene like bra som dem selv. For å øke tilliten bør gründeren ha som mål å utvikle medarbeiderne til å bli flinkere enn seg selv. I tillegg bør gründeren fokusere på å overføre sin visjon og lidenskap gjennom motivasjon og inspirasjon. Dersom medarbeiderne viser samme emosjonelle tilknytning til selskapet, vil det være lettere for gründeren å stole på at de vil utøve like stor innsats i bedriften. Ikke fordi de må, men fordi de selv ønsker det. Det oppfattes at gründerne forstår at dette er *riktig* adferd i rollen, på dette vekststadiet i bedriften. Det betyr at gründerne er klar over sine begrensinger. PG vet at de bør tilpasse rollen på en måte som er best for bedriftens fremdrift, men det er vanskelig for flere av dem å realisere den ønskede rolleidentiteten grunnet eierskapsfølelsen til bedriften.

Murnieks (2007) forklarer lidenskap som en følelse som oppstår hos gründerne når de gjør meningsfullt arbeid som berører deres identitet. Slik blir lidenskap en kilde til indre motivasjon og er noe som driver dem til handling (Cardon et al. 2009; Ryan & Deci 2000). Funnene i analysen viser at gründerne har lignende lidenskaper og ønsker, men måten gründertypene utøver rollen for å oppnå dette er forskjellig. Dette kan forklares ved at rolleidentiteten er forskjellig,

altså må det utøves ulike entreprenørielle handlinger for å berøre den (Cardon et al. 2009). Samtlige har en lidenskap for å utvikle og skape ettersom de ser på seg selv som drivere og utviklere av selskapet. Dette samsvarer med teoriens definisjon av en gründer (Gartner 1988; Nielsen et al. 2012; Tidd & Bessant 2013). Hva som differensierer er hva slags type utviklere de er. Dette gir ulikt fokus på hva og hvordan de skaper. Fokuset er ikke rettet mot å tjene penger, men heller å kunne utøve og utvikle deres kompetanse i en selvstyrt bedrift. Dette reflekterer deres ønskede rolleidentitet oppsummert i Tabell 5. PG gjør dette ved å utvikle profesjonen i bedriften. I dette tilfellet blir også medarbeiderne og bedriften utviklet, men da som et resultat av opparbeidet og forbedret fagkompetanse hos gründeren og i selskapet. IG utvikler bedriften gjennom utvikling av medarbeidere. Det ble uttrykt at dette var noe av det mest givende i gründerrollen. Begge gründertypene gjennomfører dette ved å inspirere og motivere medarbeiderne, samt oppfylle rollesettets krav for å skape et godt arbeidsmiljø og drive bedriften fremover.

### 5.3 Forskningsspørsmål 3

*Hvordan påvirker interne og eksterne drivkrefter handlingsprinsipper og adferd som utøves i rollen og hva har dette å si for rolleutviklingen?*

Funnene fra analysen indikerer at gründeren definerer gründerrollen individuelt, hvilket samsvarer med Levinsons (1959) teori. Dette basert på gründerens forståelse av de eksterne rollekravene og fra sin egen subjektive forståelse av rollen. Deretter påvirker disse to aspektene gründerens forståelse av rolleutøvelsen. Sammen utgjør de tre rolleaspektene gründerens individuelle definisjon av rollen og dynamikken mellom aspektene viser hvordan gründerrollen utvikler seg gjennom læring og erfaringer.

Funnene i studien viser at gründerrollens utøvelse i bedriften er relativt lik for de ulike gründertypene, men valg av handlingsprinsipper for bedriftsutviklingen er forskjellig. Spørsmålet er derfor hvorfor noe er likt og noe ulikt? Tidligere analyser indikerer at gründertypenes hovedforskjell er deres kompetanse og erfaringer fra tidligere karriere. Politis (2005) forklarer at tidligere erfaring har stor betydning for videreutvikling av evner, ekspertise og sosiale kontakter. Det vil si at utgangspunktet til gründerne ved etablering av bedriften var svært forskjellig.

Hvorfor har dette vist seg å ikke ha betydning for rolleutøvelsen i bedriften? Det kan kanskje forklares ved at det antas at de eksterne rollekravene har større betydning enn gründerens subjektive rolleforståelse, når det gjelder adferden gründeren utøver i virksomheten. Gründerens hovedfokus er å tilpasse rollen for å møte det sentrale rollesettets rollekrav, og det fremkommer at disse er relativt like på tvers av bransjene. Dersom gründeren har ansatt de *riktige* menneskene, utformet et *riktig* styre og har en familie som godtar at gründerrollen ikke skiller mellom arbeidsliv og privatliv, antas det at gründeren vil ha et rollesett som samsvarer med hans/hennes subjektive rolleforståelse. Følgelig blir gründeradferden i bedriften en respons på tilbakemeldinger fra både andre og egen tolkning av rollen (Fondas & Stewart 1994).

Som nevnt tidligere krever bedriftens vekstfaser ulik adferd fra gründerrollen (Gartner 1988; Greiner 1972). Analysen indikerer gründeren tilegner seg ny kunnskap i de ulike fasene når han/hun lærer hvordan han best mulig kan utøve nødvendige aktiviteter og oppgaver. Det oppleves at gründerrollen har påtatt seg alt ansvar og de fleste aktiviteter i begynnelsen. Dette er sannsynligvis på grunn av at gründeren i de fleste tilfeller startet bedriften alene. Etter hvert vokser bedriften til en viss størrelse der er det ikke mulig for gründeren å gjøre alle nødvendige oppgaver på egenhånd lenger. Gründeren ansetter da flere personer som han/hun kan delegeres ansvarsområder og oppgaver til. Studien viser at gründerrollen utvikles til å bli mer fokusert – fra å gjøre alle nødvendige oppgaver, til å gjøre administrasjonsarbeid og delegering av oppgaver, samt intellektuell stimulering og veiledning av medarbeiderne. Dette er ledelsesaktiviteter som påvirker og styrer medarbeiderne og bedriften i en felles retning (Bass 1991; Senge 1998).

Funnene i studien indikerer at flere av gründerne utøver mer og mer ledelsesaktiviteter etter hvert som bedriften vokser. Spørsmålet er derfor om gründerrollen går over til lederrollen eller om ledelsesaktivitetene er en del av gründerens rolle? Gartner (1988) mener at gründeren blir identifisert av sitt adferdsmønster tilknyttet skapelsen av bedriften. Ettersom gründeren skaper og utvikler bedriften gjennom delegering av ansvar og utvikling av medarbeidere kan det antas at ledelse nødvendig for å bygge virksomheten. Det betyr at ledelsesaktiviteter inngår i gründerrollen.

Politis (2005) definerer entreprenøriell læring som en kontinuerlig kunnskapsutviklingsprosess. Gründerrollens utvikling blir derfor et resultat av entreprenøriell læring. Det synes som at samtlige gründerne lærer gjennom handling ved at de prøver seg frem og finner ut hva som

fungerer best i selskapet (Cope 2005). PGs læringskurve ved utvikling av bedriften antydes til å være brattere enn IGs. Det kan kanskje forklares av gründernes forskjellige karriereerfaringer og ressursgrunnlag. Analysen viser at PG i begynnelsen hadde lite ledelse- og bedriftsutviklingserfaringer. Ifølge Politis (2005) fører dette til at de har dårligere beslutningsgrunnlag om entreprenørielle muligheter, samt mindre kunnskap tilknyttet generelle aspekter ved bedriften enn IG. IG har hatt flere lederstillinger tidligere. Etter refleksjon over deres handlinger i ledelsesstillingene, har gründerne antageligvis opparbeidet kunnskap som har blitt en guide for fremtidig adferd i deres nye bedrift (Cope 2005; Politis 2005). PG ikke har ikke denne kompetansen, hvilket har resultert i at de har måttet tilegne seg kunnskap om styring og organisering av bedriften underveis i utviklingsprosessen.

Samtlige gründerere har utviklet rollen gjennom to handlingsstrategier: utforskning og utnyttelse (Politis 2005). Analysen viser at gründerne utnytter opparbeidet kunnskap ved å repetere handlinger gjennom rutiner eller ved å implementere dem inn i systemer. Det resulterer i at de raffinerer sine ferdigheter og evner ved å effektivisere det de allerede kan. I tillegg viser analysen at gründerne også opparbeider ny kunnskap i bedriftsutviklingen gjennom utforskning av muligheter (Nielsen et al. 2012; Rae 2005), refleksjon over håndterte utfordringer (Cope 2005; Politis 2005) og interaksjoner med rollesettet (Rae 2006; Williams Middleton 2013).

Ved utvikling av bedriften har derimot gründerens subjektive forståelse større betydning for rolleutøvelsen. Dette samsvarer med Hoang og Gimeno (2010) argument om at gründerens tolkning av gründerrollen er en viktig faktor for å forstå forbindelsen mellom rolleidentitet og entreprenøriell adferd. Funnene indikerer at gründernes rolleidentitet påvirker hvilke handlingsprinsipper som velges ved bedriftsutviklingen. Effectuation er en strategi hvor gründeren kartlegger tilgjengelige ressurser, og deretter fokuseres det på å identifisere mål som kan bli oppnådd med disse (Sarasvathy 2001b). Begge gründertypene bruker i hovedsak effectuation ved utarbeidelse av selskapet, men PG bruker det i mye større grad enn IG. Dette kan muligens igjen forklares av at PG har et annet ressursgrunnlag enn IG. Sarasvathy (2001b) mener at alle gründerere starter med tre kategorier av ressurser: *Hvem de er, hva de kan og hvem de kjenner*. Funnene fra analysen av rolleidentiteten til PG, i kapittel 4.2.1, viser at de er lidenskapelig tilknyttet utvikling av profesjonen, hvilket resulterer i at bedriften også reflekterer deres ekspertise. Deres lidenskap og fagekspertise kan føre til at hovedfokuset deres er å arbeide

med profesjonen, uten å ha utarbeidet en plan for oppstartsbedriften (Murnieks et al. 2014). Årsaken til at de ikke definerer mål og strategier kan være at de ikke vet hvor de vil hen eller hva de vil oppnå. Det kan være vanskelig å bestemme mål når de ikke vet hvilken retning de vil gå. I tillegg indikerer analysen at PG har begrensede ressurser i oppstartsfasen, hvilket reduserer mengden potensielle strategier de kan velge mellom (Gruber 2004). PG har også mye mindre erfaring ledelseserfaring enn hva IG har. Dette medfører at de ikke har samme kompetansegrunnlag om generelle aspekter ved bedriften. Det antas derfor at PG har færre ferdigheter tilknyttet planlegging, ledelse og organisering når de påtar seg gründerrollen (Politis 2005).

IG blir derimot identifisert som lidenskapelig tilknyttet bedriftens utvikling. De har generell forretnings- og styringskompetanse. Funnene viser at deres opparbeidede kompetanse har ført til at de oppdaget et *hull* i markedet (Nielsen et al. 2012). Muligheter blir karakterisert ved at gründerne bruker eksisterende markedsinformasjon til å undersøke om ressursene kan bli utnyttet mer effektivt enn nåværende situasjon (Nielsen et al. 2012). IGs kompetanse har gitt en bevissthet til å gjenkjenne verdien av en mulighet i markedet. Slik er oppdagelsen av muligheten en subjektiv prosess (Shane & Venkataraman 2000).

IG valgte å gripe muligheten i markedet, hvilket resulterte i deres oppstartsbedrift. Deres rolleidentitet kan være en forklaring på hvorfor deres handlingsprinsipper viser en lavere grad av effectuation enn PG. IG blir oppfattet som analytiske, tålmodige og kritiske, hvilket kan ha ført til at deres bedrifter ikke har vokst like fort som PGs. Samtlige IG lagde fleksible strategier og mål ved oppstarten. Det vil si at de definerte noen overordnede mål for hvor de ville, og laget en plan for å nå målene. Dette viser tegn til det Sarasvathy (2001a) forklarer som causation. Det vil si en forutbestemt strategi som begynner med et bestemt mål og deretter velges den optimale veien for å oppnå målet. De fleksible strategiene fører til at gründerne er åpne for tilfeldigheter, ettersom de justerer strategiene hvis det dukker opp en uventet mulighet underveis. Dette samsvarer med effectuation, hvor det fokuseres på en uforutsigbar fremtid der gründerne drar nytte av tilfeldighetene rundt dem (Politis 2005). Deres analytiske og kritiske personlighet fører også til at selv om de er åpne for muligheter, er det ikke sikkert de velger å gripe dem. Det oppleves at de først må foreta en analytisk prosess for å se om det lønner seg, hvilket samsvarer mer med causation (Sarasvathy 2001b).

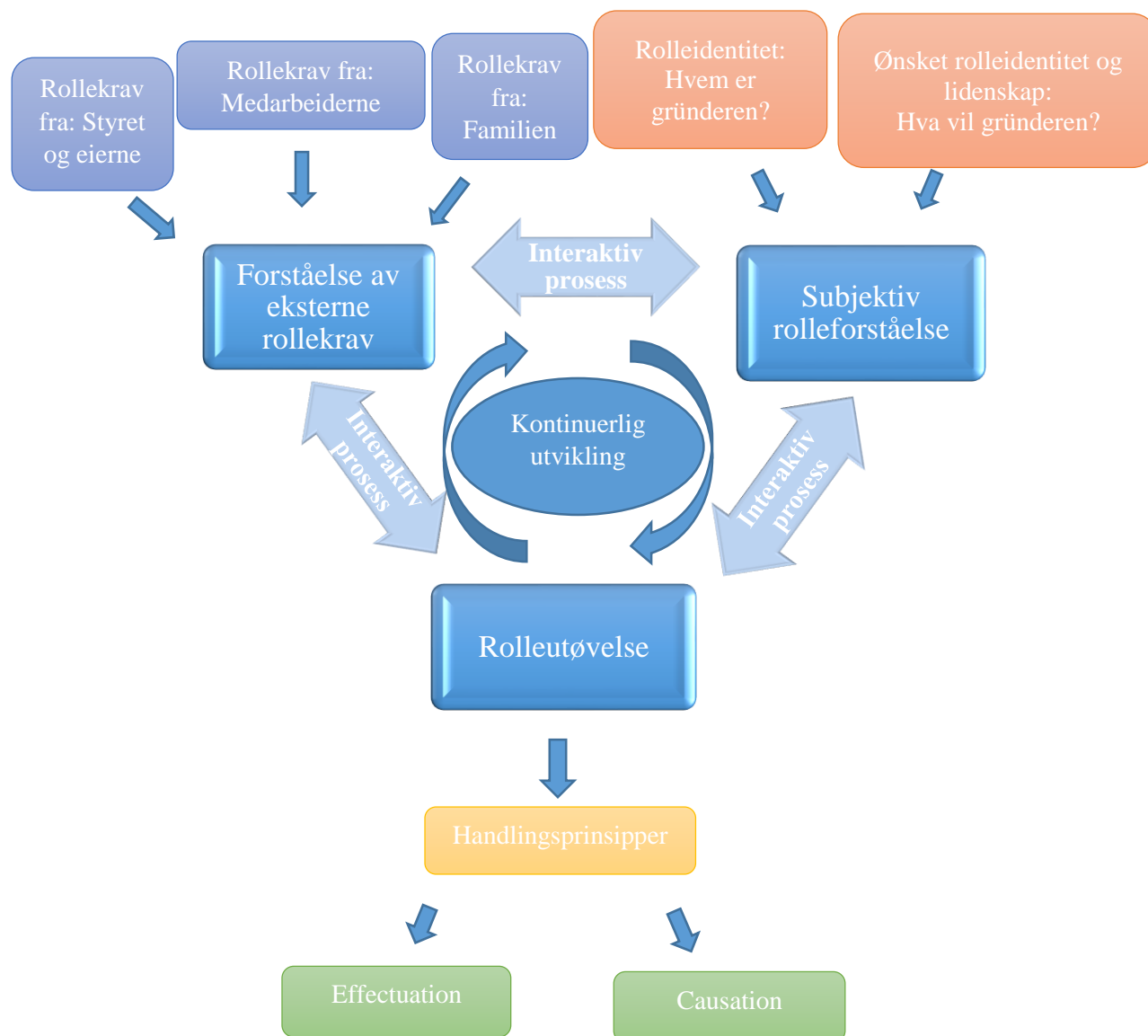
Ettersom PG verken har mål eller en utarbeidet strategi, baserer de det meste av bedriftsutviklingen på tilfeldighetene som oppstår underveis (Sarasvathy 2001b). De identifiseres som impulsive, risikovillige og optimistiske, hvilket kan føre til at de griper alle muligheter som oppstår, uansett risiko og størrelse. Det antas at dette er årsaken til at gründernes kurs og retning stadig har blitt endret og de fleste har endt opp med resultater de aldri kunne ha forestilt seg.

Det som er likt for begge gründertypene er at de bruker sitt profesjonaliserte nettverk ved utvikling av selskapet. Dette er antageligvis fordi samtlige har lang erfaring fra bransjen, hvilket har gitt dem mulighet til å utnytte informasjonen de har fått fra tidligere stillinger (Politis 2005). De har opparbeidet kontakter som bringer med seg nye ressurser (Schwandt 2014). Nettverket har bidratt til at gründerne lettere har kommet i kontakt med potensielle kunder, medarbeidere og andre sentrale aktører i bransjen. På denne måten kan det oppfattes at det opparbeidede nettverket har gitt dem et nytt ressursgrunnlag som har hjulpet dem til å utvikle nye retninger for bedriften (Schwandt 2014).

Gartner (1988) mente at entreprenørskapsprosessen sluttet når bedriftens skapelsesfase var over. Cope (2005) derimot argumenterer for at gründerne oppnår entreprenøriell læring når de tilpasser seg og utvikler ny adferd, for å forhandle og styre bedriftens vekst utover oppstartsfasen. Spørsmålet som kan stilles er om gründerrollen fortsetter utover virksomhetens oppstartsfasen? Kan empirien om gründerrollen, sett ut fra et rolleteoretisk perspektiv, gi svar på når den entreprenørielle læringen og derved entreprenørskapsprosessen er over? Det fremkommer fra analysen at begge gründertypene er lidenskapelige tilknyttet til å bygge og utvikle bedriften. Analysen viser at så lenge gründeren utøver nye og utfordrende aktiviteter så samsvarer rolleutøvelsen med gründerens rolleidentitet og lidenskap (Farmer et al. 2011). Dersom gründeren derimot utøver de samme, repeterende aktivitetene over en lengre periode, oppstår det en rastløshet. Gründeren kjeder seg. Årsaken kan være at gründerrollens utøvelse og de eksterne rollekravene ikke lenger samsvarer med gründerens subjektive rolleforståelse. Rolleutøvelsen bør tilpasses på en måte som tar hensyn til både gründeren og gründerkonteksten (Levinson 1959). Det kan vurderes om gründerrollen er over når virksomheten har utviklet seg til en fase hvor det ikke lenger er behov for adferd tilknyttet å bygge og utvikle, men heller tilknyttet å lede og opprettholde. Det kan resultere i at de eksterne drivkreftene til gründerens rolleutøvelse ikke lenger samsvarer med de interne drivkreftene som påvirker den subjektive rolleforståelsen.

## 5.4 Oppsummering av diskusjonen i en revidert konseptuell modell

Basert på diskusjonen av de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket har jeg videreutviklet den konseptuelle modellen for gründerrollen.



Figur 4 - Revidert konseptuell modell

## Kapittel 6: Konklusjon

### 6.1 Overordnet konklusjon

Formålet med studien har vært å belyse gründerrollen i et rolleteoretisk perspektiv og øke forståelsen for hvordan interaksjonene mellom rolleaspektene utvikler og påvirker handlingsprinsippene og adferden som utøves i rollen. I studien har jeg forsøkt å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan kan et rolleperspektiv bidra til å utdype gründerrollen, hvilke drivkrefter bidrar til utvikling av en gründerrolle og hvordan påvirker disse handlingsprinsippene og adferden i rolleutøvelsen?*

Studien viser at gründerrollen, i lys av Levinsons (1959) rammeverk, ikke er statisk i en stabil struktur, men en interaktiv prosess under kontinuerlig utvikling. I samsvar med entreprenørskapsteori forstås gründerrollen som dynamisk, der de ulike aspektene i rollen tilpasser hverandre gjennom læringsprosesser i oppstartsbedriften. Ut fra studiens funn har jeg utviklet en ny konseptuell modell som streber etter å vise hva som påvirker, former og utvikler gründerrollen i et rolleteoretisk perspektiv. Gjennom interaksjoner med *styret og eiere, medarbeiderne og familien* forstås gründeren hvilke rollekrav som settes til rollen. Dette er de eksterne drivkreftene som fører til at gründeren får økt forståelse av seg selv og hvordan omgivelsene oppfatter rollen. Gründerens rolleidentitet – *hvem gründeren er* – og gründerens ønskede rolleidentitet og lidenskap – *hva gründeren vil* – utgjør de interne drivkreftene som former gründerens subjektive rolleforståelse. Gründerrolleidentiteten skapes ved at han/hun kombinerer egne rollerelevante personlighetstrekk, ferdigheter og evner med den rolleidentiteten omgivelsene forventer at gründeren skal ha i rollen. Etter hvert som bedriften vokser viser studiet at innholdet i de interne og eksterne drivkreftene endres, hvilket resulterer i utvikling av gründerrollen. Det kreves ulik adferd i bedriftens forskjellige vekstfaser, samtidig som gründerens kompetanse øker gjennom læring. I tillegg vil gründeren kontinuerlig utøve entreprenøriell adferd tilknyttet hans/hennes ønskede rolleidentiteter og lidenskap. Dette medfører at gründerrollen tilpasses og endres i en interaktiv prosess som samsvarer med bedriftens utvikling.



Fra studiens funn fremkom det to gründertyper med ulikt kompetansegrunnlag ved oppstarten av bedriften. Dette resulterte i to rolleidentiteter som forstod gründerrollen forskjellig. Funnene viste at deres subjektive rolleforståelser påvirket handlingsmønstrene i rolleutøvelsen ved utvikling av bedriften. Det vil si at gründernes ressursgrunnlag påvirker gründerens handlingsprinsipper ved utvikling av bedriften. Rolleutøvelsen innad i bedriften viser derimot i hovedsak å avhenge av de eksterne rollekravene fra rollesettet. Det betyr at gründerens subjektive rolleforståelse og de eksterne rollekravene påvirker forskjellige deler av rolleutøvelsen. Samtidig reflekterer rolleutøvelsen samsvaret og dynamikken mellom de tre rolleaspektene i rammeverket.

## 6.2 Teoretiske implikasjoner

Tidligere har det blitt gjort lite forskning som kombinerer rolleteori og entreprenørskapsteori. Funnene fra å studere gründerrollen i et rolleperspektiv er et bidrag til denne teorikombinasjonen. I studien har jeg videreutviklet Levinsons (1959) rammeverk til å kunne anvendes på gründerrollen. Modellen som har blitt utarbeidet bidrar til et nytt teoretisk rammeverk. Den viser gründerrollen som en interaktiv prosess i en dynamisk struktur. Det vil si hvordan de ulike aspektene i rollen påvirker og utvikler hverandre og fører til spesifikke handlingsmønstre og adferd i rolleutøvelsen. Videre kan disse resultatene anvendes til å forstå flere dynamiske roller i andre situasjoner – endringsprosesser eller lignende.

Modellen kan også bidra til entreprenørskapsteorien ved å bruke det til å studere gründere nærmere i fremtidig forskning. De ulike aspektene i modellen gir en oversikt over hvilke drivkrefter som former og utvikler gründerrollen. Den er også med på å skape en relasjon mellom hvordan ulike rolleidentiteter resulterer i ulike gründertyper med spesifikke handlingsmønstre. Funnene har bidratt til å skape en sammenheng mellom gründernes subjektive rolleforståelse og i hvor stor grad de bruker effectuation ved utvikling av bedriften. På denne måten bidrar forskningen til en forståelse for hva gründernes ressursgrunnlag har å si for effectuation. Ved å undersøke hvilke personlighetstrekk som fører til ulik subjektiv rolleforståelse i gründerrollen, kan også tidligere forskning på personlighetsperspektivet bringes tilbake i entreprenørskapsteorien.

Interaksjonene i det teoretiske rammeverket bidrar til å se dynamikken mellom de ulike aspektene i gründerrollen. Følgelig kan forskningen undersøke hva som påvirker rolleutøvelsen innad i bedriften. Studien indikerer at gründerens adferd i bedriften påvirkes av rollesettets rollekrav. I tillegg utøver også gründerne entreprenøriell adferd tilknyttet hvem de ønsker å være i gründerrollen (ønsket rolleidentitet). Ved å undersøke dette nærmere kan det bidra til å belyse hvordan rollesettet er med på å utvikle gründerens ønskede rolleidentitet.

Modellen kan også brukes som et verktøy til å gi oversikt over når gründeren slutter å utøve entreprenøriell adferd i bedriften. Ettersom rolleutøvelsen reflekterer både de interne og eksterne drivkreftene, kan samsvaret mellom de eksterne rollekravene og gründerens subjektive rolleforståelse undersøkes. Det betyr at dersom gründeren oppfyller rollesettets rollekrav så bør samsvaret mellom aspektene føre til at rolleutøvelsen også reflekterer gründerens lidenskapelige aktiviteter. Hvis den ikke gjør det vil ikke lenger gründerens rolleutøvelse reflektere rolleidentiteten og gründerens lidenskap. Altså samsvarer ikke aspektene i gründerrollen. Det kan være et tegn på at bedriften ikke har behov for entreprenøriell adferd i rolleutøvelsen lenger. Følgelig kan studien bidra til å vise når entreprenørskapsprosessen i virksomheten er over.

Oppgaven bidrar til å vise at gründertypene oppnår ulik grad av entreprenøriell læring i de forskjellige vekststadiene i bedriften. Rollesettet krever spesifikke adferdsmønstre av gründeren i de ulike stadiene i selskapet. Dette er med på å påvirke hvordan gründerrollen tilpasser seg og tilegner kunnskap for å oppfylle rollekravene. Ettersom gründertypene har ulikt kompetansegrunnlag ved oppstarten av bedriften, oppstår det ulike grader av læring gjennom bedriftsutviklingen.

### 6.3 Praktiske implikasjoner

Et ønske for studien var at forskningen kunne ha verdi for andre gründerne i oppstartsfasen av bedriften, og hvordan de kan skape seg en rolle aktivt i utviklingsprosessen. Det må bemerkes at metoden i studiet gjør det vanskelig å generalisere funnene. Utvalget er for lite og ikke representativt, men det kan allikevel være interessant å se på de empiriske funnene i en praktisk kontekst. I den sammenheng kan det observeres flere aspekter ved gründerrollen som kan stimulere til vekst i oppstartsbedriften.

*Fokus på riktige deltakere i rollesettet:* Flere av gründerne utøver gründerrollen i et forsøk på å møte de eksterne rollekravene i bedriften. For å kunne gjøre dette bør rollesettet samsvare med gründernes subjektive rolleforståelse. Funnene i analysen indikerer på at rolleidentiteten kan skape ulike forståelser av rollen. Det vil si at gründerne bør bruke tid og innsats på å ansette de *riktige* medarbeidere, og utforme *riktig* styre og bruke tid på å få familien til å støtte gründerrollen. De *riktige* personene vil si de som samsvarer med gründerens rolleidentitet og dermed den subjektive forståelsen. Dette kan være med på å forklare bedriftens suksess.

*Bruke tid på å tilpasse styret med gründertypen:* Styret bør utformes slik at det samsvarer med gründertypen. IG og PG har ulike rolleidentiteter, hvilket fører til at de har ulike handlingsmønstre i rollen. Styret bør samsvare med gründernes ønskede styremåte. Det fremkom fra studien at PG foretrakk å ha kontrollen og ta de fleste beslutninger på egenhånd. Det betyr at et internt styre som gir gründeren mer autonomi, er fordelaktig for PG. Dette for å unngå konflikter grunnet motstridende rollekrav mellom styret og gründeren selv. Dersom styrets utforming og gründerens rolleidentitet samsvarer, kan de styre på en måte som øker effektiviteten i bedriften, hvilket stimulerer til vekst.

*Skape kanaler for avdekking av rollekrav:* Empirien viser at rollesettets rollekrav er sentrale eksterne drivkrefter som påvirker gründerrollens adferd i bedriften. Rollekravene oppfattes av gründeren og kan kun oppfylles dersom han/hun oppdager de. Gründerne bør lage gode kanaler som legger til rette for å avdekke av rollekravene. Slik kan gründerne lettere forstå hva som forventes og kreves og tilpasse rollen for å oppfylle de.

*Overføre ansvar og kontroll i gründerrollen over til medarbeiderne:* Funnene indikerer at utvikling av medarbeiderne er en generell, avgjørende faktor for vekst i bedriften. Det fremkommer at medarbeiderne ønsker en hverdag preget av autonomi, samt hensiktsmessige og utfordrende oppgaver som skaper intellektuell stimulering. Det vil si at gründeren bør overføre ansvar og kontroll til de ansatte. Det oppleves at dette krever tillit. Det synes som at spesielt PG bør fokusere på dette. Det oppfattes at deres eierskapsfølelse til oppstartsbedriften gjør det vanskelig for dem å overføre ansvar og øke medarbeidernes autonomi. Dette er sentralt for medarbeidernes trivsel, innsats, samt personlige- og faglige utvikling.

*Utvikle gründerrollen til å veilede medarbeiderne, fremfor å styre:* Studien viser at gründeren skaper bedriften gjennom interaksjoner med andre. Etter hvert som bedriften vokser til en viss størrelse er det ikke mulig å gjøre alt selv lenger. Gründeren bør legge til rette for å veilede medarbeiderne og overføre sin visjon og ambisjon for bedriften. I tillegg bør gründeren fokusere på å identifisere medarbeidernes talenter og ferdigheter for å utnytte deres fulle potensiale i bedriften. Slik kan samtlige bygge bedriften gjennom samskaping.

*Reflektere over ønsket rolleidentitet:* Gründerens entreprenørielle adferd styres av hvem han/hun ønsker å være i rollen. Gründeren bør bruke tid på å forstå hvem han vil være i rollen ved å reflektere over egne og andres forventninger til gründerrollen. På denne måten får han/hun innsikt i hva som er opplevd som *riktig* adferd i rolleutøvelsen og bør fokusere på å handle deretter.

*Utøve aktiviteter som vekker lidenskapelig engasjement:* Gründeren bør fokusere på å utøve de entreprenørielle aktivitetene som han/hun har en lidenskapelig tilknytning til. Som nevnt tidligere drives IG av utvikling av bedriften, mens PG av utvikling av faget. Det betyr at ulike gründer typer bør kartlegge hva de liker å gjøre i bedriften og fokusere på dette. De oppgavene de ikke liker bør delegeres bort til andre. Studien indikerer at lidenskapen påvirker gründerens arbeidsinnsats, utholdenhet og engasjement og er en drivkraft for høy effektivitet og vekst i bedriften.

*Gjøre seg bevisst på tilgjengelige ressurser ved oppstart:* Gründeren bør gjøre seg bevisst på hvem han/hun er, kan og kjenner ved oppstarten av bedriften. I den sammenheng kan gründeren utarbeide bedriften med utgangspunkt i den opparbeidede kompetansen han/hun besitter. Funne indikerer at IG og PG har ulikt ressursgrunnlag når de etablerte bedriften. Dette grunnet deres forskjellige erfaringer og opparbeidede kompetanse. IG har gjort seg mye mer bevisst på sin kompetanse ettersom de har utviklet og styrt andre bedrifter tidligere. Deres bevisstgjøring om hva de kan, har ført til at de har utviklet bedriften mer kontrollert, og med bedre utnyttelse av tilgjengelige ressurser, enn PG.

## 6.4 Svakheter og begrensninger ved studien

*Metode:* Det ble valgt å bruke individuelle dybdeintervjuer for innsamling av data, hvilket er en teknikk som inneholder svakheter. Primærdataene er kun basert på gründers meninger og forståelser på ett gitt tidspunkt. Det kan ha resultert i at viktig informasjon har blitt glemt eller utelatt av informanten på intervjuetidspunktet. I tillegg hadde intervjuene vanligvis en lengde på over en time, hvilket medførte til store mengder ustrukturert og nyanserik informasjon (Jacobsen 2005). Dataenes kompleksitet gjorde det utfordrende å tolke og få oversikt. Dette kan ha medført at jeg har oversett noe eller foretatt en ubevisst siling av informasjon. Studiens fenomenologiske tilnærming fordrer til å forstå meningen ved fenomenet gjennom gründernes øyne. Funnene er derfor basert på min subjektive forståelse av informasjonen. Dette er verdt å anerkjenne ved videre anvendelse av studiens funn.

*Utvalg:* I studien undersøkte jeg et mindre, lite representativt utvalg, basert på kriterier med utgangspunkt i teori. Kriteriene som ble satt på forhånd har ført til visse begrensninger. Gründerrollen finnes i alle bransjer og teorien er uklar på hvor lenge den entreprenørielle prosessen pågår (Cope 2005; Gartner 1988). Det ble søkt etter gassellebedrifter mellom 5 og 10 år for å sikre høy entreprenøriell adferd i gründerrollen, og for at Levinsons (1959) rammeverk skulle være gjeldene. Dette medførte at industribedrifter med produktinnovasjoner ble utelukket. Årsaken kan være at en oppstartsbedrift med en produktinnovasjon ofte har en lang utviklingsprosess av produktet før det kommer i salg. Det vil si at det kan ta flere år før bedriften oppnår en økonomisk vekst og kåres til gassellebedrift. Dette er et generaliseringsproblem som bør tas i betraktning ved evaluering av studiens overførbarhet og relevans.

*Indirekte eksterne drivere:* En annen begrensning i studien er at det i analysen har blitt fokusert på eksterne drivere direkte tilknyttet gründerrollen: rollesettet. De eksterne drivere for vekst fra omgivelsene har ikke blitt vurdert – dvs. marked, konjunkturer, utvikling i bransjen, kunder og interessenter osv. De er mer del av det tradisjonelle begrepet *bedriftens omgivelser*, som påvirker hvordan bedriften skal utvikles. Dette blir vurdert som drivkrefter som påvirker forretningsmessige beslutninger mer enn selve gründerrollen. Enda de ikke blir vurdert til å ha en direkte tilknytning, kan de påvirke gründerrollen indirekte. Endringer i omgivelsene kan kreve endringer i bedriften, hvilket igjen fører til at adferden i rolleutøvelsen bør endres.

## 6.5 Anbefalinger til videre forskning

Funnene i studien har bidratt til en økt forståelse av gründerrollen, men det kan være hensiktsmessig å forske videre på entreprenørskapsteori i kontekst av rolleteori. I det følgende er det satt opp temaer som det anbefales å forske på i fremtiden. Dette er oppsummert punktvis:

- Hvordan andre gründertyper og deres kompetansegrunnlag påvirker den subjektive forståelsen av gründerrollen.
- Likheter og ulikheter mellom gründerrollen og lederrollen. Hvor går skillet mellom gründer- og lederrollen? Kan gründerrollen utvikles fra å være gründer til å bli leder eller vil dette alltid være sammensatt i én rolle?
- Undersøke om de reelle rollekravene fra rollesettet og rollekravene oppfattet av gründeren samsvarer. Dette kan gjøres ved å samle inn data fra gründerens rollesett også.
- Hvilken betydning styrets utforming har å si for gründerrollens utvikling? Hva slags styre lar gründeren utvikle seg mest i rollen?
- Hva som er optimal utforming av styret tilknyttet handlingsmønstrene i rolleutøvelsen til de ulike gründertypene.
- Hvordan gründerrollen i et rolleperspektiv kan være med å avklare når entreprenørskapsprosessen er over.
- Gründerrollen fra et personlighetsperspektiv. Det vil si å aktualisere tematikken som ble forlatt i Gartners (1988) forskningsteori. Kan gründernes medfødte personlighetstrekk føre til ulike former for gründertyper og kompetansegrunnlag?
- Utgangspunktet i gründernes ressursgrunnlag påvirker valg av handlingsprinsipper ved utvikling av bedriften. På denne måten kan det forskes på hvordan mønstrene i de ulike gründertypene påvirker graden av effectuation.

## Referanser

- Ashforth, B. E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-based Perspective*: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental psychology*, 25 (5): 729.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3): 19-31.
- Baum, J. R. & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89 (4): 587.
- Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual review of sociology*: 67-92.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34 (3): 511-532.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection discontinuous events as triggers for 'higher-level' learning. *Management learning*, 34 (4): 429-450.
- Cope, J. (2005). Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4): 373-397.
- Dahl, A. G. (2013). Entreprenørskap – nytt fokus i de økonomiske fags didaktikk? 2013, 36 (3).
- Eckhardt, J. T. & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management*, 29 (3): 333-349.
- Farmer, S. M., Yao, X. & Kung-Mcintyre, K. (2011). The behavioral impact of entrepreneur identity aspiration and prior entrepreneurial experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (2): 245-273.
- Fondas, N. & Stewart, R. (1994). Enactment in managerial jobs: A role analysis. *Journal of Management Studies*, 31 (1): 83-103.
- Frantsovold, T. (2015, 12. oktober). Har du det som skal til for å bli gaselle? *Dagens Næringsliv*.
- Freeman, J. & Engel, J. S. (2007). Models of innovation: Startups and mature corporations. *California Management Review*, 50 (1): 94-119.
- Gartner, W. B. (1988). *Who is the entrepreneur? is the wrong question*. American Journal of Small Business: Citeseer.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10 (1): 76-88.

- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow.
- Gruber, M. (2004). Marketing in new ventures: theory and empirical evidence. *Schmalenbach business review*, 56: 164-199.
- Hoang, H. & Gimeno, J. (2010). Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding. *Journal of Business Venturing*, 25 (1): 41-53.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, b. 2: Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode: Abstrakt*.
- Krueger, N. F. (2002). *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management*: Routledge.
- Ladegård, G. & Mercer, L. (2000). Entreprenørskap - en typologi og diskusjon. *Magma*, 4.
- Levinson, D. J. (1959). Role, personality, and social structure in the organizational setting. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58 (2): 170.
- Makhbul, Z. M. & Hasun, F. M. (2011). Entrepreneurial success: an exploratory study among entrepreneurs. *International Journal of Business and Management*, 6 (1): 116.
- Markus, H. & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American psychologist*, 41 (9): 954.
- Murnieks, C. Y. (2007). *Who am I? The quest for an entrepreneurial identity and an investigation of its relationship to entrepreneurial passion and goal-setting*: ProQuest.
- Murnieks, C. Y., Mosakowski, E. & Cardon, M. S. (2014). Pathways of Passion Identity Centrality, Passion, and Behavior Among Entrepreneurs. *Journal of Management*, 40 (6): 1583-1606.
- Mæhle, R. (2014, 06. februar). Slik lykkes du som gründer. *Dagens Næringsliv*.
- Nielsen, S. L., Klyver, K., Evald, M. R. & Bager, T. (2012). *Entrepreneurship in Theory and Practice: Paradoxes in Play*: Edward Elgar Publishing Limited.
- Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4): 399-424.
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of small business and enterprise development*, 12 (3): 323-335.



- Rae, D. (2006). Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18 (1): 39-56.
- Read, S. & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *The Journal of Private Equity*, 9 (1): 45.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25 (1): 54-67.
- Sandberg, W. R. & Hofer, C. W. (1988). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business venturing*, 2 (1): 5-28.
- Sander, K. (2014). *Stillingsinstruks (stillingsbeskrivelse/funksjonsbeskrivelse)*. Tilgjengelig fra: <http://kunnskapssenteret.com/stillingsinstruks-stillingsbeskrivelse-funksjonsbeskrivelse/> (lest 11.04.2016).
- Sarasvathy, S. D. (2001a). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26 (2): 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2001b). What makes entrepreneurs entrepreneurial?
- Schwandt, D. (2014). *Human Interactions, Processes, and Contexts: Reflections on the Past and Envisioning the Future*: AuthorHouse.
- Senge, P. M. (1998). The leader's new work. *Leading organizations*: 439-457.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25 (1): 217-226.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*: Edward Elgar Publishing.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications.
- Statistisk Sentralbyrå. (2015). Konjunkturtendensene til Norge og utlandet - Arbeidsledigheten mot en topp i 2016. (3. september).
- Stets, J. E. & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*: 224-237.
- Storey, D. J. & Greene, F. J. (2010). *Small Business and Entrepreneurship*: Financial Times Prentice Hall.

- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20 (3): 571-610.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*: Wiley.
- Turner, R. H. (1990). Role change. *Annual review of Sociology*: 87-110.
- Wadhwa, V., Holly, K., Aggarwal, R. & Salkever, A. (2009). Anatomy of an entrepreneur: Family background and motivation. *Kauffman Foundation Small Research Projects Research*.
- Williams Middleton, K. L. (2013). Becoming entrepreneurial: gaining legitimacy in the nascent phase. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19 (4): 404-424.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 - Samtykkeskjema

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave.

Jeg er masterstudent i Entreprenørskap og Innovasjon ved handelshøyskolen ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet. For øyeblikket skriver jeg avsluttende masteroppgave for graden. Tema for studien er å kartlegge og definere gründerrollen, og hvordan den utvikler seg i samsvar med bedriftens suksess og vekst. Gjennom forskningen ønsker jeg å få en innsikt i gründerens identitet og adferd gjennom bedriftens utviklingsprosess. Jeg ønsker derfor å utføre flere dybdeintervjuer med ulike gründerere.

Under intervjuene ønsker jeg å bruke båndopptaker ved hjelp av mobil, og i tillegg ta notater underveis. I ettertid vil intervjuet bli transkribert, for så å bli brukt under skrivingen av empiri delen for masteroppgaven. Intervjuet vil ta ca. halvannen time, og sammen med informanten blir vi enige om tid og sted.

Opplysningene fra intervjuet vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Alle opplysningene vil bli behandlet anonymt og opptakene slettes når masteroppgaven og sensur foreligger. Dette blir senest juni 2016. Ved deltakelse har du rett til innsyn der informasjon fra deg er benyttet, og du gis rett til å korrigere eventuelle feil i gjengitte siteringer.

Det er frivillig å delta i denne undersøkelsen. Ønsker du ikke å delta kan du trekke deg fra undersøkelsen, uten å oppgi grunn. Da vil informasjonen du har gitt bli slettet, og den uteblir fra oppgaven.

Hvis du har lyst til være med på intervjuet, er det fint om du skriftlig samtykker på samtykkeerklæringen på mail. Hvis det er noe annet du lurer på kan du ringe meg på 98 86 48 90, eller sende mail til [liserøet@outlook.com](mailto:liserøet@outlook.com). Du kan også kontakte min veileder, Elin Kubberød, på [elin.kubberod@nmbu.no](mailto:elin.kubberod@nmbu.no).

Med vennlig hilsen

Lise Røtvold

## Vedlegg 2 - Intervjuguide

### Bakgrunn for guiden

#### Problemstilling:

*Hvordan kan et rolleperspektiv bidra til å utdype gründerrollen, hvilke drivkrefter bidrar til utvikling av en gründerrolle og hvordan påvirker disse handlingsprinsippene og adferden i rolleutøvelsen?*

#### Forskningsspørsmål:

*1: Hvilke eksterne rollekrav i gründerkonteksten er sentrale for gründerrollen og hvordan påvirker de rolleutviklingen?*

*2: Hvilke interne drivkrefter er sentrale for gründerens subjektive rolleforståelse og hvordan påvirker disse rolleutviklingen?*

*3: Hvordan påvirker interne og eksterne drivkrefter handlingsprinsipper og adferd som utøves i rollen og hva har dette å si for rolleutviklingen?*

#### Formål:

##### *Del 1:*

Få en beskrivelse av informanten og situasjonen i dag.

La gründeren på egenhånd fortelle sin historie. Da kan jeg få en oversikt over gründerrollen og bedriftens utvikling fra gründerens synspunkt, hvilket gir et innblikk i hva informanten synes er viktig å trekke frem. I tillegg får også informanten en mulighet til å få et tilbakeblikk og reflektere over utviklingsprosessen. Dette gir han eller hun et bedre grunnlag til å svare på mer detaljerte spørsmål etterpå.

##### *Del 2*

Få en dypere forståelse av hvilke eksterne rollekrav som finnes i gründerkonteksten og hvordan disse blir oppfattet av gründeren. I tillegg ønsker jeg å få innsikt i hvem gründeren er og hvem han vil være for å øke forståelsen om hvilke drivkrefter som påvirker gründerens subjektive rolleforståelse og hva dette har å si for rolleadferden.

##### *Del 3*

Forstå hvordan interaksjonene mellom gründerens eksterne rollekrav og den subjektive rolleforståelse utvikler og påvirker adferden og handlingsprinsipper i rolleutøvelsen.

# Introduksjon

## Presentasjon av studien og praktisk info om intervjuet

Tusen takk for at du tok deg tid til å ha et intervju med meg i dag. Det vil være til god hjelp for forskningen min.

Jeg heter Lise Røtvold, og er student på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet på Ås.

Som nevnt tidligere, skriver jeg en masteroppgave innenfor linjen Entreprenørskap og Innovasjon. Tema for studien er å kartlegge og definere gründerrollen, og hvordan den utvikler seg i samsvar med bedriftens suksess og vekst. Gjennom forskningen ønsker jeg å få en innsikt i gründerens rolleidentitet, adferd og beslutninger gjennom bedriftens utviklingsprosess. Dette betyr at fokuset vil være på individnivå, og ikke så mye på bedriften og produktet eller tjenesten. Med andre ord er jeg mer interessert i hvordan du har handlet for å utvikle bedriften og hvordan du som gründer har utviklet deg og dine aktiviteter i samsvar med bedriftens vekst.

Under intervjuet vil jeg starte med å stille noen åpne spørsmål, med oppfølgingsspørsmål der det trengs. Deretter vil jeg gå litt mer i detalj for å få en dypere innsikt i din rolle som gründer og hva du har lært. Jeg ønsker å få en dypere forståelse gjennom dine refleksjoner og erfaringer, derfor vil ingen svar være riktige eller gale.

## Del 1- Oppvarming og generelle spørsmål

### Beskrivelse av gründeren og dagens situasjon

Ca. 20 minutter

#### ***Oppvarming***

- Kan du fortelle litt om deg selv og din bedrift?
  - Hvilken rolle har du i nåværende bedrift?
  - Har du vært med på hele utviklingsprosessen av bedriften?
  - Har du etablert bedrifter tidligere?

#### ***Narrativ fremstilling av gründerrollens utvikling***

- Hvorfor ønsket du å starte noe eget?
- Var du alene om ideen?
  - Hvis ikke, hvordan fordelte dere aktivitetene?
- Hadde du jobb ved siden av eller satset du fullt på bedriften?
  - Hvorfor?
- Du har jo vært med å etablere og utvikle bedriften, kan du fortelle meg litt om hvordan gründerrollen din har vært gjennom prosessen fra oppstart til i dag?

## Del 2 – Gründerrollen

### Eksterne rollekrav fra gründerkonteksten

Ca. 20 minutter

#### **Forskningsspørsmål 1:**

*Hvilke eksterne rollekrav i gründerkonteksten er sentrale for gründerrollen og hvordan påvirker de rolleutviklingen?*

#### ***Gründerkonteksten***

- Etersom du ikke har en formell stillingsbeskrivelse som gründer, hvordan har du forstått hva som kreves av din rolle? Altså hva det innebærer å være gründer?
- Hvor mye tid og ressurser har gründerrollen krevd av deg?
  - Privatliv, hvordan har det påvirket familielivet?
  - Har dette endret seg fra starten til nå?
- Hvordan er styret utarbeidet og hvilken betydning har de?
- Hva tror du dine kollegaer forventer av deg som gründer?
- Hvordan avdekker du disse forventningene?
- Hvis det oppstår motstridende rollekrav fra f. eks styret og dine ansatte, hvordan løser du det?
  - Ansatte, samarbeidspartnere, investorer, kunder
  - Krav fra autoriteter vs. normative forventninger

**Forskningsspørsmål 2:**

*Hvilke interne drivkrefter er sentrale for gründerens subjektive rolleforståelse og hvordan påvirker disse rolleutviklingen?*

**Gründerrolleidentitet**

- Hvordan vil du beskrive din rolle i bedriften?
- Hvordan tror du din tidligere erfaring har formet deg og de handlingene du gjør som gründer?
- Hvilke ferdigheter og personlige egenskaper tror du har vært relevante for din rolle som gründer?
- Hvilke forventninger har du til deg selv som gründer?

**Ønsket rolleidentitet**

- Ser du på deg selv som en typisk gründer?
  - Hva er en typisk gründer for deg?
- Hva er din lidenskap?
  - Hva er det som driver deg?
  - Hva liker du helst å jobbe med?
- Hvilke ambisjoner har du?

**Del 3 – Gründerutøvelse og avslutning**

**Gründerutøvelse i en interaktiv prosess**

Ca. 30 minutter

**Forskningsspørsmål 3:**

*Hvordan påvirker interne og eksterne drivkrefter handlingsprinsipper og adferd som utøves i rollen og hva har dette å si for rolleutviklingen?*

**Rolleutøvelse og utvikling**

- Hva slags oppgaver og handlinger gjør du i bedriften?
- Hvordan lagde du en strategi ved oppstart?
- På hvilken måte har du gått frem for å følge denne strategien?
  - Mål, milepæler
- Hvordan har du utnyttet muligheter som har oppstått underveis?
  - Hva har du gjort hvis disse ikke er en del av strategien?
- Hvilke ressurser hadde du tilgjengelig ved oppstart og hvordan har de skapt muligheter og barrierer for deg ved bygging av selskapet?
  - Intern/ekstern kompetanse, kapital, eiendeler

- Hvordan har det endret seg fra oppstart til nå?
- Hvordan utforsker du nye muligheter?
  - Eksperimentering/ prøving og feiling
- Har du hatt noen motgang, uenighet eller konflikter i prosessen?
  - I så fall, hvordan har du taklet disse?
- Husker du noen spesielle hendelser som endret retningen for din rolle eller adferd som gründer?
- Da det vokste og ble mer komplekst, hvordan fant du ut hva som måtte gjøres videre?
- Hvordan har din gründerrolle endret seg fra oppstart til nå?
- Hvilke roller mener du du har påtatt deg i utviklingen av bedriften?

### Avsluttende spørsmål:

Ca. 5 minutter

- Hva tror du var den største utfordringen gjennom bedriftens utvikling for deg som gründer?
- Hva er den viktigste kunnskapen du tror du har lært i hele prosessen?
- Etter hele denne prosessen, ble gründerrollen slik du hadde trodd?
  - Hvordan da?
  - Hvorfor ikke?
- Hvis du fikk muligheten, ville du valgt å gjøre det en gang til?
  - Hvis ja, hva ville du gjort annerledes?



## Vedlegg 3 – Operasjonalisering av intervjuguide

Forskningsspørsmål 1	
Spørsmål i intervjuguiden	Teorikapittel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettersom du ikke har en formell stillingsbeskrivelse som gründer, hvordan har du forstått hva som kreves av din rolle?</li> <li>• Hvor mye tid og ressurser har gründerrollen krevd av deg?</li> </ul>	2.2 2.3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatliv, hvordan har det påvirket familielivet?</li> <li>• Hvordan er styret utarbeidet og hvilken betydning har de?</li> <li>• Hva tror du dine kollegaer forventer av deg som gründer?</li> <li>• Hvordan avdekker du disse forventningene?</li> </ul>	2.3.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis det har oppstått motstridende rollekrav fra de gründerrollen omgås, hvordan løser du det?</li> </ul>	2.3 2.3.1

Forskningsspørsmål 2	
Spørsmål i intervjuguiden	Teorikapitler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan tror du din tidligere erfaring har formet deg og de handlingene du gjør som gründer?</li> <li>•</li> </ul>	2.4.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke ferdigheter og personlige egenskaper tror du har vært relevante for din rolle som gründer?</li> </ul>	2.4.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke forventninger har du til deg selv som gründer?</li> <li>• Ser du på deg selv som en typisk gründer?</li> <li>• Hva er en typisk gründer for deg?</li> <li>• Hva er din lidenskap?</li> <li>• Hvilke ambisjoner har du?</li> </ul>	2.4.2

### Forskningsspørsmål 3

Spørsmål i intervjuguiden	Teorikapitler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva slags oppgaver og handlinger gjør du i bedriften?</li> <li>• Husker du noen spesielle hendelser som endret retningen for din rolle eller adferd som gründer?</li> <li>• Da det vokste og ble mer komplekst, hvordan fant du ut hva som måtte gjøres videre?</li> <li>• Hvordan har din gründerrolle endret seg fra oppstart til nå?</li> <li>• Hvilke roller mener du du har påtatt deg i utviklingen av bedriften?</li> </ul>	<p>2.5</p> <p>2.5.1</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan gikk du frem for å starte selskapet?</li> <li>• Hvordan lagde du en strategi ved oppstart?</li> <li>• På hvilken måte har du gått frem for å følge denne strategien?</li> <li>• Hvordan har du utnyttet muligheter som har oppstått underveis?</li> <li>• Hvilke ressurser hadde du tilgjengelig ved oppstart og hvordan har de skapt muligheter og barrierer for deg ved bygging av selskapet?</li> <li>• Hvordan utforsker du nye muligheter?</li> <li>• Har du hatt noen motgang, uenighet eller konflikter i prosessen?</li> </ul>	<p>2.5.2</p> <p>2.3</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva tror du var den største utfordringen gjennom bedriftens utvikling for deg som gründer?</li> <li>• Hva er den viktigste kunnskapen du tror du har lært i hele prosessen?</li> <li>• Etter hele denne prosessen, ble gründerrollen slik du hadde trodd?</li> <li>• Hvis du fikk muligheten, ville du valgt å gjøre det en gang til?</li> </ul>	<p>Avslutning og oppsummering</p>





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

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway