

Norges miljø- og biovitenskapelige
universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen



N . Masteroppgave 2016
30 studiepoeng

Selvledelse i en entreprenøriell kontekst

En kvalitativ studie av selvledelse blant unge
teknologientreprenører

Self-leadership in An Entrepreneurial Context

A qualitative study of self-leadership among young
technology entrepreneurs

Tonje Marie Solsvik
Marthe Østrem

Entreprenørskap og Innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på en toårig mastergrad i Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøyskolen, Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet i Ås.

Gjennom å studere selvledelse i en entreprenøriell kontekst, har dette gitt oss verdifull kunnskap som vi vil dra nytte av videre, både i vårt personlige liv, men også i videre jobbsammenheng.

En stor takk rettes først og fremst til hverandre, for godt samarbeid gjennom hele skriveprosessen. Vi har lært hverandre å kjenne på godt og vondt i både oppturer og nedturer, hvor vi nå sitter igjen med en stolthet over hva vi har fått til sammen. Videre ønsker vi å takke våre veiledere Erlend Nybakk og Casper C. Rasmussen, for god sparring, konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill. Vi ønsker også å takke entreprenørene som deltok i studien. I tillegg til at dere bidro med innsamling av data til studien vår, var det også inspirerende og interessant å høre deres egne tanker og refleksjoner knyttet til det å være entreprenør. Tusen takk!

Vi vil også takke våre familier, venner og medstudenter for støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen. Dere har alle vært gode støttespillere.

Oslo, mai 2016

Tonje Marie Solsvik

Marthe Østrem

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å gjøre en inngående studie av selvledelse, for å avdekke hvordan unge teknologientreprenører leder seg selv i møte med entreprenørielle utfordringer. Vårt fokus har vært rettet mot hvilke ressurser entreprenørene tar i bruk for å håndtere usikkerhet og risiko, samt hvilke strategier de tar i bruk for å styrke sin motivasjon og for å håndtere stress.

Ettersom selvledelsesteorien er en normativ modell, som sier noe om hvordan noe *burde* gjøres, søker vi i denne studien å fremme kunnskap om hvordan unge teknologientreprenører *faktisk* leder seg selv. Studien er begrenset til å omhandle “unge”, da teorien påpeker at unge mennesker kan ha enklere for å lede seg selv enn eldre. Videre er studien rettet mot teknologientreprenører, da de opererer i en bransje som er preget av en høy grad av usikkerhet og risiko knyttet til både markedet og teknologien.

På bakgrunn av dette, samt entreprenørskaps- og selvledelseslitteratur som teoretisk rammeverk, ble det gjennom et eksplorativt studie søkt svar på følgende problemstilling:

Hvordan leder unge teknologientreprenører seg selv i møte med entreprenørielle utfordringer?

Studien viser at entreprenørene leder seg selv på like, men også til dels ulike måter. De ressurser og strategier entreprenørene tar i bruk er i hovedsak knyttet til entreprenørenes kognitive ressurser, der psykologisk kapital er den mest fremtredende. Entreprenørene ser videre verdien av lærdommen de tilegner seg, samtidig som de er opptatt av å kontinuerlig utvikle sine ressurser knyttet til “*hvem de er*”, “*hva de kan*”, og “*hvem de kjenner*”. Hvordan de leder seg selv har også en sammenheng med tidligere arbeidserfaring, samtidig som erfaringer fra oppvekst viser seg å ha en påvirkning. Erfaringer som en ressurs viste seg å medføre en økt grad av robusthet i møte med usikkerhet og risiko. Det er videre gjennomgående at entreprenørene motiveres av tanken på å nå det langsiktige målet, noe som gjenspeiler hvilke strategier de anvender. Enkelte av strategiene underbygger eksisterende selvledelsesteori, samtidig som ytterligere strategier viser seg å være gjeldende. Blant strategiene som anvendes kan det nevnes *skille mellom jobb og privatliv, energistyring, bevise for seg selv og andre, hørbar og visuell stimuli og kontroll*.

Abstract

The objective of this study has been to do a thorough study regarding self-leadership, with the aim of uncover how young technology entrepreneurs lead themselves when faced with entrepreneurial challenges. Our focus has been directed towards which resources entrepreneurs utilize, to cope with uncertainty and risk, and the strategies they use to enhance their motivation and to cope with stress.

Since self-leadership theory is a normative model that emphasizes how something *should* be done, we therefore aim in this study to promote knowledge regarding how young technology entrepreneurs *actually* leads themselves. The study is limited to apply to “young” entrepreneurs, when research in this field of study points out that young individuals may have it easier to lead themselves than older. Furthermore, the study is aimed at technology entrepreneurs, as they operate in an industry that is characterized by a high degree of uncertainty and risk, related to both market and technology.

With this as a background, including the entrepreneurship literature and self-leadership literature as a theoretical framework, it was through an exploratory study sought to answer the following research question:

How do young technology entrepreneurs lead themselves in the face of entrepreneurial challenges?

The study shows that the entrepreneurs lead themselves in both similar ways, but also in different ways. The resources and strategies the entrepreneurs utilize in the face of entrepreneurial challenges are mainly related to their cognitive resources, where psychological capital is the most prominent resource. Further, they have awareness related to the value of lessons they gain, at the same time as they are dedicated to the process of continuously develop their resources regarding “*who they are*”, “*what they know*” and “*who they know*”. Their ability to lead themselves also have a correlation with previous work experience, in addition to experiences regarding adolescence, which also proves to have an impact. Experiences as a resource proved to result in an increased level of resilience in the face of uncertainty and risk. Throughout the study it’s consistently that the entrepreneurs are motivated by the idea of achieving the long-term goal, which further reflect the strategies they use. Certain strategies substantiate existing self-leadership theory, while further strategies proves to be applicable. Among the strategies applied

by the entrepreneurs, *distinguishing between work and private life, energy management, prove to themselves and others, auditory and visual stimuli, as well as control.*

Innholdsfortegnelse

FORORD	
SAMMENDRAG	
ABSTRACT	
1. INTRODUKSJON	1
1.1 TEMA OG BAKGRUNN	1
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	2
1.3 STUDIENS BIDRAG OG RELEVANS	2
1.4 BEGREPSAVKLARING	3
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR.....	3
2 TEORETISK RAMMEVERK	4
2.1 ENTREPRENØRIELLE RESSURSER OG UTFORDRINGER	4
2.1.1 <i>Entreprenørielle ressurser</i>	4
2.1.2 <i>Entreprenørielle utfordringer</i>	6
2.2 SELVLEDELSE OG STRATEGIER	8
2.2.1 <i>Selvledelsesstrategier</i>	8
3.3 SELVLEDELSE I MØTE MED STRESS	13
3.3.1 <i>Kognitive strategier for å takle stress</i>	13
3.3.2 <i>Fysisk aktivitet og helse for å håndtere stress</i>	15
3.3.3 <i>Kognitive ressurser i møte med stress</i>	15
3. METODE	16
3.1 METODETILNÆRMING OG FORSKNINGSDESIGN	16
3.2 METODE FOR DATAINNSAMLING	17
3.2 UTVALG OG REKRUTTERING AV INFORMANTER.....	17
3.2.1 <i>Utvalg og rekruttering til intervju</i>	18
3.2.2 <i>Utvalg og rekruttering til skriving av dagbok og oppfølgingsintervju</i>	18
3.2.3 <i>Gründerhistorie</i>	19
3.3 FORBEREDELSE OG GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLING	21
3.3.1 <i>Forberedelser til intervjuene</i>	21
3.3.2 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	21
3.3.3 <i>Forberedelse og gjennomføring av dagbok og oppfølgingsintervju</i>	23
3.4. ANALYSE AV DATA	24
3.5 PÅLITELIGHET, TROVERDIGHET OG OVERFØRBARHET	26
3.5.1 <i>Pålitelighet</i>	26
3.5.2 <i>Troverdighet</i>	27
3.5.3 <i>Overførbarhet</i>	28
3.7 ETISKE AVVEININGER	28

4. RESULTAT	29
4.1 ENTREPRENØRIELLE UTFORDRINGER OG RESSURSER	29
4.1.1 <i>Ressurser for å håndtere usikkerhet og risiko</i>	29
4.1.2 <i>Oppsummering av funn</i>	34
4.2 SELVLEDELSE OG STRATEGIER	35
4.2.1 <i>Strategier for å styrke motivasjon</i>	35
4.2.2 <i>Oppsummering av funn</i>	41
4.3 SELVLEDELSE I MØTE MED STRESS	42
4.3.1 <i>Stresshåndtering</i>	42
4.3.2 <i>Oppsummering av funn</i>	47
5. DISKUSJON OG REFLEKSJON.....	48
5.1 ENTREPRENØRIELLE RESSURSER OG UTFORDRINGER	48
5.1.1 <i>Forskningsspørsmål 1: "Hvilke ressurser tar unge teknologientreprenører i bruk for å håndtere usikkerhet og risiko?"</i>	48
5.2 SELVLEDELSE OG SELVLEDELSESSTRATEGIER	53
5.2.1 <i>Forskningsspørsmål 2: "Hvilke strategier tar de i bruk for å styrke sin motivasjon?"</i>	53
5.3 SELVLEDELSE I MØTE MED STRESS	58
5.3.1 <i>Forskningsspørsmål 3: "Hvilke strategier tar de i bruk for å håndtere stressende situasjoner?"</i>	58
6. KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER.....	62
6.1 KONKLUSJON	62
6.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	63
6.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	65
6.4 SVAKHETER OG BEGRENSNINGER	66
6.5 ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING.....	66
7. REFERANSER	68
8. VEDLEGG.....	73
8.1 INFORMASJONSSKRIV.....	

Tabeller

Tabell 1: Gründerhistorie

Tabell 2: Oppsummering av funn: Hvilke ressurser unge teknologi entreprenører tar i bruk for å takle usikkerhet og risiko

Tabell 3: Oppsummering av funn: Hvilke strategier tar de i bruk for å styrke sin motivasjon

Tabell 4: Oppsummering av funn: Hvilke strategier tar de i bruk for å takle stress

Figurer

Figur 1: Illustrasjon av entreprenørielle ressurser

Figur 2: Illustrasjon av aktuelle selvledelsesstrategier

Figur 3: Illustrasjon av forholdet mellom konstruktive indre dialoger og stressmestring

Figur 4: Illustrasjon av prosessen for tematisk analyse brukt i denne studien (basert på Kuckartz, 2014)

Figur 5: Oversikt over studiens forskningsspørsmål og problemstilling

1. Introduksjon

1.1 Tema og bakgrunn

I eksisterende ledelseslitteratur er det et gjennomgående fokus på hvordan man skal lede andre, i forhold til hvilke påvirkning ledere utøver overfor sine følgere (se for eksempel Neck & Manz, 2013, Stewart et al., 2011, Jensen & Luthans, 2006a). På en annen side argumenteres det for at selvledelse også er noe man gjør overfor seg selv, hvor det poengteres at man må først kunne lede seg selv, før man kan lede andre (Neck & Manz, 2013).

Siden selvledelse først ble introdusert som et relevant forskningsområde, har det vært forsket på individet og hvordan man kan styre og lede seg selv (se for eksempel Stewart et al., 2011). I nyere tid har selvledelse utvidet seg til å bli et aktuelt forskningsområde innen entreprenørskapslitteraturen, hvor teorien tar for seg hvordan entreprenører *kan* lede seg selv ved å ta i bruk et utvalg av strategier (se for eksempel Neck et al., 2013, Neck & Manz, 2013). Det er derimot begrenset med empirisk forskning som sier noe om hvordan entreprenører faktisk leder seg selv. Selvledelse er derfor et aktuelt ledelseskonsept som fortjener økt oppmerksomhet i en entreprenøriell kontekst.

Selvledelse i en entreprenøriell kontekst, sett opp mot personlige faktorer som kjønn, kulturelle forskjeller og alder, sees videre på som et aktuelt forskningsområde (D'Intino et al., 2007). I forhold til alder, argumenterer Kazan (1999) for at yngre individer kan ha enklere for å engasjere seg i selvledelse enn eldre. D'Intino et al. (2007) påpeker at yngre generelt sett er mer målorienterte og bevisste enn eldre mer etablerte individer, da eldre mennesker allerede kan ha oppnådd flere av sine personlige og karrieremessige mål. Samtidig kan yngre være mer risikovillige, da de har mindre å tape i form av karriereinvestering og personlig rikdom (D'Intino et al., 2007). Dollinger (2008) argumenterer for at unge i dag er mer entreprenørielle enn tidligere generasjoner, samtidig som de er bedre kjent med teknologi og den teknologiske utviklingen.

Da usikkerhet, risiko og stress anses som iboende elementer i entreprenøren sin hverdag (Venkataraman, 1997), kan selvledelse og tilhørende strategier være et essensielt verktøy for entreprenører i forhold til å takle slike utfordringer (Bryant & Kazan, 2012). Anvendelse av

selvledelsesstrategier kan videre styrke et individ sin motivasjon (se for eksempel Locke & Latham, 1990; Neck & Manz, 2013; Neck & Houghton, 2006).

På bakgrunn av disse faktorene er denne studien avgrenset til å omhandle selvledelse i en entreprenøriell kontekst, hvor unge teknologientreprenører står i fokus.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med studien har vært å fremme kunnskap om hvordan selvledelse praktiseres blant unge teknologientreprenører. Studien skal videre bidra til å gi økt forståelse for hvilke ressurser entreprenørene tar i bruk i møte med utfordringer, samt hvilke strategier de tar i bruk for å fremme motivasjon og for å håndtere stressende situasjoner. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan leder unge teknologientreprenører seg selv i møte med entreprenørielle utfordringer?

1.3 Studiens bidrag og relevans

Studien vil være relevant for entreprenørskapslitteraturen, da selvledelse studeres i en entreprenøriell kontekst. Studien vil av følgelig være et ledd i videreutviklingen av “the systematic body of information” (Shane & Venkataraman, 2000).

Videre er det flere forskere som etterlyser ytterligere forskning på områder, innen selvledelse og entreprenørskap. Venkataraman (1997) påpeker at sammenhengen mellom de kognitive prosessene knyttet til risikohåndtering, er et neglisjert område i entreprenørskapslitteraturen. Neck et al. (2013) adresser blant annet at det foreligger mangel på forskning knyttet til hvilke ressurser entreprenører anvender for å håndtere entreprenørskapsrelaterte utfordringer, samt selvledelse som et verktøy for å takle stress. Videre anbefaler D’Intino et al. (2007) at fremtidig forskning bør gå inn på personlige faktorer og i hvilken grad slike faktorer har en innvirkning på entreprenørers selvledelsesevne.

Da selvledelse har blitt særlig kritisert for å blant annet være konseptuelt uatskillelig fra klassiske motivasjonsteorier, argumenterer Neck & Houghton (2006) for at selvledelse må sees på som en normativ modell som legger vekt på “hvordan” noe burde gjøres. Ved å undersøke hvordan

entreprenører *faktisk* leder seg selv, underbygger dette studiens relevans og bidrag til entreprenørskapslitteraturen, samt videre forskning.

1.4 Begrepsavklaring

Innledningsvis ble det allerede presentert begreper som krever nærmere forklaring og utdyping. I denne studien har vi valgt å bruk begrepet *unge* om entreprenører som er under 35 år. Med avgrensningen *teknologientreprenører*, refereres det til entreprenører som tar sikte på å skape og fange økonomisk verdi gjennom utforskning og utnytting av nye teknologibaserte løsninger (Blanco, 2007). Videre har vi valgt å begrense begrepet *entreprenørielle utfordringer* til å omfavne faktorene *usikkerhet*, *risiko* og *stress*. Etersom studiens teoretiske rammeverk tar for seg flere fagbegreper, ser vi det som hensiktsmessig å definere de gjeldende begrepene etterhvert som de trekkes frem.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven vil følge en oppbyggende og oversiktlig struktur gjennom 6 kapitler. I Kapittel 1 har vi hittil presentert oppgavens tema og bakgrunn, formål og problemstilling, studiens bidrag og relevans, samt begrepsavklaring. Kapittel 2 består av det teoretiske rammeverket for oppgaven, og vil ta for seg sentrale og relevante begreper og teorier knyttet til problemstillingen. Teorikapittelet består av tre deler, hvor hver del vil utlede ett forskningsspørsmål som senere vil etterprøves gjennom datainnsamling og analyse. Metoden som er valgt, samt nærmere begrunnelse vedrørende valg av metode og andre sentrale avgjørelser knyttet til dette, vil bli beskrevet i kapittel 3. Her vil det også bli redegjort for studiens pålitelighet, troverdighet og overførbarhet, samt etiske avveininger. I kapittel 4 presenteres resultater fra studien, som er gjennomgått, kodet og systematisert ved bruk av tematisk analyse. Deretter vil aktuelle funn som fremkom i kapittel 4, bli diskutert opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel 5. I oppgavens avsluttende kapittel vil konklusjon og implikasjoner for studien legges frem, samt svakheter og begrensninger ved studien og forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

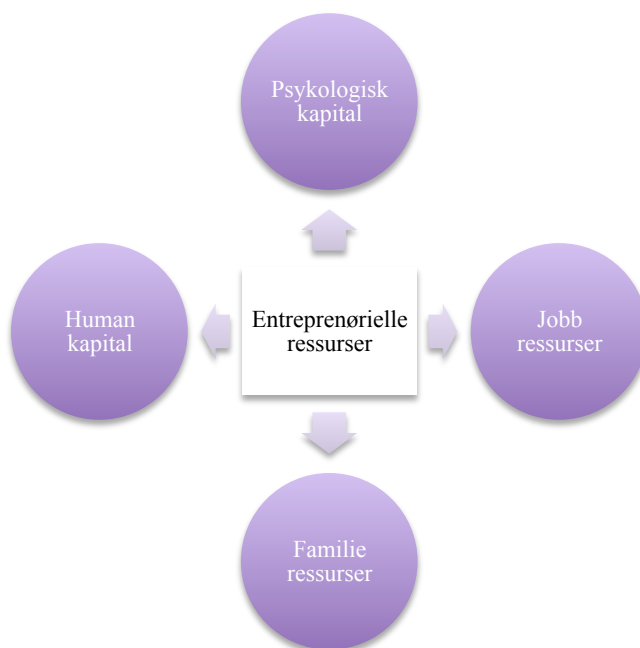
Dette kapitlet har som hensikt å danne et teoretisk rammeverk for studien, og vil ta for seg relevante teorier og tidligere forskning knyttet til entreprenørielle ressurser og utfordringer, selvledelse og selvledelsesstrategier, samt selvledelse i møte med stressende situasjoner.

2.1 Entreprenørielle ressurser og utfordringer

Entreprenører er opptatt av å identifiserer entreprenørielle muligheter, samtidig som det er i deres interesse å tilegne seg ressurser som underbygger realiseringen av mulighetene (Kor et al., 2007). På en annen side, har entreprenører ofte et begrenset antall ressurser å lene seg på for å håndtere risikoen forbundet med det å være entreprenør (Gumpert & Stevenson, 1985).

2.1.1 Entreprenørielle ressurser

Da entreprenører har et begrenset antall organisatoriske ressurser å lene seg på når de starter et selskap, resulterer dette ofte i at de lener seg på sine kognitive ressurser; human kapital og psykologisk kapital (Neck et al., 2013). Videre lener entreprenører seg på entreprenørielle ressurser som familieressurser og ressurser i forbindelse med jobb (Hmieleski & Carr, 2008; Jensen & Luthans, 2006b; Neck et al., 2013). Ressursene er illustrert i figur under (se figur 1).



Figur 1: Illustrasjon av de entreprenørielle ressursene

Human kapital viser til et individs akkumulerte ressurser i form av kunnskap, ferdigheter og evner, som er tilegnet gjennom utdanning og erfaringer (Dollinger, 2008; Coleman, 1988). Dette i likhet med Sarasvathy (2001) og Hmieleski & Carr (2008) som viser til et individs human kapital som “hva man kan”. Human kapitalen kan videre utvikles over tid og overføres mellom individer (Wright et al., 2007). I forhold til overføring av kunnskap mellom individer, trekker Dollinger (2008) frem entreprenørens nettverk som en viktig ressurs i oppstartprosessen, hvor det samtidig påpekes at nettverksbygging nærmest har blitt en standard praksis for entreprenører. Dette da entreprenører ofte er avhengig av å hente inn ytterligere ressurser for å etablere og utvikle et selskap (Dollinger, 2008). Her kan det igjen trekkes paralleller til Sarasvathy (2001) og Hmieleski & Carr (2008) som viser til “hvem man kjenner” som en viktig ressurs for entreprenøren.

Psykologisk kapital viser til et individs psykologiske ressurser i form av “hvem du er” (Sarasvathy, 2001; Jensen & Luthans, 2006b). Psykologisk kapital inkluderer videre fire faktorer: håp, optimisme, tro på egen mestringsevne og robusthet i jobbsammenheng (Luthans et al., 2007). Nyere forskning argumenterer også for at viljestyrke kan sees på som en ressurs (Karp et al., 2014). Ved å se nærmere på hva som karakteriserer psykologisk kapital, gir Luthans et al. (2007, sitert i Luthans et al., 2007) en utdypende forklaring ved å vise til følgende punkter:

1. *Håp* i forhold til å være utholdende mot målet og manøvrere veien om nødvendig, men for å lykkes må fokus på målet og håpet være tilstede
2. *Optimisme* knyttet til å være positiv i forhold til tanken om å lykkes nå og i fremtiden
3. *Tro på egen mestringsevne* (også i form av selvtillit) som et verktøy for å lykkes med utfordrende oppgaver
4. *Robusthet* i forhold til å jobbe enda hardere og strekke seg enda lengre for å oppnå suksess i møte med problemer og motgang

Individer med et høyt nivå av psykologisk kapital, har større sannsynlighet for å være entusiastiske og legge ned ytterligere innsats over en lengre tidsperiode (Avey et al., 2011). Videre kommer det frem av Neck et al. (2013) at psykologisk kapital kan ha en positiv innvirkning på entreprenøren, når det gjelder håndtering av omfattende krav som stilles. Et høyt nivå av psykologisk kapital sees videre i sammenheng med at entreprenører har en sterk tro på egen mestringsevne og viljestyrke, i tillegg til at de har en optimistisk holdning til resultatet og

evnen til å takle motstand (Avey et al., 2011). Dette kan videre underbygges ved at entreprenører kjennetegnes for å ha et høyt nivå av optimisme (Hmieleski & Baron, 2009; Neck & Manz, 2013).

I likhet med Avey et al. (2011) argumenterer Karp et al. (2014) for at individer med en sterk viljestyrke har enklere for å takle utfordringer, hvor viljestyrken kan styrkes ved å engasjere seg i utfordringer som er utenfor ens komfortsone. Dette kan sees i sammenheng med Markman et al. (2005) som trekker frem at mennesker med tro på egen mestringsevne har enklere for å engasjere seg i utfordrende aktiviteter. Snyder (2000) og Jensen & Luthans (2006b) argumenterer for at viljestyrke også kan sees i sammenheng med håp.

I tillegg til de kognitive ressursene, er også familieressurser og jobbrelaterte ressurser med på å lettere gjøre entreprenøren i stand til å takle det som kreves i arbeidet, hvor *familieressurser* blir sett på som en form for sosial støtte (Neck et al., 2013). Videre viser *jobbrelaterte ressurser* til de fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspektene knyttet til jobben, som kan bidra til å nå arbeidsrelaterte mål, redusere påkjenninger i jobbsammenheng, samt stimulere til personlig utvikling (Demerouti et al., 2001). Dette kan også sees i sammenheng med Schaufeli & Bakker (2004), som ser på jobbressurser som støtte fra kolleger, tilbakemeldinger på prestasjon og veiledning fra en overordnet representant.

Videre påpeker Schoof (2006) at unge entreprenører, på bakgrunn av begrensede ressurser, livs- og arbeidsrelaterte erfaringer, møter unike begrensninger og barrierer, i motsetning til eldre entreprenører som har flere ressurser å lene seg på.

2.1.2 Entreprenørielle utfordringer

I motsetning til å drive et allerede etablert selskap, er entreprenørskap en risikofylt aktivitet (Sarasvathy et al., 1998). Dette ettersom beslutninger og investering av tid, innsats og penger skjer før en eventuell avkastning er kjent, noe som igjen kan sees opp mot at entreprenørskap alltid vil involvere en viss grad av usikkerhet og risiko (Busenitz & Barney, 1997; Venkataraman, 1997). I likhet argumenterer Tidd & Bessant (2013) for at usikkerhet er en naturlig del av det å bevege seg ut i det ukjente. Her trekker de blant annet frem usikkerhet knyttet til innovasjonens funksjonalitet og teknologiens egenskaper, samt utviklingen i markedet og selskapets konkurrenter. Videre argumenterer Sarasvathy et al. (1998) for at der andre ser risiko, ser

entreprenøren muligheter. Samtidig påpeker D'Intino et al. (2007) at yngre individer kan være mer risikovillige i henhold til det å starte et nytt selskap, da de har mindre å tape i form av karriereinvestering og personlig rikdom.

Videre fremkommer det av Galbraith (1974) at raske endringer i høyteknologiske selskaper, krever at beslutningstagere må behandle større mengder med informasjon. Dette ettersom de opererer i en bransje som preges av høy hastighet og et usikkert miljø. Usikkerheten som omringer teknologientreprenører er også i stor grad knyttet til utviklingsprosessen, hvor det er mangel på sikker informasjon knyttet til kundenes fremtidig atferd og forventninger til produktet (Blanco, 2007).

Tilgang til informasjon ses å være en sentral faktor i prosessen med å konvertere usikkerhet til kalkulerte risikostørrelser, som igjen vil føre til at entreprenøren kan ta kalkulerte beslutninger (Tidd & Bessant, 2013). Arrow (1974) argumenterer derimot for at nødvendig informasjon, først blir tilgjengelig når et marked er etablert og at alle handlinger før denne tid som regel er basert på forventninger og estimater om markedets utvikling. Videre påpeker han at det kan være snakk om feilaktige antagelser om hvordan fremtiden vil se ut, noe som igjen kan skape et usikkerhetsmoment.

Det fremkommer av Venkataraman (1997) at de kognitive prosessene knyttet til risikohåndtering er et neglisjert område i entreprenørskapsliteraturen. Videre argumenterer Neck et al. (2013) for at det er mangel på forskning som adresserer hvordan entreprenørielle arbeidsprosesser påvirker det enkelte individ, og på hvilken måte entreprenøren tar i bruk sine ressurser for å takle entreprenørielle utfordringer.

Med dette som teoretisk rammeverk har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvilke ressurser tar unge teknologientreprenører i bruk for å takle usikkerhet og risiko?

2.2 Selvledelse og strategier

Selv i de mest kontrollerte situasjoner påvirker vi oss selv til en viss grad; vi er våre egne ledere (Neck & Manz, 2013). Ved å være bevisst på at man har muligheten og kontrollen til å lede seg selv, kan man lettere kartlegge og forbedre sin egen selvledelsesevne (Neck & Manz, 2013). Selvledelse er videre et motivasjonsområde som i hovedsak stammer fra to områder innen psykologi; sosial kognitiv teori og indre motivasjonsteori (Neck & Manz, 2013; D’Intino et al., 2007), og defineres videre som:

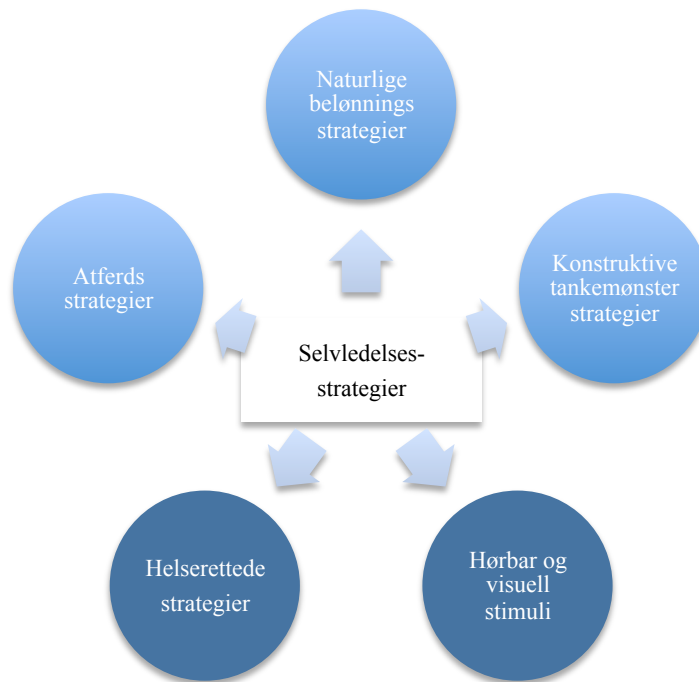
“a self-influence process through which people can and do achieve the self-direction and self-motivation necessary to perform their tasks and work.”

(Neck & Houghton, 2006, s. 271)

Videre sees selvledelse på som en viktig og avgjørende ressurs for entreprenører og deres evne til å oppnå suksess (Neck & Manz, 2013; Neck et al., 2013; Bryant & Kazan, 2012). Dette kan sees i sammenheng med Bryant & Kazan (2012) som argumenterer for at selvledere utøver autonomi, samtidig som de forplikter seg til de målene de har satt seg. Evnen til å utøve selvledelse er ikke nødvendigvis noe man er født med, men noe som kan læres gjennom trening og systematisk praktisering (Bryant & Kazan, 2012).

2.2.1 Selvledelsesstrategier

Selvledelse beskrives som en prosess der individet kan påvirke og lede seg selv, ved å ta i bruk ulike strategier, som kan bidra til å fremme personlig effektivitet (Neck & Manz, 2013; Neck & Houghton, 2006). Strategiene deles vanligvis inn i tre hovedkategorier: *atferdsstrategier*, *naturlige belønningsstrategier* og *konstruktive tankemønsterstrategier* (Neck & Manz, 2013; D’Intino et al., 2007; Neck & Houghton, 2006; Manz, 2015), hvor Manz (2015) tar selvledelse et steg videre til noe han selv omtaler som “higher-level self-leadership”. Her introduseres videre *helserettede strategier*, samt *hørbar og visuell stimuli*, som han mener kan være sentrale områder for videre forskning innenfor selvledelse. De overnevnte selvledelsesstrategiene er videre illustrert gjennom en figur (se figur 2).



Figur 2: Illustrasjon av de aktuelle selvledelsestrategiene

2.2.1.1 Atferdsstrategier

Atferdsstrategier retter seg inn mot individets evne til å kontrollere og lede seg selv, spesielt i situasjoner der man står overfor oppgaver som kan klassifiseres som nødvendig, men utfordrende å gjennomføre (Neck & Manz, 2013). Atferdsstrategiene består av *selvobservasjon*, *personlige målsetting*, samt *personlige belønnings- og straffeordninger* og *“self-cuing”*. Atferdsstrategiene har som formål å legge til rette for individuell atferdsstyring ved å styrke det enkelte individs selvoppmerksomhet (“self-awareness”) (Neck & Manz, 2013). Gjennom konkretiserte handlinger skal atferd som leder til gode prestasjoner vektlegges, hvor man videre beveger seg bort fra negativ og uønsket atferd. Ønsket atferd kan sees i sammenheng med det som Mahoney & Arnkoff (1979, sitert i Manz & Sims, 1980) trekker frem om praktisering, hvor man gjennom skjult praktisering kan *forestille* seg ønsket prestasjon og atferd, mens man ved åpenlyst praktisering kan *øve* på ønsket atferd. Her kan man se koblingen til psykologiske kontrakter som skapes når man forplikter seg til noe, overfor seg selv eller andre, som igjen kan påvirke senere handlinger (Kuhl, 1987, sitert i Karp et al., 2014).

Selvobservasjon handler om få en dypere forståelse for hvorfor og i hvilke situasjoner man tar i bruk ulike atferder (Bryant & Kazan, 2012; Neck & Manz, 2013). Ved å observere seg selv vil man være i bedre stand til å tilegne seg kunnskap om egen atferd, noe som anses som viktig for å kunne vurdere hvilke atferdstyper som burde styrkes, endres eller elimineres for å fremme effektiv atferd (Neck & Manz, 2013). Gjennom selvobservering vil man få en dypere forståelse for tanker og atferdsmønstre som styrer våre liv, som igjen kan gjøre individet i bedre stand til å sette atferdsrelaterte mål (Bryant & Kazan, 2012; Neck & Manz, 2013).

Som et kjerneelement i selvledelse finner man *personlig målsetting*; man må vite hvor man skal (Bryant & Kazan, 2012). Neck & Manz (2013) trekker frem viktigheten av å danne seg konkrete kortsiktige delmål, som støtter opp under det langsiktige målet. Målene burde kunne kategoriseres som spesifikke og oppnåelige, men samtidig utfordrende. Dette utdypes videre av Locke & Latham (1990) som mener at et det å sette seg utfordrende, men realistiske mål, kan styrke det enkelte individ sin motivasjon og videre resultere i økt prestasjonsnivå.

Personlige belønningsordninger viser til det å belønne seg når man når et bestemt mål (Bryant & Kazan, 2012). Slike belønninger kan fremme økt motivasjon og videre styrke det enkelte individ sin evne og ønske om å nå de fastsatte målene (Neck & Manz, 2013). Personlig belønning kan være å unne seg noe fysisk, så vell som å rose seg selv og danne seg et positivt mentalt bilde av seg selv og sine utførte handlinger. For at belønningsordninger skal ha den ønskede effekt, krever det at man har en klar forestilling om hva som motiverer deg som person; om det er fysiske objekter, tanker og/eller spesifikke atferder (Bryant & Kazan, 2012). *Personlige straffeordninger* anses å være effektive i den grad det fremmer refleksjon over egne handlinger, hvor Manz & Simz (1980) påpeker at slike straffeordninger i form av selvkritisering bør unngås, da det kan ha en negativ effekt på den enkeltes prestasjonsevne.

Videre fremkommer det av Neck & Manz (2013) at bruk av *positive signaler* ("self-cuing") kan oppmuntre til økt effektivitet og konstruktiv atferd (Neck & Manz, 2013). Her viser Neck & Houghton (2006) til blant annet bruk av lister, notater, motivasjonsplakater som eksempler på positive signaler som kan gjøre det enklere å opprettholde oppmerksomheten og fokuset på det arbeidet som må gjennomføres. På en annen side kan denne strategien bidra til å identifisere negative signaler som villeder den enkeltes oppmerksomhet og hemmer produktiviteten (Bryant & Kazan, 2012).

2.2.1.2 Naturlige belønningsstrategier

Naturlige belønningsstrategier har som formål å skape situasjoner der individet føler en glede over ulike oppgaver som han/hun står overfor, slik at oppgaven oppleves som en belønning i seg selv (Neck & Manz, 2013). Den naturlige belønningen regnes som en viktig intern kraft ved praktisering av selvledelse (Manz, 1986).

Naturlige belønningsstrategier kan læres og adopteres av et hvert individ, og består av to hovedstrategier der begge kan skape en følelse av indre motivasjon, kompetanse og selvkontroll over egne arbeidsoppgaver (Bryant & Kazan, 2012; Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006). Den første strategien handler om å utforme oppgaven slik at den oppleves som en belønning i seg selv, ved å inkludere motiverende funksjoner eller aktiviteter i arbeidet. Den andre strategien handler om å rette fokuset mot de positive aspektene ved en oppgave, og dermed bevege tankene sine bort fra de mindre komfortable sidene av en oppgave (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006).

2.2.1.3 Konstruktive tankemønsterstrategier

Med en tro om at individet kan styre og påvirke sine egen tanker, argumenterer Manz & Neck (1991) for at det enkelte individ kan ta i bruk gitte strategier for å fremme konstruktive tanker. Konstruktive tankemønstre har som formål å stimulerer til økt selvledelse, og skal legge til rette for konstruktive og vanedannende tanker, som skal ha en positiv påvirkning på et individs personlige effektivitet (Manz & Neck, 1991). Slike strategiene tar for identifisering og konfrontering av dysfunksjonelle oppfatninger, indre dialoger og mentale forestillinger som hemmer den enkeltes prestasjonsevne, for å videre erstatte disse med konstruktive tankeprosesser (Neck & Houghton, 2006). Videre fremkommer det av Manz & Neck (1991) at det enkelte individ kan påvirke sine tankeprosesser ved å analysere og styre oppfatninger man har om seg selv, de interne dialoger som man har med seg selv, samt de mentale forestillinger man har om egen evne til å gjennomføre en oppgave med suksess. Dette kan videre ha en positiv innvirkning på individets tro på egen mestringsevne ("self-efficacy"), noe som igjen kan gjøre individet i bedre stand til å sette seg mer utfordrende mål (Stajkovic & Luthans, 1998).

Neck & Manz (2013) definerer *indre dialoger* som hva det enkelte individ sier til seg selv, og påpeker videre at dette kan ha en stor innvirkning på individs evne til å gjennomføre en oppgave.

Videre argumenteres det for at et individs *mentale forestillinger* i forkant av en oppgave, kan ha en signifikant effekt på hvordan individet presterer når han/hun står ovenfor den faktiske oppgaven (Neck & Manz, 2013). Mentale forestillinger beskrives som evnen til å forestille at man oppnår suksess, før man beveger seg ut på den faktiske oppgaven (Neck & Manz, 1991). Videre argumenterer Neck & Manz (2013) for at mennesker som i forkant av en oppgave har en klar visjon om at de vil gjennomføre arbeidet med suksess, i større grad vil oppleve økt selvsikkerhet, noe som igjen vil ha en positiv effekt.

2.2.1.4 Helserettede strategier

Ved å opprettholde et optimalt aktivitetsnivå og en sunn livsstil, kan individet styrke sin personlige effektivitet og samtidig være i bedre stand til å takle fysiske påkjenninger, både i arbeidsrelaterte situasjoner men også i livet generelt (Neck & Manz, 2013; Neck & Cooper, 2000; Manz, 2015). En sunn og aktiv livsstil vil gi positive utslag i form av forbedret fysisk og psykisk helse, noe som blant annet inkluderer sykdomsforebyggelse, et høyere energinivå, samt redusert nivå av stress, angst og depresjon (Neck & Manz, 2013; Neck et al., 2000)

2.2.1.5 Hørbar og visuell stimuli

I følge Miles (2005) kan musikk være et verktøy individer kan bruke i det daglige liv for å optimalisere sine prestasjoner innenfor alle områder i livet. Hun presenterer videre ulike situasjoner hvor man kan bruke musikk som et verktøy; få fokus, overkomme smerte, løfte humøret, rense kroppen for følelser knyttet til blant annet frustrasjon og sinne og i forhold til det å skape noe eller løse problemer. Musikk kan også være et nyttig verktøy for å bekjempe nerver, knyttet til for eksempel taler og pitching (Miles, 2005). I følge Manz (2015) kan det forekomme visse fysiske reaksjoner fra sansene, knyttet til spesifikke syn eller lyder (for eksempel bilde av en som står på toppen av klippe eller en favoritt sang), som videre kan bidra til at en føler seg bemyndiget til å gjøre noe.

Slik det fremkommer av Kazan (1999) kan yngre individer ha enklere for å engasjere seg i selvledelse enn eldre. Mulige forklaringer på dette være at yngre mennesker fortsatt er i prosessen med å forme sin egen identitet hva gjelder deres personlige liv og karrierevalg (D'Intino et al. (2007). Videre kan selvledelsesstrategier bidra til å styrke et individ sin motivasjon (se for eksempel Locke & Latham, 1990; Neck & Manz, 2013; Neck & Houghton, 2006).

Med dette teoretisk rammeverk er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 2: Hvilke strategier tar de i bruk for å styrke sin motivasjon?

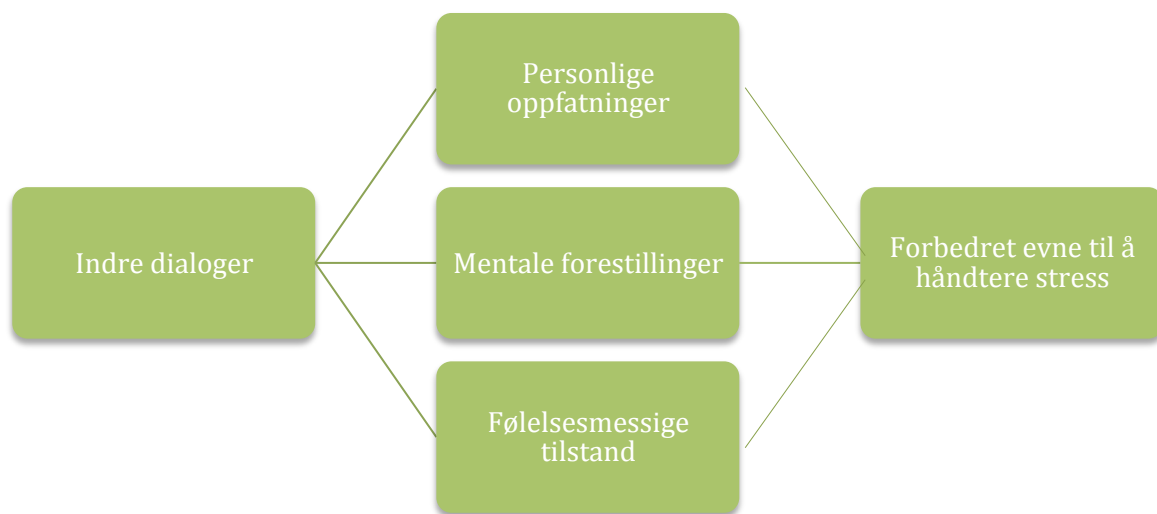
3.3 Selvledelse i møte med stress

I følge Baron et al. (2013) er evne til å håndtere stress å anse som en nøkkelkomponent for å gjøre suksess som entreprenør. Dette kan videre sees i sammenheng med Neck et al. (2013) som trekker frem at entreprenørielle aktiviteter både kan være fysisk og psykisk krevende, da stress sees å være en naturlig del av tilværelsen (Shane, 2008, sitert i Neck et al., 2013). Dette ettersom stressmomenter som hyppige endringer og uforutsigbare miljøer, et høyt risikonivå og finansielle begrensninger, store arbeidsmengder samt ansvaret for selskapet og medarbeidere, er iboende elementer i entreprenørskap (Ganster, 2005; Baron et al., 2013). På en annen side kommer det frem av Podsakoff et al. (2007) at jobbkrav knyttet til arbeidsmengde og tidspress, også kalt ”challenge stressors”, kan skape utfordringer for individet som igjen kan være en mulighet for personlig utvikling.

Churchill & Lewis (1983, sitert i Cope, 2003) påpeker at entreprenøren og selskapet nærmest er ett i de første leveårene. Det kan sees i sammenheng med Buttner (1992) som trekker frem at entreprenørens evne til å legge fra seg jobbrelaterte bekymringer når arbeidsdagen er over, samt sosial støtte, er faktorer som bidrar til å moderere entreprenørenes stressnivå. Videre argumenteres det for at entreprenøren kan bli i bedre stand til å takle stressende situasjoner, ved å ta i bruk spesifikke kognitive selvledelsesstrategier (Neck et al., 2013; Bryant & Kazan, 2012). Dette kan videre føre til at entreprenøren opplever et lavere stressnivå, som i noen tilfeller kan forbedre prestasjoner (Baron et al., 2013).

3.3.1 Kognitive strategier for å takle stress

Individets tro på egen stressmestringsevne regnes som en avgjørende egenskap for å utøve selvledelse (Houghton et al., 2012). Videre argumenterer Neck et al. (2013) for at kognitive strategier, som går ut på regulering av konstruktive indre dialoger rettet mot entreprenørens personlige oppfatninger, mentale forestillinger og følelsesmessige tilstand (se figur 3), ligger til grunn for entreprenørens evne til å takle stressende situasjoner.



Figur 3: Illustrasjon av forholdet mellom konstruktive indre dialoger og stressmestring

3.3.1.1 Konstruktive indre dialoger

Konstruktive indre dialoger defineres av Neck et al. (2013) som hva individet sier til seg selv i henhold til hvordan man responderer på stress, samtidig som man gjennom systematisk praktisering kan bli bedre på å takle stressende situasjoner. Dette ved å være bevisst på hva han/hun sier til seg selv både før, under og etter en stressende situasjon. Dette når entreprenøren kan identifisere og konfrontere tenkemåten sin, og dermed bytte ut dysfunksjonelle oppfatninger med mer rasjonelle oppfatninger.

Gjennom konstruktive indre dialoger, kan entreprenøren styrke sine personlige oppfatninger, sine mentale forestillinger og sin følelsesmessige tilstand, og igjen forbedre sin evne til å takle stressende situasjoner (Neck et al., 2013).

Personlige oppfatninger

Med personlige oppfatninger, menes entreprenørenes underliggende antagelser om seg selv, knyttet til hvordan han/hun responderer på stress. Gjennom konstruktive indre dialoger, kan entreprenøren identifisere, konfrontere og videre erstatte dysfunksjonelle oppfatninger med positive/rasjonelle oppfatninger (Neck et al. (2013). I likhet argumenterer Houghton et al. (2012)

for at positive tanker og troen på egen stressmestringsevne, er grunnleggende egenskaper som gjør det enkelte individ i bedre stand til å håndtere stressende situasjoner.

Mentale forestillinger

Neck et al. (2013) ser en sammenheng mellom mentale forestillinger og entreprenørens evnen til å håndtere stress, og foreslår at entreprenører kan visualisere en ønsket stressrespons, før de befinner seg i den stressende situasjonen. Dette kan gjøre at entreprenøren blir i bedre stand til å håndtere stress i gitte situasjoner. Mentale forestillinger kan bidra til å hemme stress dersom et individ er bevisst på hvilke situasjoner og faktorer som fører til stress.

Følelsesmessig tilstand

Basert på studier trukket frem i Neck et al. (2013), foreslås det at entreprenører kan bli bedre til å kontrollere sin følelsesmessige tilstand, samt opparbeide seg et positivt tankesett i forhold til stress. Dette ved å være bevisst på hvilke situasjoner som fremmer stress, samt ved å ha konstruktive indre dialoger med seg selv.

3.3.2 Fysisk aktivitet og helse for å håndtere stress

Tidligere forskning viser at fysisk aktivitet er en nøkkelfaktor for å håndtere stress (Pearce, 2007; Manz, 2015; Lovelace et al., 2007). Selvløsløse identifiseres her som et verktøy et individ kan ta i bruk for å styrke sin motivasjon til å opprettholde et optimalt aktivitetsnivå (Manz, 2015; Neck & Manz, 2013). Dette i likhet med Neck & Cooper (2000) som argumenterer for at økt fysisk form vanligvis fører til forbedret form knyttet både til det fysiologiske og det psykologiske hos individet, som videre kan gi forbedret jobbeffektivitet og produktivitet.

3.3.3 Kognitive ressurser i møte med stress

På bakgrunn av et høyt nivå av psykologisk kapital, er entreprenører i en bedre mental stand til å tolerere og håndtere stressende situasjoner, noe som gjør at de opplever et lavere nivå av stress (Baron et al., 2013). Dette underbygges videre av Houghton et al. (2012) som påpeker at positive tanker og troen på egen mestringsevne er grunnleggende egenskaper som gjør den enkelte i bedre stand til å håndtere stressende situasjoner.

Videre argumenterer Fine et al. (2012, sitert i Baron et al., 2013) at entreprenører som velger å bli i yrket, har en over gjennomsnittlig kapasitet til å håndtere stress. Dette da de viser en vilje ved å forbli i rollen, til tross for at de eksponeres for stressmomenter. Dette kan sees i sammenheng

Luthans et al. (2007, sitert i Luthans et al., 2007) som trekker frem robusthet som en faktor under psykologisk kapital, som innebærer at man jobber enda hardere og strekker seg enda lengre for å oppnå suksess i møte med problemer og motgang.

I tillegg fremkommer det av Demerouti et al. (2001) at jobbrelevante ressurser, de fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspektene knyttet til jobben, kan være til hjelp for å klare å fungere under stressende forhold. Dette når de kan bidra til å nå arbeidsrelaterte mål, redusere påkjenninger i jobbsammenheng, samt stimulere til personlig utvikling. Videre påpeker Neck et al. (2013) at videre forskning blant annet bør adressere og gå nærmere inn på selvledelse som et verktøy for entreprenører knyttet til det å håndtere stress.

Med dette som teoretisk rammeverk har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 3: Hvilke strategier tar de i bruk for å håndtere stressende situasjoner?

3. Metode

I dette kapitlet gjør vi rede for våre valg knyttet til design og datainnsamlingsmetode for forskningsprosjektet, samt begrunnelser for de valgene som er tatt.

3.1 Metodetilnærming og forskningsdesign

Da problemstillingen og forskningsspørsmålene har en utforskende formulering, falt valget på et kvalitativt forskningsdesign med en eksplorerende tilnærming (Johannessen et al., 2011). Da studien tar for seg hvordan unge teknologientreprenører leder seg selv, er studien av induktiv art, hvor fenomenet står i sentrum (Johannessen et al., 2011).

Vi har gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer, dagbok og oppfølgingsintervju, samlet inn og analysert primærdata fra syv unge teknologientreprenører om deres egne tanker og refleksjoner knyttet til hvordan de leder seg i møte med entreprenørielle utfordringer. Vi har lagt vekt på “hva de gjør”, samtidig som det har vært viktig for studiens kvalitet å få frem tankeprosesser og refleksjoner knyttet til hvordan ulike situasjoner påvirker dem personlig.

3.2 Metode for datainnsamling

Datainnsamlingsmetode i form av intervju og dagbok ble vurdert som mest hensiktsmessige, da de til sammen ville tilføre ytterligere informasjon som igjen ville bidra til å styrke datamaterialet.

Valget om å benytte oss av semi-strukturerte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode var for få tilgang til entreprenørens underliggende refleksjoner og tanker. Samtidig ønsket vi at intervjuet skulle bære preg av en samtale, der vi hadde muligheten til å bevege oss fritt gjennom de forhåndsdefinerte temaene og spørsmålene. Dette ut fra hva som falt mest naturlig i den enkelte intervjusituasjon. Videre så vi det som nødvendig å ha mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål i henhold til temaene i intervjuguiden, men også dersom entreprenørene skulle ta opp nye temaer under intervjuet. Med andre ord ville dette gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2011; Silverman, 2014), samtidig som det ga forskerne muligheten til å få førstehåndskjennskap til informantens holdninger, verdier og virkelighetsoppfatninger (Silverman, 2014).

Valget om å benytte oss av dagbok var for å få tilgang til ytterligere informasjon om hvordan entreprenørene leder seg selv, knyttet til eventuelle utfordringer de sto overfor i tidsrommet dagboken skulle skrives. Hensikten var at dagbøkene skulle tilføre informasjon på et mer personlig og dypere nivå, noe som var ønskelig for denne studien.

3.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Med utgangspunkt i studiens formål og problemstilling, var det nødvendig å snakke med unge teknologientreprenører. Valget om å rette oss mot unge entreprenører begrunnes med det som fremkommer i teorikapitlet, ved at unge mennesker kan ha enklere for å lede seg selv enn eldre, ved at de blant annet ses å være mer uavhengige og målbevisste (Kazan, 1999; D’Intino et al., 2007). Dette dannet grunnlaget for det som Johannessen et al. (2011) beskriver som en “kriteriebasert utvalgsstrategi” der informanten må oppfylle forhåndsdefinerte kriterier for at de skal kunne anses som relevante informasjonskilder. Det ble i forkant av intervjuene utarbeidet et informasjonsskriv, som også fungerte som samtykkeskjema under dybdeintervjuer, skriving av dagbok og oppfølgingsintervju (se vedlegg 1). Hensikten med dette var å gi entreprenørene muligheten til å delte ytterligere, dersom det var noe de ønsket.

3.2.1 Utvalg og rekruttering til intervju

Ved en gjennomgang av vårt personlig nettverk kom vi over flere aktuelle entreprenører som tilfredsstilte utvalgsriteriene. Vi kom i kontakt med entreprenørene direkte eller gjennom en bekjent som kjente til entreprenøren, og kontaktet deretter de entreprenørene vi anså som relevante for vårt studie via e-post, telefon og SMS. Vi presenterte oss selv som studenter og la fram informasjon om forskningsprosjektet, samtidig som det ble stilt spørsmål om personen ønsket å stille til et intervju. Denne rekrutteringsstrategien ligger til grunn for seks av intervjuene som inngår i denne studien. Da vi fikk inntrykk av at enhver av entreprenørene hadde en god fot innenfor etablert entreprenørskapsmiljøer, så vi det videre som nyttig å ta i bruk “snøballmetoden” for å få tilgang til flere aktuelle informanter (Johannessen et al., 2011). Entreprenørene ble derfor spurt om de hadde kjennskap til andre personer som det ville være aktuelt for oss å ta kontakt med, noe som gjorde at vi var i stand til å rekruttere ytterligere én entreprenør. Før vi satte i gang med dybdeintervjuene, ble entreprenørene gitt et informasjonsskriv, hvor de selv kunne krysse av på deltakelse til dybdeintervju. Vi endte til slutt opp med syv entreprenører som stilte til dybdeintervju.

3.2.2 Utvalg og rekruttering til skriving av dagbok og oppfølgingsintervju

Ved utvalg og rekruttering til skriving av dagbok, ble det tatt utgangspunkt i de som allerede hadde sagt ja til å delta på dybdeintervju. Dette begrunnes med et ønske om å få en dypere forståelse for den enkelte entreprenør sine tanker og erfaringer knyttet til eventuelle utfordringer, som oppstod i perioden hvor skriving av dagboken skulle gjennomføres. Hensikten med dette var at det første intervjuet skulle sette i gang tankeprosesser hos entreprenøren, som entreprenøren kunne dra nytte av i perioden dagboken skulle skrives.

På informasjonsskrivet kunne entreprenørene, i tillegg til å krysse av for å delta på dybdeintervju, også krysse av på om de ville delta i dagbokskriving og oppfølgingsintervju. Dersom de sa seg villig til å skrive dagbok, ble det informert om at vi ønsket at dagboken skulle skrives over en periode på én til to uker, men at det var opp til entreprenøren selv å bestemme når og hvor mye han/hun ønsket å skrive. Det ble også oppfordret til å begynne å skrive dagbok så fort som mulig etter at intervjuet var gjennomført, i den grad entreprenøren hadde mulighet til det. Dette på bakgrunn av at temaet for studien da ville være “friskt” i minne, samtidig som det ville sikre oss tilgang til datamaterialet i god tid før innlevering av oppgaven. Tre av entreprenørene ønsket videre å delta på å skrive dagbok, etter at nødvendig informasjon ble gitt. Det ble videre

poengtert at det var opp til entreprenøren selv om han/hun ønsket å skrive dagboken på PC eller for hånd, og at dagboken kunne sendes til forskerne via e-posten som var oppgitt på informasjonsskrivet. Videre, dersom entreprenørene takket ja til å delta på et oppfølgingsintervju, ble det enighet om at et eventuelt intervju skulle avtales kort tid etter at dagboken var mottatt.

3.2.3 Gründerhistorie

I tabellen under presenteres en innføring av de rekrutterte entreprenørene og deres historie knyttet til hvem de er (tabell 1). På bakgrunn av konfidensiell og personlig informasjon, er entreprenørene anonymisert og gitt fiktive navn.

Gründerhistorie

Eirik (Oslo): Eirik er 28 år og har vært entreprenør i ett og et halvt år. Eirik forteller at han trives veldig godt i rollen som entreprenør, samtidig som det har vært en lang prosess for ham å komme dit han er i dag. Han forteller at han har vært preget av negative tanker gjennom oppveksten, noe som i større grad preget ham og de valgene han tok. Dette er noe han har jobbet intenst med, da det på et tidspunkt gikk opp for han at han ønsket mer ut av livet sitt. Dette da han så at han kunne oppnå mye hvis han beveget seg utenfor sin egen komfortsone. Eirik forteller at han ble utfordret mye i oppveksten, samtidig som han fra ung alder var nødt til å være selvstendig.

Lars (Akershus): Lars er 30 år og har vært entreprenør i tre og et halvt år, og er videre bevisst på at det er entreprenør han ønsker å være. Lars hatt en utfordrende oppvekst, som igjen har vært med å prege han og den personen han er i dag. Lars er videre overbevist om at han kan få til hva som helst. Dette når han har en viljestyrke til å nå de målene han setter seg, samtidig som han tidligere har evnet å overkomme store personlige utfordringer.

Christian (Oslo): Christian er 28 år og har vært entreprenør i to år, og har jobbet i et oppstartsselskap tidligere. Han beskriver seg selv som en visjonær som brenner for det han driver med. Han har også kjent på det å være helt utmattet, nærmest utbrent og tappet for energi, ved at han jobbet for mye og stilte høye krav til seg selv. Dette både i det forrige oppstartsselskapet han jobbet i, men også i selskapet han jobber i nå. For Christian handler det i stor grad om å ha det gøy hele veien med det han driver med, samtidig som han har tre kriterier som er viktig for han i jobbsammenheng:

Thomas (Sogn og Fjordane): Thomas er 27 år og har vært entreprenør i ett og et halvt år. Han er tidligere industriarbeider og beskriver seg selv som en rolig person. Det han liker med å være entreprenør er at det ikke er et A4-liv, samtidig som han motiveres av det å kunne skape noe eget. Thomas forsøker å ha et fremtidsrettet blikk i det arbeidet han gjør, samtidig som han syntes at det er lærerikt å stadig måtte gjøre nye ting som han i utgangspunktet ikke har erfaring med.

Aleksander (Oslo): Aleksander er 27 år og har vært entreprenør i ett og et halvt år. Han er nåværende student og beskriver seg selv som ”familiens sorte får”, da han kommer fra en familie med akademikere. En akademiker var noe han selv ikke ønsket å bli, og trekker frem at han trives godt med det å være entreprenør. Han sier videre at han også er bevisst på det han er god på, og er flink til å delegere oppgaver internt i teamet.

Sofie (Oslo): Sofie er 28 år og har vært entreprenør i to og et halvt år. Sofie har tidligere arbeidserfaring som freelancer, noe som har gjort henne mer forberedt på hva det innebærer å starte opp for seg selv, samtidig som hun følte en økt grad av trygghet. Sofie verdsetter friheten hun har som entreprenør, samtidig som hun setter pris på det å kunne være sin egen sjef. Som entreprenør, er Sofie opptatt av å ta én dag av gangen samtidig som hun ser på opp- og nedturene som noe morsomt.

Fredrik (Oppland/Oslo): Fredrik er 32 år og har vært entreprenør i tre år. Med erfaring innen prosjektledelse og økonomi, og det å realisere ting gjennom tidligere jobb, var det et enkelt valg for ham å bli gründer. Dette i forhold til at han hadde lyst til å lage en bedrift og lage et produkt, i tillegg til at han hadde et ønske om å bygge opp et team med flinke mennesker. Han startet selskapet med to kompiser, og som flere gründerne (her: generelt), har han opplevd turbulente tider knyttet til markedet, inntekt og større omstrukturingsprosess er internt i selskapet.

Tabell 1: Gründerhistorie

3.3 Forberedelser og gjennomføring av datainnsamling

3.3.1 Forberedelser til intervjuene

Intervjuguiden ble utformet slik at den på best mulig måte skulle operasjonalisere studiens problemstilling og dens tilhørende forskningsspørsmål. Intervjuguiden ble delt inn følgende temaer: tanker og erfaringer knyttet til usikkerhet og risiko, tanker om og erfaringer med det å lede seg selv, samt selvledelsesstrategier. Videre ble det utarbeidet spørsmål som støttet oppunder hvert enkelt tema. Da forskningsspørsmålene også tar for seg “stress” og “motivasjon”, ble det inkluderte spørsmål omkring disse faktorene i de overnevnte temaene.

Hvert av temaene inkluderte “åpne” spørsmål, og ble utformet ved bruk av allmenne ord og begreper. Dette slik at entreprenørene skulle forstå spørsmålene og videre være i stand til å gi relevante og utfyllende svar. Videre ble hvert spørsmål støttet opp med forslag til eventuelle oppfølgingsspørsmål, som det kunne være relevant å ta opp. Dette for å legge til rette for at vi kunne gå i dybden på hvert enkelt tema. Det å inkludere oppfølgingsspørsmål som “*hva følte du da?*” og “*hva tenkte du i den situasjonen?*” så vi som nødvendig for å få i gang tankeprosesser hos entreprenørene.

For å avdekke om spørsmålene var utformet på en forståelig måte, ble det i forkant av intervjuet gjennomført en pre-test for å sikre påliteligheten og troverdigheten til studien. Pre-testen ble gjennomført med en bekjent entreprenør som ikke inngikk i studien, men som tidligere hadde vært med å starte et selskap innenfor teknologibransjen. Tilbakemeldingene tatt i betraktning, ble intervjuguiden justert etter vår kunnskap og personens tilbakemeldinger.

Det ble i forkant av intervjuprosessen avklart med Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), at studien var i tråd med deres retningslinjer for forsvarlig datainnhenting. Denne søknaden ble godkjent i forkant av intervjuprosessen.

3.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble gjennomført i perioden Mars - April, 2016. Videre ble seks av syv intervjuer gjennomført ansikt til ansikt på ulike lokasjoner i Oslo, hvor det var opp til entreprenørene å bestemme hvor de ønsket at intervjuet skulle gjennomføres. Formålet med dette var å legge til rette for at entreprenørene skulle føle seg trygg og komfortabel under intervjuet, samtidig som vi

ønsket å vise respekt for den enkelte, da samtlige ga uttrykk for å ha hektiske dager. På grunn av geografiske avstander, ble ett av intervjuene gjennomført over Skype.

Det var viktig for oss å skape en avslappende atmosfære der entreprenørene skulle sitte med følelsen av å kunne betro seg til oss med personlig informasjon. Vi hadde derfor en rolig og imøtekommende atferd, hvor vi startet med å snakke om “løst og fast”, slik at det kunne etableres et tillitsbånd mellom entreprenørene og oss som forskere.

Før intervjuene startet, ble entreprenørene gitt et informasjonsskriv om studien. Entreprenøren som ble intervjuet over Skype, ble tilsendt informasjonsskrivet i forkant via E-post. Det ble videre supplert med muntlig informasjon om studiens formål, samtidig som det ble forklart hvordan intervjuet skulle foregå og hvor lang tid som var estimert. Dette var estimert på bakgrunn av lengden på pre-testen. Det ble samtidig forklart at vi søkte en forståelse av entreprenørens handlinger og tanker, i henhold til hvordan han/hun leder seg selv. Videre ble det spurt om tillatelse til å bruke lydopptaker under intervjuet, slik at vi kunne transkribere intervjuet i etterkant. Det ble poengtert at datamaterialet skulle slettes når studien avsluttes. Dette var noe som alle entreprenøren ga samtykke til.

Under intervjuene varierte det hvorvidt intervjuguidens oppsett ble fulgt slavisk, da vi var opptatt av at entreprenøren skulle styre “samtales”. Temaene ble videre tatt i bruk for å rettlede entreprenøren tilbake på riktig spor, dersom de sparte av. Temaene ble videre tatt opp ut fra hva som falt naturlig under hvert enkelt intervju. Da vi var to personer som utførte denne studien, vekslet vi på hvem som stilte spørsmål og hvem som observerte og noterte. Den som observerte og noterte, bidro også med oppfølgingsspørsmål.

For å få nærmere forståelse for entreprenørens tanker knyttet til den informasjonen som kom frem, ble det under intervjuet stilt oppfølgingsspørsmål som for eksempel “*kan du fortelle litt mer om det?*”, “*hva legger du i det?*” og “*kan du utdype?*”, “*hvilke tanker gjør du deg om det?*” og “*hvordan påvirker det deg?*”. Dette var videre med på å gjøre intervjuene ulike, samtidig som det gjorde at vi klarte å fange essensen i hvert intervju. Under intervjuene var vi også bevisst på å vise engasjement for det entreprenørene fortalte, samtidig som vi prøvde å “speile” entreprenørens holdning. Dette da vi ikke ønsket at entreprenøren skulle oppleve oss som

uinteressert, som igjen kunne ført til at entreprenøren holdt tilbake informasjon (Johannessen et al., 2011).

Alle intervjuene varte fra mellom 45 minutter til 1t og 50 minutter. Etter endt intervju, ble entreprenørene spurt om de ønsket å få tilsendt ferdig utarbeidet analyse og tolkning av datamaterialet. Samtidig ble det spurt om de ønsket å få tilsendt en utgave av studien når den var ferdigskrevet.

3.3.3 Forberedelse og gjennomføring av dagbok og oppfølgingsintervju

Forberedelser knyttet til dagbokskrivningen gikk ut på å utforme forslag til punkter, hvor hensikten var at de skulle fungere som et hjelpemiddel for entreprenørene, for å komme i gang med skrivningen. Utformingen og gjennomføringen av intervjuet var også en forberedelse til dagboken, da intervjuet kunne bidra med å sette i gang tankeprosesser hos entreprenørene. Videre ble det informert om at vi ønsket at dagboken skulle være rettet mot deres handlinger og tanker, som fremkom i den perioden dagboken skulle skrives. I tillegg ønsket vi at de i større grad skulle prøve å reflektere over sine egne tankene og handlingene, dette særlig dersom det oppstod situasjoner som var utfordrende.

Følgende punkter ble utarbeidet og presentert i informasjonsskrivet:

- Utfordrende situasjoner der selvledelse har vært nødvendig
- Hvordan styrer du dine tanker til å håndtere utfordrende situasjoner?
- Generelle refleksjoner knyttet til det å lede deg selv

Da det i utgangspunktet var tre av entreprenørene som samtykket til å delta på å skrive dagbok, ble det derimot bare mottatt én dagbok. Fra de entreprenørene som ikke sendte inn en dagbok, ble det informert om at mangel på tid ikke gjorde det mulig.

På bakgrunn av dagboken som ble sendt inn, ble det kort tid etter avtalt et oppfølgingsintervju. Forberedelsene til dette bestod av å gå gjennom den innsendte dagboken, for så å markere viktige momenter som vi kunne stille spørsmål til. Spørsmålene ble formulert på den måten at de kunne åpne opp for å få en nærmere forklaring fra entreprenøren knyttet til hvilke tanker han/hun hadde gjort seg i den perioden dagboken ble skrevet. Dette som for eksempel *“hva mente du her?”*, *“hva tenkte du i denne situasjonen?”*, *“hvordan påvirket denne situasjonen deg?”*. På grunn av

geografiske avstander og problemer knyttet til kollektivtrafikk ble intervjuet gjennomført over Skype.

3.4. Analyse av data

For å analysere kvalitativ data, må datamengden reduseres og sammenfattes til et nivå som forskerne kan håndtere (Johannessen et al., 2011; Miles & Huberman, 1994). Formålet med analysen er å avdekke entreprenørene sitt budskap i henhold til forskningsspørsmålene, og på bakgrunn av dette trekke en konklusjon som svarer på problemstillingen (Johannessen et al., 2011). Da problemstillingen og intervjuguiden dannet et godt grunnlag for utforming av hovedkategorier og sub-kategorier, ble det benyttet tematisk analyse (Kuckartz, 2014) for å systematisere den innsamlede empirien (se figur 4). Dataanalysen ble gjennomført med utgangspunkt i de syv fasene som fremkommer av Kuckartz (2014).



Figur 4: Illustrasjon av prosessen for tematisk analyse brukt i denne studien (basert på Kuckartz, 2014)

Steg 1: Datamaterialet ble grundig lest over, samtidig som tekstutdrag som fremsto som viktig ble markert. Denne fasen ble avsluttet med at det ble skrevet et kort sammendrag som tok for seg de mest sentrale funnene fra hvert av intervjuene.

Steg 2: Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene ble det utarbeidet tre hovedkategorier:

- Hovedkategori 1: ressurser for å håndtere entreprenørielle utfordringer
- Hovedkategori 2: strategier for å styrke motivasjon
- Hovedkategori 3: strategier for å håndtere stress

Steg 3: Hver av de tre kategoriene ble videre tildelt hver sin farge, slik at vi enklere kunne markere og systematisere relevant datamateriale etter tilhørende hovedkategori og farge. Hovedkategori 1 ble tildelt fargen rosa, hovedkategori 2 ble markert med gul mens hovedkategori 3 ble markert med grønn. Deler av datamateriale ble derimot plassert under flere kategorier. Dette da datamaterialet kunne ha flere betydninger og av den grunn ikke kunne begrenses til én kategori.

Steg 4: Når vi var ferdig med å kode et intervju, var neste steg å opprette separate dokumenter for hver av de tre hovedkategoriene. Dette slik at vi kunne sammenslå funnene fra hvert intervju.

Steg 5: Med utgangspunkt i hovedkategoriens tilhørende datamateriell, ble det videre utformet temabaserte sub-kategorier. Dette for å få en bedre oversikt over datamaterialets faktisk innhold.

Steg 6: Videre ble hovedkategoriens tilhørende datamateriale kodet med hensyn til sub-kategoriene som ble generert i fase 5. Også her ble hver av sub-kategoriene tildelt hver sin fargekode, slik at datamaterialet kunne markeres og kodes i henhold sub-kategoriens representative farger.

Steg 7: Datamaterialet ble analysert og presentert i henhold til de utformede hovedkategoriene, hvor aktuelle sub-kategorier bidro til å gi forskerne en oversikt over sentrale funn som var relevante å presentere i resultatkapittelet. Formålet med dette var å gi en systematisk fremstilling av resultatene, som videre underbygger studiens forskningsspørsmål og problemstilling.

3.5 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet

For å kunne trekke konklusjoner fra studien, har det underveis vært viktig å gjøre vurderinger knyttet til de valgene vi har tatt, for å påse at studien holder kvalitet knyttet til pålitelighet og troverdighet (Silverman, 2014; Johannessen et al., 2011). Kapittelet vil også ta for seg hvorvidt resultater fra studien er overførbar til andre områder.

3.5.1 Pålitelighet

Studiens pålitelighet viser til hvorvidt resultatene som presenteres er til å stole på og om studien kan gjennomføres av en annen forsker på et senere tidspunkt, for å så komme frem til de samme resultatene (Johannessen et al., 2011). I denne studien har vi vært bevisst på å gjøre en inngående og detaljert beskrivelse av de metodiske fremgangsmåtene, i tillegg til de valgene som har blitt tatt gjennom hele prosessen. Dette er med på å gjøre studien så pålitelig som mulig.

Selvledelsesteorien i seg selv er ikke så lett å måle da den sier noe om hvordan det *burde* gjøres, hvor vi i denne studien ser på hvordan det *faktisk* gjøres. Vi har på bakgrunn av dette beskrevet nøye hvordan vi gikk frem i analysen under kapittel 3.4. Fremleggingen av resultatene på et individuelt nivå er gjort med den hensikt å ivareta konteksten og historien til hvert individ, som igjen vil bidra til å øke studiens pålitelighet.

Studiens pålitelighet vil også påvirkes av om entreprenørene ga ærlige og pålitelige svar. Ettersom studien i mindre grad preges av sensitivitet, kan dette bidra til å øke studiens pålitelighet da entreprenørene ikke har hatt noen grunn til å holde tilbake informasjon.

Det var noe gjennomgående at entreprenørene til tider svarte på spørsmål i form av hva man “kan” gjøre og hva “selskapet” gjør, og ikke hva “de” gjør. I slike tilfeller var vi påpasselige med å stille oppfølgingsspørsmål, knyttet til hvorvidt det som ble sagt også var gjeldende for entreprenøren. Dette for å sikre at relevant datamateriell kom til overflaten.

En annen utfordring knyttet til studiens pålitelighet kan være at man fortolker funnene til å bekrefte det man leter etter. Ettersom det varierte hvorvidt entreprenørene klarte å sette ord på ressurser og strategier de tok i bruk for å håndtere entreprenørielle utfordringer, samt hvilke tanker de gjorde seg i møte med ulike situasjoner, måtte vi i større grad analysere og tolke informasjonen som kom frem. Selv om entreprenørene fikk tilbudet om å se over

transkriberingen og forskernes tolkninger av datamaterialet, var det derimot ingen som ønsket å benytte seg av denne muligheten. Dette kan ha en innvirkning på studiens pålitelighet, ettersom våre tolkninger ikke ble bekreftet eller avkreftet av entreprenørene.

3.5.2 Troverdighet

For å øke studiens troverdighet har vi redegjort, beskrevet og begrunnet metodene som er tatt i bruk gjennom studien. Dette slik at fremgangsmåten som er benyttet reflekterer studiens formål og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Når man snakker om troverdighet, er det også viktig å vurdere hvorvidt informantens utsagn er sanne eller falske (Silverman, 2014; Johannessen, 2011).

For å styrke troverdigheten ble det gjennomført en pre-test for å avdekke svakheter med intervjuguiden. Samtidig var formålet å få tilbakemeldinger på spørsmålene, for å redusere sannsynligheten for at entreprenørene skulle oppleve spørsmålene som uklare og uforståelige. Vi var videre bevisst på å bruke et allment og forståelig språk, knyttet til oppfølgingsspørsmål som gikk utover forhåndsdefinerte temaer og spørsmål i intervjuguiden.

Videre ble det tatt hensyn til den eventuelle påvirkningen som forskerne kan ha hatt på entreprenøren, også referert til som *intervjueffekt* (Johannessen et al., 2011). Vi var derfor oppmerksomme på å ha et nøytralt antrekk, samt en holdning som skulle "speile" entreprenørene. Formålet med dette var at vi skulle få entreprenøren til å føle seg så bekvem og komfortabel som mulig, slik at våre holdninger ikke påvirket entreprenøren negativt i den grad at informasjon ble holdt tilbake.

På grunn av geografiske avstander ble det ene dybdeintervjuet gjennomført over Skype, noe som kan svekke troverdigheten ved at det var vanskelig å skape en personlig relasjon med entreprenøren. Samtidig var en av entreprenørens medarbeidere til stede, noe som kan ha påvirket entreprenørens svar. Vi opplevde også at entreprenøren til tider ble distraheret av PC-skjermen, noe som kan ha påvirket svarene i den grad de ikke var utfyllende nok eller godt nok gjennomtenkt.

For å ytterligere styrke studiens troverdighet, benyttet vi oss av lydopptaker med entreprenørenes tillatelse. I tillegg ble intervjuene transkribert i ettertid, noe som gjorde det mulig å hente ut og ta i bruk direkte sitater ved fremstilling av resultatene (Silverman, 2014).

3.5.3 Overførbarhet

Med kvalitative studier er formålet å tilegne seg økt kunnskap om et fenomen. Hensikten er derfor ikke å kunne generalisere funnene, men å kunne overføre kunnskapen til andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2011). Det fremkommer av Bryant & Kazan (2012) at selvledelse er noe som kan utøves av alle individer, som videre legger til grunn en høy grad av overførbarhet. Da studien tar utgangspunkt i det enkelte individ og deres tankeprosesser, kan dette ha en hemmende virkning på hvorvidt funnene er gjeldende for andre områder. På en annen side kan enkelte av funnene være gjeldende for andre unge entreprenører, da entreprenører står overfor flere av de samme utfordringene.

3.7 Etiske avveininger

I denne studien har vi under alle omstendigheter vist respekt for entreprenørenes ønsker og valg, knyttet til anonymisering og konfidensialitet. Dette da etiske problemstillinger er noe som må tas hensyn til gjennom hele forskningsprosessen (Silverman, 2014).

I rekrutteringsprosessen ble formålet med studien beskrevet slik at den enkelte entreprenør visste hva han/hun takket ja til. I tillegg ble entreprenørene tildelt et informasjonsskriv i forkant av intervjuet som presenterte studiens formål og problemstilling, samtidig som det også tok for seg entreprenørenes rettigheter (se vedlegg 1). Entreprenørenes rettigheter gikk ut på at de til en hver tid kunne trekke seg fra studien dersom det var ønskelig. Samtidig var det også opp til hver enkelt å bestemme hvilken av datainnsamlingsmetoden de ønsket å delta på, i tillegg til det første intervjuet.

Under hele forskningsprosessen har vi forholdt oss til de foreliggende lover og regler hva omhandler plagiat. Det da vi ikke under noen omstendigheter har ønsket å presentere andres arbeid som vårt eget. I situasjoner der det refereres til arbeid som har sitt opphav hos andre forskere, har vi referert til innehavernes navn og utgivelsesår, samt sidetall ved direkte sitering. I forkant av intervjuprosessen ble studien også godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

4. Resultat

I dette kapitlet går vi systematisk gjennom hvert av de tre forskningsspørsmålene, hvor vi presenterer funnene som underbygger det enkelte forskningsspørsmål. Resultatdelen er strukturert slik at hvert forskningsspørsmål blir presentert i henhold til rekkefølgen slik det fremkommer av teorikapitlet. Videre er det benyttet direkte sitater for å ivareta entreprenørenes synspunkt, samt for å underbygge vår forståelse av entreprenørene sine svar i intervjuet. Intervjuene er fremlagt som individuelle prestasjoner, dette for å ivareta den helhetlige forståelsen knyttet til hver entreprenør. Vi anser dette som hensiktsmessig da entreprenørene har ulike personlighetstrekk og erfaringer, noe som også gjenspeiles i svarene lagt frem i resultatdelen.

4.1 Entreprenørielle utfordringer og ressurser

Forskningsspørsmål 1: “Hvilke ressurser tar unge teknologientreprenører i bruk for å håndtere usikkerhet og risiko?”

4.1.1 Ressurser for å håndtere usikkerhet og risiko

Det er gjennomgående blant entreprenørene at usikkerhet og risiko er noe som hele tiden er tilstedeværende. Dette fortrinnsvis knyttet til det finansielle aspektet, men også til produktet og markedet. Videre kommer det frem at de håndterer usikkerhet og risiko på både like og ulike måter, i forhold til hvilke ressurser de tar i bruk.

For entreprenørene er tanken på å nå det langsiktige målet noe som gjør at de i større grad evner å leve med usikkerheten og risikoen, forbundet med det å være entreprenør. Dette kan sees i sammenheng med den sterke troen entreprenørene besitter knyttet til selskapets mulighet for å lykkes, samt deres egen evne til å mestre. I tillegg trekker samtlige frem at de ser risiko som noe positivt, da de liker å ta sjanser og kaste seg ut i situasjoner der utfallet er ukjent. Det er videre en gjennomgående optimisme blant entreprenørene, i tillegg til at det foreligger en aksept for å “prøve og feile”. Dette da de ser på arbeidet som en læringsprosess og læringsutbyttet som en verdi, uavhengig om de vil lykkes med selskapet eller ikke. Entreprenørene ser også verdien i det å lære gjennom bruk av eget nettverk, både det sosiale og profesjonelle. Det er tydelig at nettverket er en viktig ressurs for entreprenørene, spesielt i møte med usikkerhet og risiko, da de benytter nettverket sitt aktivt til å innhente ekstern kunnskap, erfaringer og veiledning. Enkelte

trakk også fram at nettverket er en viktig ressurs for dem i arbeidet med å komme i kontakt med potensielle kunder.

Eirik: Eirik forteller at han har et løfte med seg selv om at han aldri skal unngå ting som han synes er vanskelige, hvis det er noe han ser som hensiktsmessig å gjøre. Dette da han har erfart å bli stoppet av ubehageligheter tidligere. Videre har oppveksten bidratt til å forme den han er i dag da han fra ung alder var nødt til å være selvstendig, samtidig som han ble utfordret og “pushet”. På bakgrunn av dette kommer det også frem at han har opparbeidet seg en viljestyrke og stor arbeidskapasitet for å nå de målene han setter seg. Videre beskriver han seg selv som en person som i mindre grad preges av å ta risiko, men at han derimot er kjent for å være han som ofte tar flere “sprang” enn det han burde.

Det er videre fremtredende for Eirik at han har jobbet mye med seg selv for å klare å fremme positive tanker. Det å snu tankene sine til det positive er noe han gjør i utfordrende perioder, hvor han kan være kritisk til sin egen mestringsevne. Han påpeker derimot at prosessen med å snu om tankesettet er energikrevende, og at det ofte resulterer i en “dødperiode”. Videre påpeker han at han har akseptert at ting ikke alltid går bra, og at han anser det som en viktig egenskap å være like flink i å vinne som i å tape. Samtidig trekker han frem at det er en viktig egenskap å være like flink i å vinne som i å tape. For Eirik er det viktig å være like flink til å vinne som å tape.

Lars: I likhet med Eirik, trives også Lars godt med å ta sjanser og “å hoppe ut i det”. Dette kan sees i sammenheng med det han videre sier ved at “*hvis det ikke hadde vært risiko hadde jeg dødd av kjedsomhet*”. Han trekker frem at han kontinuerlig prøver å tilegne seg ny informasjon som kan styrke beslutningsgrunnlaget hans.

”...det handler om å iterere hele tiden. Du bruker den informasjonen du har.”

- Lars

Videre kommer det frem, i forhold til den finansielle usikkerheten, at han prøver å håndtere dette ved å gjøre en vurdering av “risiko vs. avkastning”. Han tar også på seg små oppgaver som kan “holde oss flytende”, dette i forhold til selskapets økonomiske situasjon. Han tenker derimot at

han ikke får gjort noe med usikkerheten, og at han håndterer dette ved å forholde seg til den planen og de målene han har satt.

Videre påpeker Lars at det å ta risiko er noe som motiverer ham, samtidig som han liker å ta sjanser.

“Risikoen for å feile gjør at jeg har enda mer lyst til å vinne, for da får jeg sikkert demonstrert for meg selv hvor smart jeg er.”

- Lars

I likhet med Eirik, har også Lars utviklet en selvstendighet fra ung alder. Dette da han fra oppveksten har vent seg til å måtte fikse ting på egen hånd. Han er av den grunn bevisst på at hvis han vil noe sted så må han bare *“bite tenna sammen og kjøre på”*, da ingenting kommer av seg selv.

Christian: For Christian er usikkerheten noe han har lært seg å leve med, da den har vært konstant i snart fem år. Usikkerheten han kjenner på i dag er knyttet til tjenestens utviklingstid, men også teknologiens funksjonalitet.

Av økonomiske grunner tok han opp et banklån, noe han uttrykker som *“ikke det feteste jeg har gjort”*. Risikoen for ham, ligger i at han kan stå i fare for å måtte selge leiligheten dersom de ikke klarer å betale avdragene på lånet. I forhold til dette sier han at lånet i en mindre grad preger ham personlig, da han gir uttrykk for å ha erfaring med lignende situasjoner fra et oppstartsselskap som han tidligere jobbet i. Dette kan videre ses i sammenheng med at han ikke ønsker å starte på nytt, hvor han videre begrunner det med at han nærmest opplever det å lykkes med selskapet som en *“besettelse”*.

“...for hvis vi hadde hatt noe fornuft eller rasjonelle tanker inni der så hadde vi nok stoppet for en stund siden, så det er jo nesten sånn besettelse at man skal få til det man tror man kan da. Så bare koster det det koster.”

- Christian

Christian trekker videre frem at han slet mye tidligere, noe som kan sees i sammenheng med at han nå er flinkere til å ikke bruke for mye tid og energi på det han ikke får gjort noe med. Christian har nå akseptert at det ikke alltid vil gå hans vei. Samtidig trekker han frem sine egne erfaringer og hvor viktig det har vært for han med tanke på hans nåværende evne til å håndtere utfordringer.

“...men det er klart, hadde jeg ikke vært borti en sånn situasjon tidligere så hadde jo jeg sikkert gått på veggen.”

- Christian

Thomas: Thomas ser usikkerheten opp mot selskapets evne til å lykkes, da de gjør noe som er helt nytt for markedet de opererer i. Samtidig sier han at dersom de ikke skulle lykkes med selskapet, så har han lært masse som vil komme ham til gode ved et senere tidspunkt.

“Det tror jeg er lurt å tenke over at når man gjør noe seriøst så lærer man enormt mye på den tiden. Og du lærer veldig mye av å gjøre ting du kanskje aldri har gjort før og kanskje du ikke har nok utdanning til å gjøre det heller.”

- Thomas

I følge Thomas kommer det frem at han har et mer bevisst forhold til risiko i dag, enn det han hadde før. Her trekker han frem at han tar i bruk konsekvensanalyse som et verktøy, slik at han har best mulig informasjonsgrunnlag for å ta et gjennomtenkt og kalkulert valg.

Aleksander: Det kommer frem av intervjuet med Aleksander at han kjente mye på usikkerheten i oppstartsfasen. Dette knyttet til at det var nytt for ham å starte et selskap, i tillegg til at de ikke visste hva de gjorde og hvilke handlinger de måtte foreta seg for å skape verdi. Det kommer videre frem at han måtte jobbe med å endre tankegangen sin, i henhold til å tenke som en “arbeidsskaper”, hvor han innså at han måtte ta mer initiativ og “hoppe i det” for å få fremgang i arbeidet.

Videre trekker Aleksander frem at han ser planlegging som et viktig verktøy, men ikke på et detaljert nivå. Han påpeker videre at han planlegger så mye han kan, mens han lar resten avgjøres av kunder og andre eksterne faktorer.

Sofie: Sofie ser usikkerhet opp mot det å måtte gjøre noe for første gang. Til tider kan hun oppleve dette som “skummelt”, hvor hun i slike situasjoner forsøker å ha en “uredd” holdning.

Sofie påpeker at hennes erfaringer som freelancer, gjør at hun i dag føler seg bedre rustet til å håndtere usikkerhet og risiko. Dette særlig i forhold til den finansiell usikkerheten, da hun aldri har hatt “*den voldsomme gode lønna*”. Videre forsøker hun å aktivt bruke erfaringene sine, men også fornuften som en ressurs, for å håndtere usikkerheten knyttet til det å måtte gjøre noe for aller første gang. Dette kan sees i sammenheng med at hun går gjennom og vurderer de ulike handlingsalternativene, hvor hun trekker frem at hun bruker tankene sine aktivt for å ta den “beste” avgjørelsen.

Videre trekker hun frem at hun har troen på seg selv, men at det har vært en mental påkjenning å opparbeide seg denne troen. Dette også i forhold til at hun har måttet innta en “ekspert-rolle”. Her sier hun at hun har måtte “overbevise” seg selv, men også overbevise andre om at hun har det som skal til.

Hun er også vant med at ting kan snu på dagen, både positivt og negativt. For å håndtere dette trekker hun frem at det fungerer å ha et “*dag-til-dag fokus*”, som en slags beskyttelsesmekanisme.

Fredrik: I oppstartsfasen gikk Fredrik fra å ha fast lønn til å ikke tjene noe på seks måneder. Det kommer frem at dette var en mental påkjenning for ham, da han opplevde et hardt arbeidspress. Samtidig påpeker han at denne fasen var med på å styrke ham som entreprenør.

Videre trekker han frem at han ser på informasjon som en viktig ressurs. Dette i forhold til selskapets økonomi, men også i forhold til beslutningstagning. Han forsøker derfor å la selskapets økonomi være så “transparent” som mulig. På den måten kan det tenkes at selskapets likviditet blir mer håndfast å forholde seg til, samtidig som han bruker det som et virkemiddel for å sikre at alle handler i tråd med selskapets finansielle behov.

“Hvis alle vet at om fire måneder, hvis vi ikke klarer det her så er vi ferdig. Det er viktig. Og det er viktig for meg og jeg vil at det skal være viktig for de andre.”

- Fredrik

For å redusere usikkerheten knyttet til et valg, arbeider han også aktivt med å hente inn så mye informasjon som mulig gjennom tett dialog med kunder og andre relevante aktører. Til tross for at han er opptatt av å hente inn tilgjengelig informasjon, kommer frem at han tidligere har kjent på kritiske endringer i markedet for selskapet sin del. Måten han håndterte dette på var å være handlekraftig og gjøre noen vurderinger, for å så komme opp med en alternativ strategi for å sikre selskapets overlevelse. Fredrik gir videre uttrykk for at han er en person som motiveres av motstand, og at han ikke påvirkes personlig av for eksempel avslag fra kunder. Dette kan igjen sees i sammenheng med at han er en person som raskt legger negative tanker og hendelser bak seg.

4.1.2 Oppsummering av funn

Fra det som fremkom i denne delen av resultatkapittelet knyttet til forskningsspørsmål 1, og hvilke ressurser entreprenørene tar i bruk for å håndtere usikkerhet og risiko, har vi valgt å strukturere funnene etter generelle og spesielle funn. Oppsummeringen viser de generelle funnene som er fremtredende for flertallet/alle av entreprenørene, mens de spesielle funnene er presentert på et individuelt nivå da de er begrenset til å gjelde den enkelte (se tabell 2).

GENERELLE FUNN	SPESIELLE FUNN
<ul style="list-style-type: none"> • Tanken på det langsiktige målet • Troen på egen mestringsevne • Optimisme • Høy risikovilje • Troen på selskapet • Ser på det som en læringsprosess • «Prøve og feile»-mentalitet • Bruk av nettverk • Støtte fra venner og familie • Tørre å ta sjanser 	<p>Eirik: Skal aldri stoppes av ubehageligheter igjen // Erfaringer fra oppveksten // Indre dialoger for å snu tankesettet sitt til å se det positive</p> <p>Lars: Erfaringer fra oppveksten // Analyser av risiko vs. avkastning // Forholde seg til planen og målet // Informasjonsinnhenting (Iterere)</p> <p>Christian: Vendt seg til å leve med usikkerhet og risiko // Erfaringer fra oppstartsselskap</p> <p>Thomas: Visualisere det han driver med // «Koble av» // Konsekvensanalyser</p> <p>Aleksander: Endring av tankegang til å tenke som en ”arbeidsskaper” // Planlegging som et viktig verktøy</p> <p>Sofie: Uredd holdning // Bruker «fornuften» // Erfaring som freelancer</p> <p>Fredrik: Interaksjon med kunden og informasjonsinnhenting</p>

Tabell 2: Oppsummering av funn: Hvilke ressurser unge teknologi entreprenører tar i bruk for å håndtere usikkerhet og risiko

4.2 Selvledelse og strategier

Forskningsspørsmål 2: “Hvilke strategier tar de i bruk for å styrke sin motivasjon?”

4.2.1 Strategier for å styrke motivasjon

Ut fra det som fremkom fra intervjuene, er det tydelig at entreprenørene motiveres av tanken på det langsiktige målet. Samtidig fremkommer det at samtlige bruker delmål som et verktøy. For enkelte handler det om å se utvikling, mens andre ga uttrykk for at det å nå et delmål ga ytterligere inspirasjon til å ta fatt på andre oppgaver og for å se nye muligheter. Det kommer videre frem at flertallet er bevisst på tankenes påvirkningskraft, og at de i en mindre grad preges

av negative tanker. Samtidig kommer det frem at de klarer å snu tankene sine om til å tenke positivt. I forhold til belønning, kommer frem at fokus på å belønne seg selv er mindre fremtredende blant entreprenørene. Dette da de ikke ser det som hensiktsmessig, da det vil ta fokus vekk fra andre arbeidsoppgaver. På en annen side kommer det frem at entreprenørene ser det som hensiktsmessig å koble av i form av å ta seg litt fri fra jobben for å gå tur i fjellet, stå på ski, trene, lese bøker, sykling etc. De ser derimot ikke på dette som belønning, men heller en form for avkobling i den grad de får mulighet til klare tankene.

Det er videre fremtredende at samtlige ser det å skille mellom jobb og privatliv som en nødvendighet for å opprettholde motivasjonen. For samtlige handler det om å få koblet av og hente energi ved å gjøre andre ting de liker, samtidig som enkelte påpekte at dette var viktig for å ikke bli lei av det man driver med. I forhold til hvordan de motiverer seg selv til å ta fatt på mindre motiverende oppgaver, er det fremtredende for samtlige entreprenører at de bare setter seg ned og gjør det.

Eirik: Eirik henter mye motivasjon ved å utfordre seg selv, noe som også kan sees i sammenheng med at han motiveres av å ta risiko. Dette er også fremtredende i forhold til hvordan han tar fatt på kjedelige oppgaver. Her trekker han frem at han prøver å utfordre seg selv ved å bruke alternative kommunikasjons- og forhandlingsteknikker i møter, med den hensikt å utvikle seg som person. På denne måten prøver han å gjøre oppgaven mer spennende og motiverende å gjennomføre, samtidig som det gjøres med den hensikt i å finne nye veier for å nå det langsiktige målet.

Eirik har et mål om å hele tiden utvikle seg som person og entreprenør. Han bruker derfor også mye tid på å reflektere over egne handlinger og hvordan han kan gjøre ting bedre. Dette kan sees i sammenheng med at han bruker visualisering som et verktøy for å se seg selv og hvordan han vil være. I tillegg tar han i bruk musikk som er energiskapende og filmer der budskapet treffer han.

“Og ja, også elsker jeg filmer som er typisk, som er fra en sann historie. Og om en eller annen som har gått gjennom helvete, og bare liksom fighta og fighta og fighta, også bare

liksom klarer han det. Også blir han eldre også står han der og liksom, ser utover en eller annen horisont. Så er det sånn, ja, jeg prøvde hardt også er han happy.”

- Eirik

Videre påpeker han at han har behov for å trekke seg bort fra resten av teamet for å høre på lydbøker knyttet til motivasjon, personlig utvikling, strategier og nye tankesett. Han trekker også frem at dette er noe han bruker mye av sin fritid på, i tillegg til at det er blitt en stor hobby for ham. Samtidig er han bevisst på hvilke situasjoner og mennesker han omgås, og unngår derfor å være med mennesker som har en negativ innvirkning på ham.

Det kommer også frem at han i nyere tid er blitt flinkere til å gi seg selv skryt, noe som har ført til at han føler seg mer fornøyd og at han også arbeider mer effektivt. Dette kan sees i sammenheng med det han sier i forhold til når han har prestert bra, at han bruker det til å bygge seg selv opp og inspirere seg til å se nye muligheter.

For Eirik er det minst like viktig å unne seg noe eller slappe ekstra godt av på en dårlig dag, så vel som etter en god dag. Samtidig trekker han frem at han også klarer å akseptere at ikke alle dager er like effektive, og at det er greit.

Lars: I følge Lars, blir han motivert av å arbeide med ting og løse problemer bare han kan. Dette kan sees i sammenheng med at han ønsker å bevise for seg selv at han har det som skal til, samtidig som han har et behov for å bevise at han får det til overfor andre.

”...skal ikke stikke under en stol at det er ganske mange mennesker opp gjennom min oppvekst jeg har lyst til å smøre i trynet på at alt det du sa var feil. Her står jeg.”

- Lars

Videre kommer det frem at han setter seg høye personlige mål, både for seg selv og selskapet, slik at han har noe å strekke seg etter. Samtidig kommer det frem at han *“liker å ha kniven på strupen”*, hvor han tvinges til å gå utenfor komfortsonen sin og gjøre ting som gjør at han får utfordret seg.

Lars trekker også frem at han kan unne seg å ta en dag fri. Dette når han har nådd et mål eller når han kjenner på at han har jobbet “knallhardt”.

Christian: Christian motiveres av tanken om å være økonomisk uavhengig og i en posisjon til å kunne gjøre det han vil.

“...så det er definitivt mye motivasjon som ligger i det å prøve å få den friheten.”

- Christian

Christian trekker frem at han, i perioder hvor han trenger litt motivasjon, setter på en reklamefilm som de laget i samarbeid med en stor aktør for å promotere produktet sitt. Det kommer frem at dette er noe han gjør før han drar på jobb, da det gir ham en “boost” til å ta fatt på arbeidsdagen. Det kommer videre frem at han mener at han er for dårlig til å belønne seg selv etter å ha nådd et mål, men kjenner på at han blir glad da han har nådd et mål han har satt seg. Dette kan sees i sammenheng med det han sier, i forhold til at han får energi på gode dager.

Thomas: I følge Thomas, klarer han å motivere seg selv til å nå det langsiktige målet for selskapet ved å ta til seg de små gledene i det arbeidet han gjør. Han er bevisst på det å belønne seg selv etter å ha nådd et mål, hvor han blant annet trekker frem at han kan ta seg en dag fri eller en langhelg å reise bort som belønning. Videre sier han at dette til en viss grad har en god innvirkning på motivasjonen hans, men i større grad humøret da han føler seg mer tilfreds og fornøyd når han har gjennomført og oppnådd det han skal av arbeidsoppgaver og mål.

I forhold til det langsiktige blikket, trekker han frem at han prøver å se hvordan ting blir, og at visualisering skjer hele tiden.

”Det er litt tilbake til det langsiktige blikket da. Hvis du ser langt frem så...at du greier å visualisere det du holder på med hele tiden. At det ikke blir teoretisk men at det blir bilde, at du ser på ting hvordan det blir.”

- Thomas

Det kommer også frem at han er bevisst på hvordan han kan være mest mulig effektiv. Dette gjør han ved å prøve å skille mellom viktige og mindre viktige oppgaver, slik at han bruker tiden sin på det han anser som viktig å gjøre.

Aleksander: I følge Aleksander motiveres han av tanken på at han har bedre løsninger og gjennomføringsevne på et eksisterende problem. Dette i likhet med Lars, som motiveres av tanken på å arbeide med ting og løse problemer som bare han kan. Den andre motivasjonsfaktoren til Aleksander, på lik linje med Christian, er ønske om økonomisk uavhengighet. I tillegg trekker han frem at han motiveres av å bevise for seg selv at han mestrer oppgaver han ikke har gjort før, samtidig som han trekker frem at han er klar over at man nødvendigvis ikke vil lykkes på første forsøk.

Aleksander gir videre uttrykk for at han velger arbeidsoppgaver ut fra hva han føler seg mest motivert til å gjøre, slik at han kan prestere mest mulig effektivt. Han påpeker videre at han er bevisst på sine kunnskapsmessige svakheter, samt hvilke oppgaver som påvirker motivasjonen hans negativt. Han ser det derfor som nødvendig å til tider delegere bort eller “outsource” arbeidsoppgaver til andre som har mer kunnskap enn ham selv på enkelte områder.

“...så er det det at jeg ikke er redd for å tilknytte meg personer, som utfyller mine svake områder.”

- Aleksander

Han trekker videre frem at han blir veldig glad når han når målene han setter seg, samtidig som han aldri tar seieren på forskudd. Dette da han hele tiden vurderer alternative løsninger.

Sofie: Sofie motiveres av å se progresjon i arbeidet i forhold til at hun føler at det skjer en utvikling. Dette kan sees i sammenheng med at hun alltid setter en litt høyere standard for seg selv, slik at hun alltid har noe å strekke seg etter.

For å klare å holde seg motivert og effektiv, er Sofie også svært bevisst på å verdsette de gode dagene og ikke pine seg gjennom en dårlig dag. Dette i likhet med Eirik som har lært seg å

akseptere at ikke alle dager er like effektive. Videre påpeker hun hvor viktig det er med nok søvn, aktivitet og gode rutiner, for at hun skal klare å ha energi til å gjennomføre nødvendige arbeidsoppgaver. Det kommer også frem at hun prøver å visualisere det hun skal gjøre, som hun beskriver som en *“film i hodet”*. Hun trekker også frem at hun motiveres av å ha hjemmekontor en gang i blant, eller bare ha en rolig morgen før hun drar på kontoret.

Fredrik: Fredrik finner mye motivasjon i å arbeide med det han føler han har nok kompetanse om, og med det han liker. Samtidig er han bevisst på å bruke denne motivasjonen til å ta fatt på oppgaver som han selv anser som kjedelige og mindre motiverende. Han trekker videre frem at han har prøvd å kombinere mindre motiverende arbeid med musikk, noe som gjorde at han opplevde arbeidet som mindre kjedelig. Samtidig påpeker han at det er veldig få arbeidsoppgaver han gjør som fungerer sammen med musikk, bare de oppgavene som krever *“null hjernevirksomhet”*.

“Det var mye hyggeligere å gjøre det på den måten, enn sånn som jeg vanligvis gjør det.”

- Fredrik

I likhet med Eirik, trekker Fredrik frem at belønning er desto viktigere for ham på dager der han føler å ikke ha prestert etter egne forventninger. Han ser på dette som viktig for å motivere seg for neste dag. Videre fremkommer det at han ser på det å kunne være spontan, som noe som styrker motivasjonen hans.

“Det å på en måte være spontan eller glede seg til noe du ikke helt kjenner utfallet av eller måten du skal gjøre ting på. Det er motiverende.”

- Fredrik

Fredrik ser også på det å ta seg en skitur eller gjøre andre aktiviteter, som krever mindre konsentrasjon, som et nyttig motivasjonsverktøy til å ta en beslutning eller for å tenke ut en løsning på et problem.

4.2.2 Oppsummering av funn

Fra det som fremkom i denne delen av resultatkapittelet, presenterer vi her de generelle og spesielle funnene som fremkom i forhold til hvilke strategier entreprenørene tar i bruk for å styrke sin motivasjon. Oppsummeringen viser at det er flere strategier som går igjen, samtidig som entreprenørene har flere individuelle strategier de tar i bruk for å styrke sin motivasjon. De generelle funnene, som er fremtredende for flertallet/alle av entreprenørene og de spesielle funnene som er fremtredende for hver enkelt, er presentert i tabell 3.

GENERELLE FUNN	SPESIELLE FUNN
<ul style="list-style-type: none"> • Styre tankene mot det langsiktige målet • Sette delmål • Snur tankene sin til det positive i mindre motiverende perioder • Skille mellom jobb og privatliv • ”Bare gjør det” i forhold til mindre motiverende oppgaver 	<p>Eirik: Utfordre seg selv // Ta risiko // Refleksjon over egne handlinger // Bruker film, musikk og motivasjonslydbøker // Gir seg selv skryt // Belønner seg selv etter en dårlig dag</p> <p>Lars: Bevise for seg selv og andre at han er god nok // Ta risiko og sjanser</p> <p>Christian: Ser på en reklamefilm (hvor selskapet blir frontet) før han drar på jobb for å få energi og motivasjon</p> <p>Thomas: Fokusere på de små gledene // Bevisst på å belønne seg selv // Visualiserer fremtiden</p> <p>Aleksander: Velger arbeidsoppgaver etter hva han er mest motivert til å gjøre // Delegerer bort oppgaver som han ikke har nok kompetanse til å gjennomføre selv</p> <p>Sofie: Sette høye standarder for seg selv for å ha noe å strekke seg etter // Verdsetter de gode dagene // Viktig med gode rutiner på søvn og aktivitet for å opprettholde energinivået // Hjemmekontor</p> <p>Fredrik: Musikk // Velger oppgaver etter egen kompetanse // Bruker motivasjonen han får av å gjøre ting han liker, til å ta fatt på mindre motiverende oppgaver // Belønner seg selv etter en dårlig dag</p>

Tabell 3: Oppsummering av funn: Hvordan påvirker de sin egen motivasjon

4.3 Selvledelse i møte med stress

Forskningsspørsmål 3: "Hvilke strategier tar de i bruk for å håndtere stressende situasjoner?"

4.3.1 Stresshåndtering

Ut fra det som fremkommer av intervjuene, er det gjennomgående blant entreprenørene at stress er et element de må forholde seg til. Samtidig gir de uttrykk for å at de i en mindre grad kjenner på stresset, og at de i ikke lar seg påvirke negativt av stressende situasjoner. Det kommer frem at de har like, men også ulike måter å håndterer stressende situasjoner på. Samtidig er det gjennomgående at de prøver å distansere seg fra forstyrrende tanker, for å så rette konsentrasjonen sin mot det arbeidet som skal gjøres. I tillegg til å fokusere på det de skal gjøre, snakker de også positivt til seg selv med det formål å styrke troen på seg selv eller for å roe seg ned. Dette er særlig knyttet til "pitching", noe som flertallet anser som et stressmoment. Samtlige av entreprenørene ser det videre det å skille mellom jobb og privatliv som et nyttig verktøy for å håndtere stress. Dette for å koble av og distansere seg fra jobbrelaterte tanker, samtidig som det også åpner for å kunne gjøre andre ting de liker. Noen trekker også frem at de også ser det å snakke med familie og venner som en viktig ressurs, da det gir en form for moralsk støtte.

Eirik: I følge Eirik, kjenner han først på stresset når han lar det gå innover seg, og er derfor selektiv på hvilke tanker han tillater seg selv å ha. Dette når han trekker frem at tiden han bruker på å tenke på "unødvendige" ting, er tid han ellers kunne lagt ned i arbeidet. Han trekker videre frem at han benytter seg av pusteteknikker han har lært gjennom yoga, i situasjoner hvor han kjenner på stresset. Han gir også uttrykk for å prate med seg selv, med det formål å roe seg ned. Han trekker videre frem at han står hjemme og øver i forkant av en "pitch", i tillegg til at han visualiserer seg selv.

"...også, når jeg blir nervøs, så skuer jeg de andre ut av hodet da. Og sier atte det her klarer jeg, altså jeg vet hva jeg skal si. Ehm det her har jeg gjort før, jeg skal gå opp der og jeg skal bare gi gass liksom. Jeg skal bare lyse energi og pushe, og bare fortsette å pushe uansett om det er kritikk eller hva det er liksom. Jeg skal bare smile og bare, ja, også."

- Eirik

På bakgrunn av tidligere erfaringer og personlige forhold, kommer det frem at han har trent mye på gjøre ting han hater og frykter. Han er bevisst på å stadig utsette seg selv for situasjoner han opplever som vanskelige og ubehagelige. Dette når han ser det som nødvendig for å utvikle seg som entreprenør og for bli et bedre menneske. Eirik trekker videre frem at han har funnet en metodikk som gjør han i bedre stand til å stå i stressende situasjoner. Her trekker han blant annet frem det å være ”*autoritær og bestemt*”. Når han da ”*skrur på*” denne, så er han i bedre stand til å stå i stressende situasjoner.

Lars: Det fremkommer av Lars at han klarer å tenke rasjonelt og positivt i stressende situasjoner. Her påpeker han videre at han til tider er nødt til å gå aktivt inn for å styre tankene sine bort fra det negative, for å heller fokusere på de positive aspektene i situasjonen han befinner seg i.

“...så det er bare sette seg ned og tenk på situasjonen, finn en positiv spinn på det. Det er på en måte sånn jeg gjør det.”

- Lars

Samtidig trekker han frem at han i mindre grad kjenner på stresset, når det kommer til ”pitching”. Dette da han går inn i en ”skjerpet” tilstand hvor han sier til seg selv at ”*okei, fokuser.*”, noe som videre kan ses i sammenheng med at han i yngre alder ble kvitt scenefrykten ved å si til seg selv at ”*du kan det*”. For Lars har det også vært nødvendig å sette noen grenser for når de andre medarbeiderne kan kontakte han. Samtidig er det viktig for ham å ”*koble av*” og være med venner som i en mindre grad kjenner til det han jobber med.

Christian: Christian gir uttrykk for at det er en tett sammenheng mellom energinivået hans og hvordan han håndterer stressende situasjoner. For å opprettholde et høyt energinivå, er han avhengig av å ha gode rutiner på trening og søvn.

“...og det er sånn uansett hva du har av utfordringer og utfordrende møter så er det ikke så mye stress. Hadde jeg hatt et skikkelig utfordrende møte nå så hadde det vært mye tyngre, for jeg er liksom ikke der oppe.”

- Christian

Videre fremkommer det at han bruker de andre i selskapet for å avlaste tanker og følelser, særlig i “ekstreme” og stressende perioder hvor det er mye som skjer. Han gir uttrykk for at de kan snakke med hverandre om alt, og at det er noe som hjelper han i å komme seg gjennom de tøffe periodene.

Ettersom Christian har vært med i et oppstartsselskap tidligere, påpeker han at han bruker kunnskapen og erfaringene sine som en ressurs for å bedre håndtere stressende situasjoner.

“...men jeg er litt mer lugn, jeg stresser ikke så mye over ting som jeg gjorde før og det er litt sånn fordi man har vokst litt, ikke sant. Ja, jeg tror jeg bare har lært enda mer sånn at jeg blir litt mindre stressa hvis ting går litt skjevt”

- Christian

Dette kan videre ses i sammenheng med den finansielle usikkerheten som omringet selskapet før de bestemte seg for å ta opp et banklån, hvor han trekker frem at han sikkert hadde taklet det annerledes om han ikke hadde vært borti en lignende situasjon tidligere.

Thomas: Thomas kjenner ikke like mye på stresset i dag, da han gir uttrykk for å ha vent seg til situasjonen han er i og at det alltid er mye som må gjøres. Videre trekker han frem at han forholder seg til den store arbeidsmengden ved å tenke at han tar det han får tid til.

“...så tar man egentlig det man har tid til hele tiden. Tanken er at man kan gjøre mye på et år, men det er ikke alltid man kan gjøre mye på en dag, men gjør man litt hver dag så blir det kanskje mye på et år uansett da.”

- Thomas

I likhet med Lars, påpeker Thomas at han ser det som nyttig å ha et privatliv og ta seg noen pauser fra jobb, for å håndtere stresset. Her viser han også til trening og andre aktiviteter som han bruker for å distansere seg fra prosjektet og for å klare hodet.

Thomas trekker videre frem at han forholder seg til “pitching” ved å se på det som en utfordring og en situasjon han skal overkomme. Måten han gjør dette på er å sammenligne seg selv med andre mennesker; hvis de har klart det, så er det også en mulighet for at han også skal klare det.

Aleksander: Aleksander trekker frem at han i mindre grad påvirkes av stress, men at han etter hektiske perioder med mye arbeid er flink til å koble av. Dette ved å for eksempel gjøre andre ting som å dra på tur. Han trekker også frem at han har behov for å *“spise bra, sove riktig, trene og alt sånt.”*. Dette kan sees i sammenheng med at han i mindre grad opplever å være stresset over lengre tid, da han er bevisst på hva kroppen hans trenger for å ha energi til å prestere.

Sofie: I følge Sofie opptar jobben store deler av livet hennes, da hun beskriver den som “altoppslukende”. Hun forsøker derfor å ha en rutine på å legge fra seg arbeidsrelaterte tanker når hun går fra jobb eller i løpet av kvelden. Dette slik at hun kan klare hodet og forberede seg for neste dag. Hun trekker derimot frem at det å *“tømme hodet”* ikke alltid er like enkelt, spesielt ikke når det kommer til *“eksistensielle spørsmål”* hva omhandler selskapets videre utvikling og andre ting som ikke har et konkret svar.

Videre trekker hun frem at hun i større grad kjenner på stresset, når hun ikke har kontroll og oversikt over arbeidet som må gjøres. Her betegner hun det å ikke ha kontroll som *“kaos”*. Hun trekker også frem det å gå utenfor komfortsonen sin, og gjøre ting hun ser på som ubehagelig, som en kilde til stress. Når hun ikke har kontroll, reagerer hun med å prøve å ta kontrollen tilbake, ettersom mangel på kontroll gjør at hun ikke fungerer optimalt.

“Det er vel, bli bevisst på at nå har jeg blitt stressa over ett eller annet fordi jeg ikke føler at jeg har kontroll på det, til å da, ja egentlig bare sette seg ned og ta kontrollen tilbake.”

- Sofie

Dette kan sees i sammenheng med det hun videre sier, at hun kan bli overveldet av at det er mye og gjøre innenfor en kort tid. Videre uttrykker hun at en måte for henne å håndtere dette på, er å prøve å bryte ned det som virker stort og uoverkommelig til mindre håndterbare oppgaver.

Hun påpeker videre at mangel på kontroll og oversikt, fører til at hun ikke klarer å slappe av eller sove. Dette kan sees i sammenheng med at hun prøver å tømme hodet for enkle praktiske ting før hun går hjem, slik at hun kan ha fokus neste dag. Samtidig trekker hun frem at hun drar nytte av menneskene rundt seg, både internt i teamet og nærmere relasjoner. Dette for eksempel hvis hun har hatt en tøff dag der hun føler at det hjelper å få avlastet tankene sine.

I forhold til situasjoner hun ser på som ubehagelig, som *“å gå bort til noen å si hei og presentere meg selv, for eksempel på sånne mingle-events”*, kommer det frem at dette er noe hun i mindre grad gjør. Da dette er noe hun kan oppleve som stressende, prøver hun likevel å utfordre seg selv ved å finne en balanse som hun klarer å forholde seg til. Dette knyttet til å øke troen på sin egen mestringsevne.

Fredrik: I likhet med Sofie, kjenner også Fredrik på stresset i situasjoner hvor han ikke har oversikt. Dette er særlig knyttet til den økonomiske delen av selskapet. Han kjenner også på stresset når han må gjøre ting han syns er ubehagelig, som for eksempel *“pitching”*, hvor han uttrykker at *“Jeg blir drit nervøs og ikke sånn god nervøs.”* For å håndtere dette trekker han frem at han i en større grad er avhengig av å planlegge hva han skal gjøre, samtidig som han bestemmer seg for å gå inn i situasjonen med en trygghet.

Han sier videre at det å ikke ha kontroll over den økonomiske delen av selskapet, stresset ham til en viss grad. Dette håndterte han ved å påta seg hele det økonomiske ansvaret, da han så det som en ganske elementært.

“...elementær ting i selskapet som daglig leder må ha oversikt over. Hvis ikke jeg har oversikt over økonomien så er det ingen andre som har det.”

- Fredrik

Videre gir Fredrik uttrykk for at han har lært seg å ikke stresse over ting han ikke kan gjøre noe med, og at han heller ikke lar stressende situasjoner påvirke ham personlig. Han trekker videre frem at han prøver å bruke slike situasjoner til å motivere seg for andre oppgaver.

4.3.2 Oppsummering av funn

Fra det som fremkom i denne delen av resultatkapittelet, viser oppsummeringen at det er flere strategier som er gjennomgående for entreprenørene i forhold til hvordan de håndterer stress. Samtidig er det også fremtredende at entreprenørene har ulike strategier og måter de håndterer stress på. Strategiene er videre presentert i tabell 4 ut fra hva som er fremtredende for flertallet (generelle funn) og hva som er fremtredende på et individuelt nivå (spesielle funn).

GENERELLE FUNN	SPESIELLE FUNN
<ul style="list-style-type: none"> • Skille mellom jobb og privatliv • Koble av og gjøre andre ting de liker • Hente energi gjennom trening • Distanserer seg og stenger alt annet ute for å fokusere på jobben som må gjøres 	<p>Eirik: Pusteteknikker for å roe seg ned // Snakker positivt til seg selv // Visualiserer</p> <p>Lars: Snakke med seg selv</p> <p>Christian: Overskudd for å takle stressende situasjoner // Bruker sine erfaringer som ressurs</p> <p>Thomas: Sammenligner seg selv med andre («hvis de har klart det, så skal jeg og klare det»)</p> <p>Aleksander: Bevisst på å spise bra, sove riktig og trene</p> <p>Sofie: Få oversikt og kontroll // Overblikk og bryte oppgaven ned i håndterbare størrelser</p> <p>Fredrik: Oversikt og kontroll // Må planlegge mer i stressende situasjoner // Bruker stress som motivasjonsfaktor</p>

Tabell 4: Oppsummering av funn: Hvilke strategier de tar i bruk for å håndtere stress

5. Diskusjon og refleksjon

I dette kapitlet vil vi diskutere og reflektere funnene knyttet til hvert forskningsspørsmål, hvor vi videre vil se funnene opp mot det teoretiske rammeverket. På denne måten vil diskusjonen være et viktig forarbeid til å kunne svare på problemstillingen om hvordan unge teknologientreprenører leder seg selv i møte med entreprenørielle utfordringer. Under følger en oversikt over studiens forskningsspørsmål og problemstilling (se figur 5).



Figur 5: Oversikt over studiens forskningsspørsmål og problemstilling

5.1 Entreprenørielle ressurser og utfordringer

5.1.1 Forskningsspørsmål 1: “Hvilke ressurser tar unge teknologientreprenører i bruk for å håndtere usikkerhet og risiko?”

Det er gjennomgående at entreprenørene er bevisst den usikkerheten og risikoen som er forbundet med det å starte noe eget, og at det er noe som hele tiden er tilstedeværende for dem. Dette støttes opp av teorien som sier at usikkerhet og risiko er en naturlig del av entreprenørskap (Tidd & Bessant, 2013; Sarasvathy et al., 1998). Det er videre fremtredende at entreprenørene tar i bruk

både like og ulike ressurser for å håndtere usikkerhet og risiko. Ut fra resultatkapittelet knyttet til forskningsspørsmål 1, har vi kategorisert funnene under psykologisk kapital og human kapital.

5.1.1.1 Psykologisk kapital

Det fremkommer av resultatkapittelet at det er en gjennomgående *viljestyrke* blant entreprenørene knyttet til det å lykkes med selskapet, noe som forstås å bidra til å moderere de negative effektene av usikkerheten og risikoen som omringer dem. Karp et al. (2014) argumenterer for at viljestyrken kan styrkes ved å bevege seg utenfor ens egen komfortsone og utfordre seg. Dette kan sees i sammenheng med at entreprenører med en sterk viljestyrke har enklere for å håndtere utfordringer (Avey et al., 2011; Karp et al., 2014). Videre kan viljestyrken sees i sammenheng med *håp*, i forhold til den innsatsen et individ legger ned i å nå et mål (Snyder, 2000; Jensen & Luthans, 2006b), noe som videre kan underbygges med at entreprenørene fokuserer på og arbeider mot “det langsiktige målet”.

Videre gir entreprenørene uttrykk for å ha et *positivt* forhold til det å ta risiko, hvor enkelte trekker frem at de motiveres av motstand og risiko. Dette kan videre forstås som *optimisme*, da samtlige uttrykker å ha en optimistisk holdning til det de driver med. Dette støttes opp av Hmieleski & Baron, 2009 og Neck & Manz, 2013, som påpeker at entreprenører er kjent for å ha en høy grad av optimisme. Ved å se dette i sammenheng med entreprenørenes positive tanker knyttet til usikkerhet og risiko, kan det trekkes paralleller til Neck et al. (2013) som argumenterer for at entreprenørens psykologiske kapital, håp, optimisme, tro på egen mestringsevne og robusthet (Luthans et al., 2007), har en positiv effekt på entreprenørens evne til å håndtere omfattende krav. Entreprenørenes optimisme kan videre sees i sammenheng med deres *tro på egen mestring*, ved at de begir seg ut på utfordrende oppgaver. Dette begrunnes ytterligere av Markman et al. (2005) som argumenterer for at de med tro på egen mestringsevne har lettere for å engasjere seg i utfordrende aktiviteter, samtidig som individer som innehar denne troen også har større sannsynlighet for å utnytte entreprenørielle muligheter (Chen et al., 1998). Da troen på egen mestringsevne forstås som en sentral ressurs hos entreprenørene, kan dette videre underbygges av Luthans et al. (2007, sitert i Luthans et al., 2007) som påpeker at troen på egen mestring er en viktig ressurs for entreprenørene i arbeidet mot å lykkes med selskapet.

I tillegg påpeker samtlige av entreprenørene at de ser usikkerheten som et “spenningsmoment”, hvor det kan tenkes å ha en sammenheng med flertallets positive forhold til det å ta risiko. Videre kan det tenkes at ettersom de er unge og optimistiske, hvor de er i prosessen med å forme sitt liv i

forhold til fremtidig karriere, også ser på usikkerhet og risiko som “spennende” i forhold til hvor de vil ende opp. Dette kan videre underbygges av D’Intino et al. (2007) som trekker frem at yngre individer kan være mer risikovillige, da de har mindre å tape i form av karriereinvestering og personlig rikdom.

I forhold til det å tro på seg selv, påpeker Eirik at han i utfordrende perioder kan være kritisk til sin egen mestringsevne. Han må da prøve å omstille tankene sine til å tenke positivt, noe han til tider opplever som mentalt krevende. Dette i likhet med Sofie som trekker frem at hun har måtte jobbe med seg selv for å bygge opp troen på seg selv, noe hun videre opplevde som en mental påkjenning. Det kan av det som Eirik og Sofie trekker frem tenkes at håp, optimisme, tro på egen mestring og robustheten til tider kan bli satt på prøve, noe som videre kan tolkes som at entreprenørene må jobbe med å styrke den psykologiske kapitalen de innehar; “hvem de er” (Sarasvathy, 2001; Jensen & Luthans, 2006b). Dette kan for eksempel begrunnes med at de unge, samtidig som de jobber i en bransje som preges av flere usikkerhetsfaktorer (Tidd & Bessant, 2013; Galbraith, 1974; Blanco, 2007). På en annen side er det å forstå at entreprenørene er bevisst på at deres psykologiske kapital er en sentral ressurs i møte med entreprenørielle utfordring.

“Prøve og feile” - mentalitet

Det er videre observert et mønster blant entreprenørene, hvor det forstås som at det *optimistiske tankesettet* legger til grunn for en “*prøve og feile*”-mentalitet, der fokuset ligger på det læringsutbyttet de får. Dette uavhengig av om de vil lykkes med selskapet eller ikke. Dette kan sees i sammenheng med Luthans et al. (2007, sitert i Luthans et al., 2007) ved at optimismen er knyttet til det å være positiv i forhold til tankene om fremtiden og det å lykkes. Videre uttrykker entreprenørene at de har en positiv holding til å “kaste” seg ut i situasjoner, hvor det er usikkerhet knyttet til hvor de vil ende og hvilke konsekvenser det eventuelt vil gi. Dette kan videre tenkes å ha en sammenheng med at de er unge.

Det kommer videre frem at både Christian og Eirik har vært nødt til å jobbe mye med seg selv og sine egne forventninger, for å være i stand til å akseptere at ting ikke alltid vil gå som planlagt. Her trekker Christian frem at han er bevisst på å ikke bruke tid og energi på det han ikke får gjort noe med, mens Eirik trekker frem at han har innsett at det er like viktig å være flink i å vinne som i å tape. Dette kan videre sees i sammenheng med at de er utholdende mot målet i form av at de

har et håp (Luthans et al., 2007, sitert i Luthans et al., 2007) samtidig som de har viljestyrken til å fortsette (Karp et al, 2014).

5.1.1.2 Human kapital

Det kommer videre frem at entreprenørene ser på opparbeidet kunnskap og erfaringer som en nyttig ressurs i henhold til deres evne til å håndtere usikkerhet og risiko. Dette i likhet med Sarasvathy (2001) og Hmieleski & Carr (2008), som viser til et individs human kapital som “hva man kan”. Det er derimot variasjon knyttet til i hvilken grad og på hvilken måte de kunnskapsmessige og erfaringsbaserte ressursene mobiliseres.

Kunnskap og nettverk

Det er gjennomgående at entreprenørene ser *verdien av lærdommen* de tilegner seg underveis, både i form av læringen de opparbeider seg på egen hånd, men også i forhold til ekstern kunnskapsinnhenting. Dette når samtlige trekker frem at de aktivt bruker ressursene i *teamet* (se for eksempel Neck et al., 2013, Demerouti et al., 2001, Schaufeli & Bakker, 2004), men også *nettverket* sitt som en kilde til kunnskap, veiledning og råd i møte med utfordringer. Dette i likhet med Sarasvathy (2001) og Hmieleski & Carr (2008) som trekker frem “hvem man kjenner” som en viktig ressurs for entreprenøren. Dette samsvarer med Kor et al. (2007) som trekker frem at det er i entreprenørenes interesse å identifisere og tilegne seg ressurser som de er avhengig av for å fremme selskapsetablering og vekst. Da entreprenørene er unge, samtidig som de har begrensede ressurser og lene seg på (Schoof, 2006), kan det tenkes at de har et større behov for å tilegne seg ytterligere kunnskap gjennom nettverket sitt. Dette støttes opp av Dollinger (2008) som påpeker at entreprenørens nettverk er en viktig ressurs, noe som videre kan sees i sammenheng med Wright et al. (2007) som påpeker at human kapitalen utvikles over tid og overføres mellom individer.

Videre trekker enkelte av entreprenørene frem at *informasjonsprosessering* er en viktig del av det daglige arbeidet, hvor de videre påpeker at de planlegger så mye de kan ut fra den informasjonen som er tilgjengelig, i tillegg til å ta kalkulererte beslutninger. Dette for å redusere risikoen knyttet til en beslutning (Tidd & Bessant, 2013). Videre underbygger dette Galbraith (1974) sin argumentasjon om at informasjonsbehandling er en viktig aktivitet i høyteknologiske selskaper da bransjen preges av hyppige endringer. Det forstås videre som at entreprenørene ser på sin human kapital i form av kunnskap og erfaring som sentral, samtidig som det kan tenkes at de i større grad også er avhengig av ressurser knyttet til “hvem de kjenner”.

Erfaring

Samtlige av entreprenørene trekker videre frem *erfaringer* som en viktig og sentral ressurs. I følge Sofie, har erfaringene hennes som freelancer gjort at hun bedre takler den finansielle usikkerheten som hun lever med i dag. Dette i likhet med Christian som, på bakgrunn av hans erfaringer med å arbeide i et oppstartsselskap, gir uttrykk for å være bedre mentalt forberedt på hvordan usikkerheten og risikoen påvirker han. Av dette kan det forstås at deres evne til å håndtere usikkerhet og risiko, henger sammen med kunnskapen de har tilegnet seg gjennom erfaringene sine, i form av “hva man kan” (Sarasvathy, 2001; Hmieleski & Carr, 2008). Dette kan videre sees i sammenheng med psykologisk kapital, da erfaringene deres har formet “hvem de er” og “hva de kan” (Sarasvathy, 2001; Jensen & Luthans, 2006b; Hmieleski & Carr, 2008), som igjen forstås som har en påvirkning på deres robusthet i forhold til å håndtere usikkerhet og risiko.

Både Eirik og Lars trekker frem erfaringer fra *oppveksten* som en viktig faktor, knyttet til hvordan de takler usikkerhet og risiko. Begge viser til en oppvekst som kan forstås som utfordrende og krevende, hvor de har vært nødt til å være selvstendig fra ung alder (se tabell 1). Eirik gir uttrykk for at han har opparbeidet seg en *viljestyrke* som tilsier at han skal nå de målene han setter seg. Dette også i likhet med Lars som trekker frem at han, på bakgrunn av oppveksten, har lært seg at det er opp til ham selv dersom han vil noe sted i livet. Dette kan sees i sammenheng med Karp et al. (2014) som påpeker at individer som har en sterk viljestyrke har enklere for å håndtere utfordringer. Da det forstås som at både Eirik og Lars innehar en sterk viljestyrke i møte med usikkerhet og risiko, kan det tolkes som at oppvekst og “hvem de er” er en sentral faktor for dem og noe som også er bakenforliggende i hvordan de håndterer ulike situasjoner. På en annen side er det dermed ikke sagt at entreprenørene som ikke trekker frem oppvekst som en viktig erfaring, innehar mindre viljestyrke enn det som forstås av Eirik og Lars.

5.2 Selvledelse og selvledelsesstrategier

5.2.1 Forskningsspørsmål 2: “Hvilke strategier tar de i bruk for å styrke sin motivasjon?”

Det er fremtredende blant entreprenørene at de er gjennomgående motivert knyttet til det å være entreprenør. Det kommer samtidig frem at hver enkelt ser på det å nå det langsiktige målet, som den sterkeste motivasjonsfaktoren for å prestere. Dette kan sees i sammenheng med Bryant & Kazan (2012) som påpeker at de som leder seg selv blant annet forplikter seg til et formål; de vet hvor de skal. Samtidig motiveres entreprenørene på ulike måter, noe som også kan ha en innvirkning på hvilke strategier de tar i bruk for å lede seg selv. Ut fra resultatkapittelet knyttet til forskningsspørsmål 2, har vi delt inn i strategier i forhold til det å skille mellom jobb og privatliv, energistyring, målrettede strategier, selvrefleksjon, belønningsstrategier, kognitive strategier, bevise for seg selv og andre, samt hørbar og visuell stimuli.

5.2.1.1 Skille mellom jobb og privatliv

Det er tydelig blant entreprenørene at det å *skille mellom jobb og privatliv* er viktig for å opprettholde motivasjonen. Her fremkommer det blant annet fra Thomas at han ser dette som viktig for å ikke bli lei av det han driver med. Samtlige av entreprenørene trekker videre frem at de ser på det som nødvendig å skille mellom jobb og privatliv ved å *koble av* å gjøre ting som interesserer dem. Dette gjennom for eksempel turer i fjellet på ski og til fots, sykling, spille PlayStation, drive med idrett, seile, gå turer daglig og sykling.

5.2.1.2 Energistyring

Ved å koble av fra jobben klarer entreprenørene å opprettholde motivasjonen, samtidig som det å gjøre andre ting har en positiv effekt på energinivået deres. Her trekker blant annet Sofie frem at hun verdsetter de gode dagene, og er bevisst på å ikke pine seg gjennom dårlige dager. Hun påpeker videre at hun til tider ser det som nyttig å ha *hjemmekontor*, da hun har erfart at det har en positiv innvirkning på energinivået hennes.

Da samtlige av entreprenørene gir uttrykk for å være bevisst på å opprettholde et “*optimalt*” *aktivitets- og energinivå og en sunn livsstil*, kan dette videre bidra til å styrke deres personlige effektivitet, samtidig som det kan gjøre de i bedre stand til å håndtere fysiske påkjenninger (Neck & Manz, 2013; Manz, 2015). En sunn og optimal livsstil vil også kunne gi positive utslag i form

av forbedret helse, både fysisk og psykisk, som innebærer forebygging av sykdom, høyere energinivå, samt redusert stressnivå, angst og depresjon (Neck & Manz, 2013; Neck et al., 2000).

5.2.1.3 Målrettede strategier

Som det ble nevnt innledningsvis, motiveres entreprenørene av tanken på ”det langsiktige målet”. Det kommer videre frem at de også ser på *delmål* som hensiktsmessig og et viktig verktøy, da delmål gjør det enklere og mer håndterbart for dem å ta alle de nødvendige stegene knyttet til å nå det langsiktige målet. Dette kan underbygges med at delmål er med på å bygge opp under det langsiktige målet (Neck & Manz, 2013). Eirik, Sofie og Lars er de som trekker frem at de setter seg delmål med den hensikt å utfordre seg personlig, som igjen kan sees i sammenheng med at de motiveres av å utfordre seg selv. Eirik sitt behov for å utfordre seg kan for eksempel sees i sammenheng med hans tidligere erfaringer, da han så hvor mye han kunne oppnå hvis han utfordret seg under oppveksten (Tabell 1).

I forhold til Sofie trekker hun frem at hun alltid setter en litt høyere standard for seg selv, slik at hun alltid har noe å strekke seg etter. Dette også i likhet med Lars, som setter seg høye personlige mål både for seg selv og selskapet. Videre trekker Lars frem at han liker å ha kniven på strupen, noe som også kan sees i sammenheng med at han liker å utfordre seg selv. Det kan dog spekuleres i hvorvidt dette er et resultat av at han har positive erfaringer med dette fra tidligere, eller om det i likhet med Eirik henger sammen med oppvekst (Tabell 1). Dette kan videre sees i sammenheng med Locke & Latham (1990) som påpeker at det å sette seg utfordrende, men realistiske mål, kan styrke det enkelte individs motivasjon og videre resultere i økt prestasjonsnivå.

5.2.1.4 Selvrefleksjon

Det er fremtredende for Eirik at han har et mål om å utvikle seg som person, noe han gjør ved å *observere seg selv* og *reflektere* over egne handlinger. Han gir videre uttrykk for at dette er noe han gjør bevisst, da han motiveres av å hele tiden bli bedre. Dette kan forstås i likhet med det som kommer frem av Bryant & Kazan (2012) og Neck & Manz (2013), ved at han prøver å utvikle en dypere forståelse for hvorfor og i hvilke situasjoner han tar i bruk ulike atferder, samt hvilke atferdstyper som burde styrkes, endres eller elimineres (Neck & Manz, 2013). På den ene siden kan dette sees i sammenheng med at han er ung og er i en utvikling hva gjelder sitt personlige liv (D’Intino et al., 2007), hvor det på en annen side også kan tenkes å ha en sammenheng med oppveksten og det at han ønsker å bli en sterkere person og entreprenør (Tabell 1).

5.2.1.5 Belønningsstrategier

Det er varierende hvorvidt entreprenørene motiveres av å belønne seg selv når de når et mål. Dette når flertallet trekker frem at de i større grad bare får følelsen av å bli glad og tilfreds, noe som kan forstås som *kognitive personlige belønninger* (Bryant & Kazan, 2012). Sofie påpeker at hun motiveres av *progresjon*, noe som kan ses i sammenheng med at hun heller fokuserer på neste oppgave, etter å ha nådd et mål. På en annen side trekker Thomas frem at han har fokus på å belønne seg selv når han når et mål, hvor han kan unne seg å *ta en dag fri eller en langhelg borte*. Dette kan på en side sees i sammenheng med Neck & Manz (2013), som trekker frem at belønning kan være med på å fremme individer sin motivasjon. På en annen side kommer det frem at for Thomas handler det i mindre grad om å bli motivert og i større grad om at han blir mer fornøyd og tilfreds, dette i likhet med Eirik, Lars, Christian og Aleksander. Samtidig påpeker Thomas at han tar til seg de små gledene. Dette i likhet med Eirik som trekker frem at han har blitt flinkere til å gi seg selv skryt, noe som gjør at han føler seg mer fornøyd. Dette kan sees på som en kognitiv personlig belønning, hvor det kan tenkes at de danner seg et positivt mentalt bilde av seg selv og sine utførte handlinger (Bryant & Kazan, 2012).

Videre kommer det frem av Eirik og Fredrik, at de ser på det å belønne seg selv som viktigere på en dårlig dag, hvor man ikke har oppnådd det man hadde planlagt eller prestert til egne forventninger som viktigere, enn å belønne seg selv etter å ha nådd et mål.

Fredrik påpeker at han *braker motivasjonen* han får av å gjøre oppgaver han liker, til å gjøre oppgaver som er mindre motiverende. Eirik på sin side trekker frem at han prøver å *utforme oppgaven* slik at oppgaven blir mer motiverende og spennende å gjennomføre. Dette gjør han ved å ta i bruk ulike teknikker og strategier, med den hensikt å utfordre seg og utvikle seg som person. Dette støttes opp av Neck & Houghton (2006) og Bryant & Kazan (2012) som trekker frem at man kan inkludere motiverende funksjoner i oppgaven, slik at det å arbeide med oppgaven føles som en belønning i seg selv. I tillegg kan slik utforming av oppgaven føre til at man opplever økt grad av indre motivasjon, kompetanse og selvkontroll over det man skal gjøre (Neck & Manz, 2013; Manz, 1986).

5.2.1.6 Kognitive strategier

Det er et gjennomgående funn at entreprenørens tanker spiller en sentral rolle i henhold til hvordan de motiverer seg selv. Dette kan videre sees i sammenheng med at tanken på å nå det langsiktige målet, er den største motivasjonsfaktoren blant entreprenørene.

Styre tankene

I møte med oppgaver som oppleves som mindre motiverende, er det fremtredende for flertallet av entreprenørene at de setter seg ned og “bare gjør det”. Her trekker Thomas, Aleksander og Fredrik frem at de velger arbeidsoppgaver ut fra hva som er viktigst å få gjort, hva som er mest motiverende å gjøre og ut fra kompetanse. Ved at de fokuserer på det langsiktige målet, kan det videre tolkes som at de klarer å se de *positive aspektene ved oppgaven* og på den måten klarer å fjerne tankene sine bort fra de mindre komfortable sidene (Neck & Houghton, 2006; Bryant & Kazan, 2012). Ved at flertallet av entreprenørene “bare gjør det” i forhold til mindre motiverende oppgaver, samt at de evner å *snu tankene* sine til å tenke positivt i mindre motiverende perioder, kan det videre tolkes som at de tar i bruk *indre dialoger*. Dette da det forstås som at det noe de sier til seg selv, med den hensikt å påvirke seg selv til gjennomføre den oppgaven de skal (Neck & Manz, 2013).

Visualisering

For å motivere seg selv, er det fremtredende for Eirik og Thomas at de tar i bruk *visualisering* som et verktøy. I følge Eirik tar han i bruk visualisering med den hensikt at han prøver å se seg selv og hvordan han ønsker å prestere. Dette er også gjeldende for Thomas, som trekker frem at visualisering er noe som skjer kontinuerlig. Visualisering forstås i denne sammenheng som mentale forestillinger (Neck & Manz, 2013) hvor det her tolkes som at både Eirik og Thomas evner å ta i bruk mentale forestillinger, knyttet til å forestille seg at man oppnår suksess i forkant av oppgavens gjennomføring. Ved å forestille seg suksess i forkant av oppgavens gjennomføring, kan det videre tolkes som at dette er noe som kan øke motivasjonen til å gjennomføre oppgaven. Selv om de resterende entreprenørene ikke trekker frem at de visualiserer, kan det likevel tenkes at de har et klart “*bilde*” av hva de selv legger i det langsiktige målet. Videre kan det forstås som at det å ha et tydelig bilde av fremtiden, er med på å motivere entreprenørene i det daglige arbeidet.

5.2.1.7 *Bevise for seg selv og andre*

Det kan forstås som at enkelte av entreprenørene henter motivasjon fra tanken om å *bevise for seg selv*, men også fra å *bevise for andre* at de har det som skal til for å lykkes. I følge Eirik har han klart å gi slipp på tanken om å bevise for andre, noe som kan ses i sammenheng med at han har jobbet mye med personlig utvikling (se tabell 1), som videre har ført til at han nå gjør det mer for sin egen del. Dette kan sees i likhet med Aleksander som motiveres av å bevise for seg selv at han mestrer oppgaver han ikke har stått overfor før. På en annen siden gir Lars uttrykk for at i tillegg til å bevise for seg selv også i større grad handler om å bevise for andre, som tidligere har tvilt på han. Dette i forhold til å vise at han har det som skal til. På bakgrunn av dette kan det forstås som at tanken på å bevise for andre at han er god nok, gjør at han blir motivert til å fortsette. Videre påpeker Fredrik at han ønsker å bevise overfor andre, blant annet kunder, at de skal få det til med selskapet. I tillegg til at dette kan sees på som en stor motivasjonsfaktor for samtlige av entreprenørene, kan det også sees på som en *psykologisk kontrakt* i form av *skjult praktisering*, hvor de har forpliktet seg til å bevise dette overfor seg selv, men også andre (Kuhl, 1987, sitert i Karp et al., 2014; Mahoney & Arnkoff, 1979, sitert i Manz & Sims, 1980).

5.2.1.8 *Hørbar og visuell stimuli*

Det er felles for Eirik, Fredrik og Christian at de tar i bruk hørbar og visuell stimuli. Bruken av musikk er felles for Eirik og Fredrik, hvor Eirik bruker musikk som er energiskapende og oppløftende, i tillegg til at han hører mye på lydbøker knyttet til motivasjon, strategier og teknikker. Fredrik bruker musikk til en viss grad når han skal ta fatt på mindre motiverende oppgaver, slik at de blir mer motiverende å gjennomføre. Dette kan sees i likhet med det Miles (2005) trekker frem ved at individer kan bruke musikk for å optimalisere egne prestasjoner, for eksempel med den hensikt å løfte humøret, fremme fokus og når man skal løse et problem. Samtidig kan det forstås som at det å høre på lydbøker knyttet til det man selv ser på som et interessant og lærerikt tema, også kan fremme egne prestasjoner.

Videre er det felles for Eirik og Christian at de tar i bruk visuell stimuli. I følge Eirik liker han inspirerende filmer der budskapet treffer han, hvor filmen kan ha en hovedperson som "*har gått gjennom helvete*" og likevel klart å oppnå noe bra. I forhold til Christian, og de dagene han trenger litt ekstra motivasjon eller oppløfting, pleier han å sette på en reklamefilm hvor produktet deres promoterer. Dette kan sees i sammenheng med Manz (2015) som trekker frem at stimuli på syn og hørsel, i form av et bilde av en person som har kommet seg til toppen eller en favoritt

sang, kan gi positive og fysiske reaksjoner på sansene som kan lede til en følelse av å kunne oppnå noe.

5.3 Selvledelse i møte med stress

5.3.1 Forskningsspørsmål 3: ”Hvilke strategier tar de i bruk for å håndtere stressende situasjoner?”

Det er gjennomgående at stress er en tilstedeværende faktor i entreprenørenes hverdag og en faktor de må forholde seg til. Dette underbygger blant annet argumentasjonen til Shane (2008, sitert i Neck et al., 2013) knyttet til at stress er en naturlig del av entreprenørskap. På en annen side gir entreprenørene uttrykk for at de i mindre grad påvirkes negativt av stress, noe som kan sees i sammenheng med Fine et al. (2012, sitert i Baron et al., 2013) som argumenterer for at entreprenører som velger å bli i yrket har en over gjennomsnittlig kapasitet til å håndtere stress. Ut fra resultatkapittelet knyttet til forskningsspørsmål 3, har vi delt strategiene inn i kognitive strategier, skille mellom jobb og privatliv, kontroll og energistyring.

5.3.1.2 Kognitive strategier

I denne studien fremkommer det at entreprenørenes evne til å styre og påvirke sine egne tanker spiller en viktig rolle i henhold til hvordan de håndterer stressende situasjoner. Dette funnet samsvarer med teorien om at entreprenører har enklere for å håndtere stressende situasjoner da de har et høyere nivå av psykologisk kapital (Baron et al., 2013).

Indre dialoger

I stressende situasjoner, kommer det frem at noen av entreprenørene *snakker til seg selv*. Det påpekes at hensikten med dette er å ytterligere styrke troen på seg selv, samtidig som det gjør at de klarer å gå inn i en skjerpet og fokusert tilstand. Dette gjøres for eksempel i forkant av en ”pitch”, noe de i varierende grad ser på som en stressende situasjon. Da enkelte påpeker at indre dialoger gjøres for å styrke troen på seg selv, kan det i likhet med Neck et al. (2013) forstås som at de håndterer stressende situasjoner ved å ha konstruktive indre dialoger knyttet til egen stressrespons. Videre kan det forstås som at indre dialoger benyttes som nærmest et verktøy for å klare å fokusere på arbeidet som må gjøres.

Tankestyring

Det kan videre forstås som at entreprenørene opplever et lavere nivå av stress, ettersom de gir uttrykk for at de har *troen på seg selv* samtidig som de evner å *styre tankene* sine mot det positive. Dette kan sees i sammenheng med Baron et al. (2013), som argumenterer for at entreprenører opplever et lavere nivå av stress, på bakgrunn av et *høyt nivå av psykologisk kapital*.

Videre påpeker flertallet av entreprenørene at de håndterer stress ved å rette fokuset mot jobben som må gjøres, ved at de forsøker å *ignorere forstyrrende tanker*. Dette kan for eksempel sees i sammenheng med det Eirik og Fredrik trekker frem, i forhold til at de bevisst prøver å ikke la stresset gå inn på dem. Her påpeker Eirik videre at han er streng med seg selv i henhold til hvilke tanker han tillater seg selv å ha i hodet. På bakgrunn av dette kan det igjen forstås som at de også opplever et lavere nivå av stress (Baron et al., 2013), da de ikke lar negative tanker i stressende situasjoner gå inn på dem. Det kan videre tenkes at et slikt fokus kan være mentalt krevende for entreprenøren, da de står overfor høye krav knyttet til arbeidsmengde og tidspress i hverdagen. På en annen side, kan det videre forstås som at stressende situasjoner i mindre grad har en innvirkning på hvordan de prestere. Dette da de uttrykker en bevissthet knyttet til å ikke la stresset gå inn på dem.

Visualisering

Noen av entreprenørene trekker frem at de *visualiserer* seg selv i forkant av en “pitch”. Eirik påpeker at han lager seg et bilde i hodet av hvordan han ønsker å fremstå på scenen, der han tar et valg om at det er sånn det skal bli. Dette kan sees i likhet med Fredrik som påpeker at han bare bestemmer seg for at han skal gå inn i en stressende situasjonen med en *trygghet*. Videre forteller Thomas at han *sammenligner seg selv med andre* som har klart å bli gode på å “pitche”, samtidig som han tenker at hvis andre klarer det, så kan også han klare det. På bakgrunn av dette, kan det forstås som de prøver å visualisere seg et vellykket resultat før oppgaven er gjennomført, noe som kan bidra til å redusere stressnivået deres (Neck et al., 2013).

Det er mer fremtredende for Eirik at visualisering er med på å fremme et lavere stressnivå, mens det for Thomas i større grad forstås som at han må jobbe mer med seg selv for at han skal klare å overkomme de negative tankene knyttet til “pitching”. Det kan på bakgrunn av dette tolkes som at Thomas kjenner på et høyere stressnivå, ved at han ikke i like stor grad som Eirik klarer å distansere seg fra de negative tankene som kommer av en stressende situasjon. Da de i varierende

grad gir uttrykk for at stress er noe som påvirker dem, kan dette sees i sammenheng med hvorvidt de har positive tanker knyttet til seg selv og sin egen stressmestringsevne (Houghton et al., 2012). Etersom Thomas gir uttrykk for at han i større grad kjenner på stresset i forkant av en ”pitch”, kan det tenkes at han i større grad opplever negative tanker knyttet til hvorvidt han er i stand til å håndtere stressende situasjoner.

5.3.1.3 Skille mellom jobb og privatliv

Det er fremtredende blant entreprenørene at det å skille mellom jobb og privatliv sees på som nødvendig, for å distansere seg fra stresset som fremkommer av jobben. Videre påpeker flertallet at det har vært nødvendig å sette *begrensninger* i forhold til arbeidsmengde. For Lars har det blant annet vært nødvendig i den forstand at han har noen regler for når de andre medarbeiderne kan kontakte ham om selskapsrelaterte spørsmål. Dette kan også forstås som at han *setter noen grenser* for seg selv, som videre kan sees i likhet med Sofie, som prøver å *tømme hodet* for jobbrelaterte tanker når hun ikke er på jobb. Da entreprenørskap sees på som en fysisk og psykisk krevende aktivitet (Neck et al., 2013), kan det å skille mellom jobb og privatliv tenkes å ha en positiv virkning på deres evne til å håndtere stress. På en annen side kan det likevel tenkes at det å skille mellom jobb og privatliv ikke er en enkel prosess, da det kan sees på som mentalt krevende for entreprenørene. Dette da for eksempel Sofie trekker frem at jobben opptar store deler av livet hennes. Dette støttes videre opp av Churchill & Lewis (1983, sitert i Cope, 2003) som understreker at entreprenøren og selskapet er tett knyttet sammen i løpet av de første årene. Ved å klare å skille mellom jobb og privatliv, til tross for at det kan være en mentalt krevende prosess, vil det likevel kunne påvirke entreprenørenes stressnivå positivt. Dette i den grad at det modereres, dersom de evner å la arbeidsrelaterte bekymringer bli igjen på jobb (Buttner, 1992).

5.3.1.4 Kontroll

For enkelte av entreprenørene er mangel på kontroll og oversikt i jobbsammenheng, noe som i varierende grad fremmer stress. Dette er spesielt gjeldende for Sofie og Fredrik, som begge uttrykker at de i slike situasjoner er avhengig av å sette seg ned og *ta kontrollen tilbake*, i tillegg til å få en *oversikt over det arbeidet* som må gjøres. For Sofie handler det om å opparbeide seg en oversikt og kontroll ved å *bryte ned store og overveldende oppgaver, til mindre håndterbare størrelser*. For Fredrik handler det om å få kontroll og oversikt i den grad det er innenfor hans kontrollområde, hvor han trekker frem at han ikke lengre ser det som hensiktsmessig å stresse over det som er utenfor hans kontroll. På bakgrunn av dette, kan det forstås som at mangel på kontroll kan utløse stress, både for Sofie og Fredrik. På en annen side, er dette stressfaktorer de i

større grad klarer å håndtere og moderere, ved at de aktivt går inn for å opparbeide seg oversikt og kontroll i den grad det er mulig.

5.3.1.5 Energistyring

Enkelte av entreprenørene trekker frem at det er en tydelig sammenheng mellom *energinivå* og hvorvidt de er i stand til å håndtere stressende situasjoner. På bakgrunn av dette, uttrykkes det en bevissthet knyttet til det å *få nok søvn*, samtidig som det å *trene og spise riktig* sees på som avgjørende for å prestere. På grunn av omfattende arbeidskrav (Podsakoff et al., 2007), kan det tenkes at entreprenørene drar god nytte av å holde seg i *fysisk aktivitet*. Dette kan sees i sammenheng med det teorien trekker frem, knyttet til at det er en positiv sammenheng mellom fysisk aktivitet og individets evne til å takle stress (se for eksempel Pearce, 2007; Manz, 2015; Lovelace et al., 2007). På en annen side, kan det også forstås som at tidspress og større arbeidsmengder går utover entreprenørens mulighet for å holde seg i fysisk aktivitet. Dette kan for eksempel underbygges med det Christian trekker frem, ved at perioder med mye arbeid og mangel på trening og søvn, gjør at han har mindre energi til overs. Dette har videre en negativ påvirkning på hans evne til å håndtere stressende situasjoner.

Videre påpeker Eirik at han benytter seg av ulike *pusteteknikker* for å roe seg ned, når han føler seg stresset. Det kan tenkes at dette gjør han mer avslappet, samtidig som det kan forstås som at han bruker det som et verktøy for å være mer “tilstede” i situasjonen han befinner seg i. Ettersom Eirik påpeker at han er bevisst på å ikke la stresset gå inn på han, kan det videre tenkes at pusteteknikken er med på å moderere stresset han føler på.

6. Konklusjon og implikasjoner

6.1 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å gjøre en inngående studie av selvledelse, for å avdekke hvordan unge teknologientreprenører leder seg selv i møte med entreprenørielle utfordringer. Vi har i denne studien søkt svar på følgende problemstilling:

Hvordan leder unge teknologientreprenører seg selv i møte med entreprenørielle utfordringer?

For å lede seg selv, tar entreprenørene i bruk like, men også til dels ulike fremgangsmåter. Det er derimot gjennomgående at det langsiktige målet er en overordnet motivasjonsfaktor, som i stor grad styrer entreprenørenes tanker og handlinger i møte med utfordringer. Dette også i form av hvilke strategier de benytter seg av.

I samsvar med tidligere forskning, er det gjennomgående at entreprenørene lener seg på sine *kognitive ressurser* i form av *“hvem de er”*, *“hva da kan”* og *“hvem de kjenner”*. I møte med entreprenørielle utfordringer er det spesielt ressursen knyttet til *“hvem de er”*, som er den mest fremtredende og viktigste ressursen blant entreprenørene. Dette da de gir uttrykk for å ha en sterk *tro på egen mestringsevne* og en høy grad av *optimisme, håp* og en sterk *viljestyrke* for å nå det langsiktige målet. Videre er det tydelig at de har en *robusthet* i møte med utfordringer.

Entreprenørene håndterer usikkerhet og risiko ved å fokusere på de positive aspektene som utfordringene medbringer, hvor blant annet lærdommen de tilegner seg sees på som verdifullt. Dette uavhengig om de lykkes med selskapet eller ikke. I møte med utfordringer er også *“hva de kan”*, i form av egen kunnskap og erfaringer, en bakenforliggende faktor og en ressurs som entreprenørene bruker for å lede seg selv. Tidligere erfaringer viser seg også å gi utslag på *“hvem de er”*, i forhold til hvilke strategier de tar i bruk. Her fremkommer det at entreprenørene som har erfaring med *“usikre” arbeidsforhold*, samt de som har møtt mye motstand i oppveksten, har en høy grad av *robusthet* for å håndtere utfordringer som de møter på i dag.

For å lede seg selv, benytter entreprenørene seg av kognitive strategier i form av å styre tankene sine og visualisere. Dette med den hensikt å motivere seg selv og for å håndtere stressende situasjoner. Dette samsvarer med studiens teoretiske rammeverk, knyttet til de kognitive

strategiene man *bør* benytte. Videre fremkommer det ytterligere strategier som entreprenørene tar i bruk for å lede seg selv, i møte med entreprenørielle utfordringer. Disse strategiene er *skille mellom jobb og privatliv, energistyring, bevise for seg selv og andre, hørbar og visuell stimuli*, samt *kontroll*. Det er varierende hvorvidt strategiene er gjeldende for alle entreprenørene, men det gir likevel en indikasjon på hvilke strategier som er gjeldende blant unge teknologientreprenører.

Et sentralt funn i studien er at entreprenørene er opptatt av å være i en kontinuerlig utvikling, når det kommer til å styrke deres ressurser i form av *“hvem de er”, “hva de kan” og “hvem de kjenner”*. Dette da de ser det som avgjørende for å være i stand til å håndtere de entreprenørielle utfordringene de står overfor, for å videre kunne nå det langsiktige målet. Dette gjøre de ved å stadig utfordre seg selv, samtidig som de aktivt bruker nettverket sitt for å tilegne seg nødvendig kunnskap. Det kan tenkes at fokuset på kontinuerlig utvikling er en avgjørende og sentral strategi, som er fremtredende for entreprenørene. Dette da de er unge og i større grad har begrenset med tilgang til nødvendige ressurser, som er avgjørende for å nå det langsiktige målet.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Denne studien fremmer flere teoretiske implikasjoner. De gjeldende implikasjoner er presentert punktvis under.

- Selvledelsesteorien viser til ulike atferdsstrategier og kognitive strategier som sier noe om hva det enkelte individ “kan” gjøre for å styrke personlig effektivitet (Neck & Houghton, 2006). Det kan dermed forstås som at det ikke foreligger en fasit på hva som er riktig eller gal fremgangsmåte ved utøvelse av selvledelse. Dette når ett hvert individ er unikt, og har ulike erfaringer og behov. På bakgrunn av dette, vil det være ukorrekt å si at funnene fra denne studien “bryter” med eksisterende selvledelsesteori. Denne studien viser at entreprenørene tar i bruk strategier med det formål å styrke sin egen motivasjon, der funnene til dels samsvarer, samtidig som enkelte funn “avviker” fra eksisterende selvledelsesteori.
- Da teorien sier noe om hvordan det kan gjøres, vil funnene i denne studien uansett være et bidrag til eksisterende teori.

- Venkataraman (1997) etterlyser sammenhengen mellom de kognitive prosessene knyttet til risikohåndtering, da han påpeker at dette er et neglisjert område innen entreprenørskapslitteraturen. I likhet argumenterer Neck et al. (2013) for at det er mangel på forskning på hvordan et individ påvirkes av entreprenørielle arbeidsprosesser og på hvilken måte entreprenøren tar i bruk sine ressurser for å håndtere entreprenørskapsrelaterte utfordringer. Denne studien bidrar med utvikling av teori på dette området, ved å adressere hvilke ressurser unge teknologientreprenører tar i bruk for å håndtere usikkerhet og risiko. Eksempelvis har unge teknologientreprenører en “prøve og feile” mentalitet som begrunnes med at entreprenørskapsrelaterte aktiviteter og utfordringer blir sett på som “spennende”. Det er likevel et forskningsfelt som bør undersøkes mer i dybden, da funn knyttet til unge entreprenører kan avvike fra forskning som tar for seg eldre og mer erfarne entreprenører, samt seriegründere.
- Selvledelse som et verktøy for entreprenører knyttet til det å takle stress er et forskningsfelt som bør adresseres, i følge Neck et al. (2013). Denne studien bidrar med forskning på dette område ved å studere hvilke strategier og ressurser unge teknologientreprenører tar i bruk for å takle stress, samtidig som videre forskning er nødvendig. Mer om dette i kapittel 6.5. Anbefalinger til videre forskning.
- D’Intino et al. (2007) legger frem en anbefaling om at videre forskning bør gå nærmere inn på hvordan personlige faktorer som kjønn, kulturelle forskjeller og alder, har en innvirkning på entreprenørens evne til å lede seg selv. Da denne studien tok for seg “alder” knyttet til selvledelse blant unge teknologientreprenører, kan funnene sees på som et sentralt bidrag til videre forskning knyttet til personlige faktorer og selvledelse blant entreprenører. Ytterligere forskning knyttet til personlige faktorer som alder, kjønn og kulturelle forskjeller og selvledelse blant entreprenører bør likevel adresseres ytterligere, spesielt knyttet til å se disse faktorene opp mot hverandre.
- Studien bidrar også med å sette selvledelse inn i en entreprenøriell kontekst, ved å se på unge teknologientreprenører. Selvledelse i en entreprenøriell kontekst bør videre belyses knyttet til unge entreprenører, se kapittel 6.5. Anbefalinger til videre forskning.

6.3 Praktiske implikasjoner

De empiriske funnene som fremkommer av studien legger til grunn flere praktiske implikasjoner som kan være nyttige verktøy for unge teknologientreprenører, men også unge entreprenører generelt. De gjeldende implikasjoner er presentert punktvis under.

- Selvledelse er et viktig verktøy for et hvert individ, uavhengig av livssituasjon og andre forhold. Entreprenørene bør derfor opparbeide seg forståelse og innsikt for at selvledelse kan være nyttig både i arbeidet som entreprenør, men også i dag daglige og andre situasjoner.
- Entreprenørene bør aktivt gå inn for å ta i bruk ulike selvledelsesstrategier for å opprettholde motivasjonen knyttet til det å stå overfor utfordrende oppgaver, aktiviteter og situasjoner.
- Flertallet av entreprenørene bør bli mer bevisst på det å belønne seg selv når de når et mål, da det kan ha en positiv innvirkning på entreprenørens prestasjon. Det kan være både fysiske, men også kognitive belønninger, samtidig som de bør finne ut hva som kan være motiverende for dem knyttet til en slik belønning.
- Da funnene viser at viljestyrke er fremtredende blant entreprenørene, bør entreprenørene likevel bli bevisst på at dette er en ressurs som kan trenes opp ved å utfordre seg selv gjennom å aktivt gå utenfor sin egen komfortsone.
- Hørbar stimuli fungerer for noen av entreprenørene som energiskapende og oppløftende. Som entreprenør kan det tenkes at man til tider står ovenfor oppgaver som oppleves som mindre motiverende, hvor videre anbefalinger er å bruke musikk eller endre omgivelsene slik at oppgaven blir mer fornøyeelig å gjennomføre.
- Videre viser funnene at visualisering og indre dialog er positivt relatert til entreprenørens stressmestring. Likevel bør entreprenørene øke bevisstheten sin rundt dette, da slike strategier viser seg å ha en positiv påvirkning på hvordan man håndterer slike situasjoner.

6.4 Svakheter og begrensninger

Det å undersøke hvordan noe faktisk gjøres, basert på teori som sier noe om hvordan det kan gjøres, kan medføre svakheter ved studien da det i mindre utstrekning er overførbart til andre områder. Da studien omfatter individer og hvordan de tenker og handler, kom det frem flere individuelle faktorer som spiller inn på hvordan de leder seg selv, noe som videre kan begrense studien til hvorvidt det kan overføres til andre unge teknologientreprenører, unge entreprenører eller entreprenører generelt.

Ved å studere selvledelse blant unge teknologientreprenører og hvordan de leder seg selv, kan en begrensning i studien være at entreprenørene ikke er kjent med selvledelsesteorien eller strategiene som foreligger. Ved at de ikke er bevisst på at de er sine egne ledere og kan ta i bruk strategier for å lede seg selv, kan dette gjøre studien ufullstendig da vi har søkt svar på hvordan de leder seg selv. Se neste kapittel om anbefalinger til videre forskning.

6.5 Anbefalinger til videre forskning

Da selvledelseslitteraturen er et relativt nytt forskningsområdet, er det flere interessante aspekter knyttet til selvledelse og entreprenørskap som bør forskes videre på. Under kapittel 6.2. Teoretiske implikasjoner adresserte vi noen av disse aspektene og påpekte hvordan denne studien bidrar med teori på området. Funnene som fremkommer av denne studiens, samt oppgavens svakheter og begrensninger danner grunnlag for anbefalinger til videre forskning på området.

Under følger en oppsummering av anbefalinger til videre forskning:

1. På hvilken måte har praktisk anvendelse og systematisk praktisering av selvledelsesstrategier en positiv effekt på entreprenørers evne til å takle entreprenørielle utfordringer (usikkerhet, risiko og stress)?
2. Hvordan leder etniske entreprenører seg selv, og på hvilken måte er anvendelse av selvledelsesstrategier avgjørende for deres evne til å takle barrierer de møter?
3. I hvilken grad har kulturelle forskjeller en innvirkning på hvordan unge entreprenører leder seg selv?

4. På hvilken måte møter unge etniske entreprenører barrierer knyttet til det å være entreprenør, og hvilken innvirkning kan dette ha på deres evne til å lede seg selv?
5. I hvilken grad er kjønn en avgjørende faktor for hvordan unge entreprenører leder seg selv i møte med entreprenørielle utfordringer?
6. På hvilken måte kan anvendelsen av selvledelsesstrategier blant eldre entreprenører, som tidligere ikke har lykket med å starte opp et selskap, være avgjørende for å lykkes i neste oppstart? En longitudinell studie av selvledelse blant eldre entreprenører.
7. En longitudinell studie av unge entreprenører: Hvordan praktisk anvendelse av selvledelsesstrategier gjør unge entreprenører til bedre selvledere.
8. I hvilken grad spiller oppvekst inn på entreprenørers evne til å lede seg selv i møte med entreprenørielle utfordringer?
9. I hvilken grad er det variasjon blant ekstroverte og introverte entreprenører og deres evne og nytteverdi knyttet til det å ta i bruk selvledelsesstrategier?

7. Referanser

- ARROW, K. J. 1974. Limited knowledge and economic. *The American Economic Review*, 64, 1-10.
- AVEY, J. B., REICHARD, R. J., LUTHANS, F. & MHATRE, K. H. 2011. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22, 127-152.
- BARON, R. A., FRANKLIN, R. J. & HMIELESKI, K. M. 2016. Why Entrepreneurs Often Experience Low , Not High, Levels of Stress. *Journal of Management*, 42, 742-768.
- BLANCO, S., 2007. *Handbook of Research on Techno-entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing.
- BRYANT, A. & KAZAN, A. L. 2012. *Self-leadership: how to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*, McGraw Hill Professional.
- BUSENITZ, L. W. & BARNEY, J. B. 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, 12, 9-30.
- BUTTNER, E. H. 1992. Entrepreneurial stress: is it hazardous to your health? *Journal of Managerial Issues*, 223-240.
- CHEN, C. C., GREENE, P. G. & CRICK, A. 1998. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of business venturing*, 13, 295-316.
- COLEMAN, J. S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. S95-S120.
- CHURCHILL, N. C. & LEWIS, V. L. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61, 30-50. Sitert i: COPE, J. 2003. Entrepreneurial learning and critical reflection discontinuous events as triggers for 'higher-level' learning. *Management learning*, 34, 429-450.
- D'INTINO, R. S., GOLDSBY, M. G., HOUGHTON, J. D. & NECK, C. P. 2007. Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 105-120.
- DOLLINGER, M. J. 2008. *Strategies and Resources*, (4th edition) Illinois: Marsh Publications.
- DEMEROUTI, E., BAKKER, A. B., NACHREINER, F. & SCHAUFELI, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86, 499.
- FINE, S., MENG, H., FELDMAN, G., & NEVO, B. 2012. Psychological predictors of successful entrepreneurship in China: An empirical study. *International Journal of Management*, 29: 279-292. Sitert i: BARON, R. A., FRANKLIN, R. J. & HMIELESKI, K. M. 2016. Why

Entrepreneurs Often Experience Low , Not High, Levels of Stress. *Journal of Management*, 42, 742-768.

GANSTER, D. C. 2005. Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective. *Academy of Management Review*, 30, 492-502.

GUMPERT, D. E. & STEVENSON, H. 1985. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63, 85-94.

HMIELESKI, K. M. & BARON, R. A. 2009. Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of management Journal*, 52, 473-488.

HMIELESKI, K. M. & CARR, J. C. 2008. The relationship between entrepreneur psychological capital and new venture performance. *Frontiers of Entrepreneurial Research*, 28, 1-15.

HOUGHTON, J. D., WU, J., GODWIN, J. L., NECK, C. P. & MANZ, C. C. 2012. Effective Stress Management A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and Student Stress Coping. *Journal of Management Education*, 36, 220-238.

JENSEN, S. M. & LUTHANS, F. 2006a. Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 646-666.

JENSEN, S. M. & LUTHANS, F. 2006b. Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 254-273.

JOHANNESSEN, A., CHRISTOFFERSEN, L. & TUFTE, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (3. utg.) Oslo: Abstrakt forlag.

KARP, T., LÆGREID, L. M. & MOE, H. T. 2014. The power of willpower: strategies to unleash willpower resources. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 6.

KAZAN, A. L. 1999. *Exploring the concept of self-leadership: factors impacting self-leadership of Ohio Americorp's Members*. The Ohio State University.

KUHL, J. 1987. *Action control: The maintenance of motivational states*. Motivation, intention, and volition. Springer. Sitert i: KARP, T., LÆGREID, L. M. & MOE, H. T. 2014. The power of willpower: strategies to unleash willpower resources. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 6.

KOR, Y. Y., MAHONEY, J. T. & MICHAEL, S. C. 2007. Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions*. *Journal of Management Studies*, 44, 1187-1212.

KUCKARTZ, U. 2014. *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software*, London, Sage.

LOVELACE, K. J., MANZ, C. C. & ALVES, J. C. 2007. Work stress and leadership development: The role of self-leadership, Shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17, 374-387.

- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B. & NORMAN, S. M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60, 541-572.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. & AVOLIO, B. J. 2007. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford University Press. Sitert i: LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B. & NORMAN, S. M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60, 541-572.
- MANZ, C. C. 1986. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11, 585-600.
- MANZ, C. C. 2015. Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *The Academy of Management Perspectives*, 29, 132-151.
- MANZ, C. C. & NECK, C. P. 1991. Inner leadership: creating productive thought patterns. *The Executive*, 5, 87-95.
- MANZ, C. C. & SIMS, H. P. 1980. Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management review*, 5, 361-367.
- MAHONEY, M.J., & ARNKOFF, D.B. 1979. Self-management: Theory, research, and application, i J.P. Brady & D. Pomerleau (Eds.), *Behavioral medicine: Theory and practice*: 75-96. Baltimore: Williams and Williams. Sitert i: MANZ, C. C. & SIMS, H. P. 1980. Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management review*, 5, 361-367.
- MARKMAN, G. D., BARON, R. A. & BALKIN, D. B. 2005. Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 1-19.
- MILES, E. 2005. *Tune your brain: Using music to manage your mind, body, and mood*, iUniverse.
- MILES, M. B. & HUBERMAN, M. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications, 12. jan. 1994
- NECK, C. P. & COOPER, K. H. 2000. The fit executive: Exercise and diet guidelines for enhancing performance. *The Academy of Management Executive*, 14, 72-83.
- NECK, C. P. & HOUGHTON, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21, 270-295.
- NECK, C. P., HOUGHTON, J. D., SARDESHMUKH, S. R., GOLDSBY, M. & GODWIN, J. L. 2013. Self-leadership: a cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26, 463-480.

- NECK, C.P & MANZ, C.C. 2013. *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (6th edition) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- NECK, C. P., MITCHELL, T., MANZ, C. C., COOPER, K. H. & THOMPSON, E. C. 2000. Observations-Fit to lead: is fitness the key to effective executive leadership? *Journal of Managerial Psychology*, 15, 833-841.
- PEARCE, C. L. 2007. The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17, 355-359.
- PODSAKOFF, N. P., LEPINE, J. A. & LEPINE, M. A. 2007. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92, 438.
- SARASVATHY, D., SIMON, H. A. & LAVE, L. 1998. Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of economic behavior & organization*, 33, 207-225.
- SARASVATHY, S. D. 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26, 243-263.
- SCHAUFELI, W. B. & BAKKER, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25, 293-315.
- SCHOOF, U. 2006. *Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people*. International Labour Organization.
- SHANE, S. & VENKATARAMAN, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25, 217-226.
- SILVERMAN, D. 2014. *Interpreting qualitative data*, Sage.
- SNYDER, C. R. 2000. *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*, Academic press.
- STAJKOVIC, A., & LUTHANS, F. 1998. Self-efficacy and work related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.

STEWART, G. L., COURTRIGHT, S. H. & MANZ, C. C. 2011. Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37, 185-222.

TIDD, J & BESSANT, J. 2013. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 5th edition. West Sussex: John Wiley & Sons.

VENKATARAMAN, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3, 119-138.

WRIGHT, M., HMIELESKI, K. M., SIEGEL, D. S. & ENSLEY, M. D. 2007. The role of human capital in technological entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 791-806.

8. Vedlegg

8.1 Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Informasjon om deltakelse i studien

I denne masteroppgaven ønsker vi å undersøke fenomenet “selvledelse” og hvordan unge entreprenører leder seg selv. Masteroppgaven skrives ved Norges- miljø og biovitenskapelige universitet, avd. Handelshøyskolen, og er en del av masterprogrammet “Entreprenørskap og Innovasjon”. Problemstillingen som er utarbeidet lyder som følger: “Hvordan leder unge teknologientreprenører seg selv i møte med entreprenørielle utfordringer?”

Opplysningene som hentes inn vil være knyttet til hvordan informantene leder seg selv i det daglige arbeidet, spesielt i møte med utfordringer som dukker opp. Spørsmålene som stilles under dybdeintervjuet vil være rettet mot informantens tankeprosesser, samtidig som vi ønsker å få tilgang til subjektive meninger om hva de gjør. Med samtykke fra informanten vil det benyttes lydopptaker under intervjuene.

Dagboken har som hensikt å supplere informasjonen som fremkommer av dybdeintervjuene. Det vil være opp til informantene selv hvor ofte de velger å skrive dagbok i tidsrommet på 1-2 uker. Med samtykke til skriving av dagbok, er det ønskelig at informanten skal reflektere over tankeprosesser knyttet til hvordan man håndterer og påvirkes av ulike utfordringer i perioden dagboken skrives.

Forslag til punkter informanten kan benytte for å komme i gang med dagbok:

- Utfordrende situasjoner der selvledelse har vært nødvendig
- Hvordan styrer du dine tanker til å takle utfordrende situasjoner?
- Generelle refleksjoner knyttet til det å lede seg selv

Med ønske fra informanten, vil han/hun få muligheten til å se over og komme med endringsforslag til det transkriberte intervjuet og forskernes tolkninger.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og vil kun være tilgjengelig for studentene som gjennomfører innsamling av personopplysninger og datamateriale. Ved lydopptak vil det blir brukt separat lydopptaker, og filen vil bli overført til en bærbar datamaskin ved endt intervju.

Prosjektet avsluttes 18. mai. Etter dette tidspunktet vil all form for datamaterialet som forskerne besitter bli slettet fra alle enheter der datamaterialet er oppbevart. Dette slik at ingen vil bli berørt dersom denne skulle bli stjålet. I transkriberingen vil ikke informantens navn eller selskapsnavn bli brukt, men fiktive navn for at informantene ikke skal kunne identifiseres og for å opprettholde anonymiseringen.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet eller anonymisert etter informantens eget ønske.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Studenter:

Tonje Marie Solsvik

Telefonnummer: 98024892

E-post: tonsolsv@nmbu.no

Marthe Østrem

Telefonnummer: 47646241

E-post: maostrem@nmbu.no

Veiledere:

Anders Lunnan

Telefonnummer: 97957101

E-post: anders.lunnan@nmbu.no

Casper C. Rasmussen

Telefonnummer: 90168120

E-post: casperclaudi.rasmussen@kristiania.no

Erlend Nybakk

Telefonnummer: 41420809

E-post: erlend.nybakk@kristiania.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato, sted)

Sett kryss for samtykke og deltakelse

Jeg samtykker til å delta på intervju:

Jeg samtykker til å skrive dagbok i en periode på 1-2 uker:

Jeg samtykker til å delta på oppfølgingsintervju:



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no