



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2023 30 stp
Handelshøyskolen

Norske gründeres erfaringer og lærdommer rundt å skape sitt første team

Marie Letting Larssen
Thomasine Jean Chadaré
Veslemøy Bjelland Bø
Entreprenørskap og innovasjon

Sammendrag

Entreprenøriell teamformasjon har fått mye oppmerksomhet i nyere tid. Likevel har flere forskere identifisert en mangel i teorien som omgir dette feltet. Gjennom kvalitativ forskning utført i det norske oppstartsmiljøet har vi forsøkt å avdekke aspekter ved teamformasjonsprosessen i praksis, med fokus på å identifisere muligheter og utfordringer knyttet til å bygge et team. I tråd med eksisterende teori identifiserer vi kjernekompetanse, riktig mentalitet og mellommenneskelig tiltrekning som tre viktige prinsipper for teamformasjon. Vi finner imidlertid at gründerne opplever det som utfordrende å tiltrekke seg teammedlemmer som besitter en kombinasjon av disse tre prinsippene, gitt oppstartsbedriftenes risikofylte natur. Vår forskning bidrar med en nyansering av entreprenøriell teamformasjon gjennom å belyse hvordan gründerne kan gå frem for å tiltrekke seg arbeidstakere fra millenniumsgenerasjonen, samt hvordan de kan tilrettelegge arbeidsforholdet for å beholde dem.

Abstract

Entrepreneurial team formation has garnered significant attention in recent times. However, several researchers have identified a deficiency in the theory surrounding this field. Through qualitative research conducted within the Norwegian startup ecosystem, we have sought to uncover aspects of the team formation process in practice, with a focus on identifying opportunities and challenges associated with building a team. Consistent with existing theory, we identify core competencies, the right mindset, and interpersonal attraction as three crucial principles for team formation. Nevertheless, we find that entrepreneurs encounter difficulties in attracting team members who possess a combination of these three principles, given the risky nature of startups. Our research contributes to a nuanced understanding of entrepreneurial team formation by shedding light on how entrepreneurs can approach attracting employees from the millennial generation, as well as how they can facilitate the work environment to retain them.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	2
2.0 Teori	5
2.1 <i>Entreprenøriell teamformasjon og dagens arbeidstakere</i>	8
3.0 Metode	11
3.1 <i>Forskningsprosessen</i>	12
3.2 <i>Analyse av dataene</i>	13
3.3 <i>Studiens validitet, pålitelighet og etiske avveininger</i>	14
4.0 Analyse og funn	15
4.1 <i>Innsatsfaktorer</i>	15
4.1.1 <i>Kompetanse</i>	15
4.1.2 <i>Personlige egenskaper</i>	16
4.2 <i>Utfordringer knyttet til å tilegne seg teammedlemmer</i>	18
4.3 <i>Viktigheten av et givende verdiforslag</i>	19
4.4 <i>Arbeidsforhold</i>	20
5.0 Diskusjon	23
6.0 Konklusjon	29
7.0 Videre forskning	30
8.0 Referanser	31
9.0 Vedlegg	36

1.0 Innledning

Dagens samfunn står overfor et bredt spekter av problemer og utfordringer som krever nye, radikale løsninger (Von Stamm & Trifilova, 2009). Klimaendringer, naturkatastrofer og andre samfunnsmessige utfordringer er temaer som går igjen i nyhetsbildet - hver eneste dag (Von Stamm & Trifilova, 2009). Omfanget av bærekraftige handlinger blir stadig bredere i forretningskontekst, noe som ofte involverer bidrag i tid og ferdigheter, samarbeid med ulike interessenter og til slutt endring av hvordan virksomheten opererer og skaper verdi (Ford et al., 2018). Innovasjon trekkes frem av Ford et al. (2018) som en bærekraftig forretningsaktivitet som bidrar til å øke forretningens verdi. Fremtiden vår er avhengig av innovasjon, og dermed er det essensielt at vi i stor grad lykkes i å innovere (Von Stamm & Trifilova, 2009).

Innenfor entreprenørskapsfeltet er det kjent at oppstartsbedrifters overlevelsesrate er svært lav (Eisenmann, 2021). Rundt 90% av oppstartsbedrifter feiler på verdensbasis uavhengig av bransje, og 70% av disse faller fra i løpet av år to til år fem (Embroker, 2023). I Norsk kontekst viser tall fra SSB at det skjer en omfattende utsortering av oppstartsbedrifter i løpet av fem år, hvor kun 26,5% overlever (Statistisk Sentralbyrå, 2022). En verden i hyppig endring gir et behov for nyskaping, og for å sikre det norske velferdssamfunnet har Norge et behov for flere bedrifter som overlever (Holm, 2018). For å få til dette må norske gründere bli bedre på kommersialisering av ideene, hvilket til slutt gjør at oppstartsbedriftene når vekstfasen og bidrar til å skape verdi (Holm, 2019).

Konflikter eller friksjon i forbindelse med teamet representerer hele 60% av årsakene til at oppstartsbedrifter feiler (Klotz et al., 2014). Det entreprenørielle teamet er med andre ord en kritisk ingrediens for å oppnå suksess, men det er også kanskje en av de største utfordringene i løpet av oppstartsbedriftens første leveår (Lazar et al., 2020; Picken, 2017; Timmons et al., 2004; Widding & Jenssen, 2008). Det foreligger en rekke begreper og definisjoner på oppstartsteam, der flere studier fokuserer eksplisitt på gründerteamet og de som er finansielt involvert (Cooney, 2005; Lazar et al., 2020). Klotz. et al. (2014) har en bredere definisjon som også favner om de som tilkommer teamet slik at de som er deltakende i utviklingen og implementeringen av bedriftens strategi er representert. Videre beskriver de oppstartsteam som en gruppe individer som er ansvarlige for de strategiske beslutningene og operasjonaliseringen

av oppstartsbedriften. Dette kan eksempelvis være å sette overordnet visjon og mål og å rekruttere ansatte (Klotz et al., 2014).

Eksisterende forskning innenfor entreprenøriell teamformasjon tenderer til å belyse viktige faktorer som innleder til teamformasjon (Klotz et al., 2014; Lazar et al., 2020). Flere analyserer viktigheten av hvilke aspekter som kjennetegner suksessfulle entreprenørielle team, hovedsakelig med fokus på den komplementerende kompetansen som er nødvendig for å håndtere oppstartsbedrifters vekst og kompleksitet (Agarwal et al., 2016, 2020; Agarwal & Shah, 2014; Aldrich & Kim, 2007; Becker, 2009). Et annet aspekt som fremlegges er mellommenneskelig tiltrekning, hvor man gjerne tenderer til å jobbe med de som er lik en selv, på bakgrunn av at det gjerne forenkler kommunikasjon og forbedrer tillit og samarbeid (Discua Cruz et al., 2013; Forbes et al., 2006b; Francis & Sandberg, 2000; Grossman et al., 2012; Shah et al., 2019).

Lazar et al. (2020) og Klotz et al. (2014) legger frem hver sin modell for teamformasjon, der begge har innledende elementer som sentrerer seg rundt hva og hvordan oppstartsteamet velger teammedlemmer. Klotz et al. (2014) identifiserer sosial kapital og tidligere erfaring som nødvendige innsatsfaktorer for å skape et effektivt team, hvorpå Lazar et al. (2020) introduserer det de anser som to ikke-gjensidig utelukkende strategier for teamformasjon; ressursallokering og mellommenneskelig tiltrekning. Det er tydelig at det stilles høye krav til potensielle teammedlemmers egenskaper (Klotz et al., 2014; Lazar et al., 2020), noe som er interessant i forhold til hvor lite lukrativt det i realiteten er å jobbe i oppstartsbedrifter (Zayadin et al., 2022; Åstebro et al., 2014). Lazar et al. (2020) konkluderer i sin litteraturgjennomgang med at forskning på entreprenøriell teamformasjon er et “fruktbart felt”, som har et potensial for videre kunnskap og forståelse. Som følge av at forskningen på feltet forsøker å identifisere en generell modell for teamformasjon basert på eksisterende teori, viser det seg å være mangel på en empirisk beskrivelse av prosessen i praksis. Dermed forsøker vi å fylle dette gapet ved å undersøke teamformasjonsprosessen i oppstartsmiljøer i norsk kontekst.

Å etablere et team innenfor en oppstartsbedrift krever mer enn bare å ansette noen som ser ut til å være kvalifisert til å gjøre jobben (Picken, 2017). Dette handler om at kravene og presset i en oppstartsbedrift gjerne er av et helt annet omfang enn hos godt etablerte bedrifter, hvilket også vil kreve noe annet av det entreprenørielle teamet (Picken, 2017; Thirasak, 2019). Å jobbe

med høy grad av risiko, usikkerhet og få retningslinjer krever kritiske ferdigheter til riktig tid, effektive beslutningsprosesser, delegering av ansvar og nøkkelpersoner som presterer utover egne evner (Picken, 2017; Thirasak, 2019). Med et behov for verdiskapning og nye løsninger (Von Stamm & Trifilova, 2009), ser vi dermed viktigheten av kunnskap om entreprenøriell teamformasjon, og hvilke elementer som tas i betraktning for å optimalisere prosessen og dermed øke oppstartsbedriftens sjanse for å lykkes. Spørsmålet som angår hvordan gründere håndterer å etablere et effektivt, entreprenørielt team, har gitt oss motivasjon til å gå bredt inn på temaet gjennom åpne dybdeintervjuer med gründere om hvilke erfaringer de har i forhold til å ansette de første medlemmene til teamet. Vi ønsker å utforske forholdet mellom kravene som stilles av gründerne, og i hvilken grad det påvirker deres evne til å tiltrekke seg nye teammedlemmer til tross for at det er et risikofylt arbeidsmiljø. Gjennom en fenomenologisk tilnærming ønsker vi å avdekke mulige utfordringer fra gründerens individuelle perspektiv, og følgende lærdommer, som er blitt gjort gjennom gründerenes erfaringer med teamformasjon. Formålet med studien er å bidra til en dypere forståelse av hva som er viktig å vurdere når slike prosesser skal gjennomføres i praksis. På bakgrunn av dette har vi utviklet følgende problemstilling:

Hvilke erfaringer har gründere med å skape et team i tidlig fase? Og hva mener gründere er viktig å vurdere når et team skal etableres?

Vi har forsøkt å belyse nyanser av entreprenøriell teamformasjon, sett i lys av vår tids arbeidstakere og hvordan deres holdninger muligens gir oppstartsbedrifter et konkurransefortrinn når det kommer til å være en attraktiv arbeidsplass. Vår forskning er et bidrag til hvordan oppstartsbedrifter kan tilegne seg arbeidstakere i dagens marked for å få en god teamsammensetning som kan lede til et mer effektivt team, og hvordan de kan tilrettelegge for å beholde disse menneskelige ressursene. Dermed kan forskningen gi gründere innsikter som vil gagne dem i arbeidet med å bygge opp et team innenfor nåtidens kontekst.

2.0 Teori

Entreprenøriell teamformasjon er en naturlig del av å starte en ny bedrift, men det viser seg å være en komplisert prosess (Forbes et al., 2006b). Det er i stor grad forsket på hvordan teamformasjon påvirker teamets prestasjon (Forbes et al., 2006b; Klotz et al., 2014; Lazar et al., 2020), basert på hvilke teammedlemmer gründeren(e) evner å få med seg - både når det kommer til det innledende gründerteamet, men også de første som blir ansatt (Forbes et al., 2006b). Forskningen på temaet er de siste årene i stor grad gjort gjennom litteraturgjennomgang, og dermed ser det ut til at teorien på feltet gjerne tenderer til å favne om hele teamformasjonsprosessen på overordnet nivå (Klotz et al., 2014; Lazar et al., 2020). Tidligere forskning tar gjerne for seg forholdet mellom innledende teamkarakteristikk og hvordan det påvirker teameffektivitet (Jin et al., 2017; Klotz et al., 2014; Leary & DeVaughn, 2009), men flere har i nyere tid identifisert faktorer som påvirker forholdet mellom de menneskelige innsatsfaktorene og utfallet (Klotz et al., 2014; Lazar et al., 2020). Vi ser en tendens til at det er mangelfull forskning som er basert på empirisk forskning, og identifiserer dermed en mangel på hvordan prosessen utspiller seg i praksis på et mer detaljert nivå.

Litteraturen på feltet som vi har identifisert ser i hovedsak på entreprenøriell teamformasjon i lys av hvilke faktorer som bør foreligge eksternt og internt for å oppnå effektive entreprenørielle team. I den første litteraturgjennomgangen fra 2014 skisserer Klotz et al. (2014) en modell som tar utgangspunkt i input-mediators-output basert på relevant forskning om teamformasjon. Forskerne tar videre for seg det som trengs av innsatsfaktorer i teamformasjonen, utforsker hva som påvirker forholdet mellom innsatsfaktorer og utfall, samt utfallet teamet produserer, som eksempelvis lønnsomhet, vekst i salg, og tilstrømming av ansatte. Klotz et al. (2014) trekker frem tidligere erfaring og sosial kapital som de to gjennomgående innsatsfaktorene som gründerne gjerne ser etter når de skal danne et team. De beskriver tidligere erfaring som potensielle teammedlemmers utdanning, arbeidserfaring, spesialisering og suksess. Forskerne poengterer at det ikke er spesifikke erfaringer som fremmer teameffektivitet på tvers av alle oppstartsbedrifter, da dette ser ut til å variere i tråd med bedriftens spesifikke behov. Sosial kapital beskrives som potensielle teammedlemmers nettverk, hvor det å ha et bredt spekter av forretningsforbindelser anses som positivt for å identifisere og dra nytte av entreprenørielle muligheter (Klotz et al., 2014).

I en mer nylig litteraturgjennomgang gjort av Lazar et al. (2020) er det utarbeidet en liknende modell som tar utgangspunkt i tre hovedelementer: entreprenørteamets opprinnelse, formasjonsstrategier og utfallet som teamet sammen skaper. Forskerne tillegger også et fjerde element som betegnes som kontekst, hvilket reflekterer settinger som påvirker formasjonen, som blant annet sosiale nettverk og kultur. I modellen beskriver Lazar et al. (2020) formasjonsstrategier som hva gründerne ser etter når det gjelder å finne attraktive medgründere. Videre trekker de frem to prinsipper, hvor det første handler om å tilegne seg nye teammedlemmer basert på ressurser og erfaringer, mens det andre handler om å tilegne seg teammedlemmer basert på mellommenneskelig tiltrekning (Lazar et al., 2020). De to litteraturgjennomgangene tar sammen for seg et bredt spekter av forskning gjort på feltet, hvor det er blitt utarbeidet relevante modeller som skisserer teamformasjonsprosessen. Likevel skisserer ikke modellene kompleksiteten av prosessen, da de forsøker å visualisere en modell som skal fungere som retningsgivende på overordnet nivå.

Å tilegne seg nye teammedlemmer basert på kjernekompetanse anses som avgjørende for teamdannelse (Aldrich & Kim, 2007), hvor hensikten med prinsippet i en teamformasjonsprosess er å tette hull der det er mangel på en viss type kompetanse i det allerede eksisterende teamet, som innledningsvis består av gründerne (Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010). Man ønsker gjerne å skape et team som har komplementerende kompetanse, hvilket fører til at man i en beslutningsprosess søker teammedlem(mer) som har den mest relevante kompetansen i forhold til hva det er behov for i den fasen som oppstartsselskapet befinner seg i (Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010; Forbes et al., 2006a; Shah et al., 2019).

Når det kommer til prinsippet om mellommenneskelig tiltrekning, så omhandler dette å tilegne seg nye teammedlemmer basert på likhetstiltrekning (Discua Cruz et al., 2013; Forbes et al., 2006b; Francis & Sandberg, 2000; Lazar et al., 2020). Den underliggende teorien handler i sin enkleste form om at "like barn leker best", hvor flere likhetstrekk fører til tiltrekning (Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010). Forskeren påpeker at dette særlig kan være likhet i holdninger, men også likhet i kjønn, utseende og sosio-kulturell bakgrunn. Det hele handler om å bevare en harmonisk tilstand i gruppen, ved å velge å inkludere teammedlemmer som deler samme verdier, tro og sosiale attributter som en selv (Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010). Ved å skape et team på et likhetsgrunnlag reduseres det psykologiske ubehaget, da dette er noe som gjerne kan oppstå dersom det er store forskjeller i teamet, hvilket kan føre til kognitivt eller emosjonelt

misforhold blant teammedlemmene (Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010). Selv om de to prinsippene er ulike, er de ifølge Forbes et al. (2006a) ikke gjensidig utelukkende. De utspiller seg gjerne som en kombinasjon, der en både etterlyser en viss type kompetanse, samtidig som man er opptatt av god kjemi i identifisering av potensielt nye teammedlemmer (Forbes et al., 2006a). Som vi ser skisserer forskningen to prinsipper som er gjennomgående når det gjelder hvilke menneskelige ressurser en kan fokusere på for å skape et effektivt team. Variasjonene av hvordan gründerne selv betrakter prinsippene er derimot fraværende.

Det er et kjent fenomen at de fleste oppstartsteam er homogene i form av at de deler lignende ferdigheter og karakteristikk (Brattström, 2019). Ruef et. al (2010; 2003, 2009) fant at etnisk homogene team er betydelig vanligere enn heterogene, og at nesten halvparten av alle oppstartsteam i USA er grupper av samme kjønn. Når det kommer til å velge teammedlemmer basert på mellommenneskelig tiltrekning, trekkes behovet for en relasjonell tilknytning frem (Lazar et al., 2020). Den relasjonelle tilknytningen førte i noen tilfeller til homogene team med lav demografisk diversitet preget av effektiv kommunikasjon, gjensidig tillit og delte perspektiver (Discua Cruz et al., 2013; Francis & Sandberg, 2000). I tillegg kan homogenitet i team redusere konflikt (Ancona & Caldwell, 1992; Watson et al., 1993). Det er naturlig at homogenitet i oppstartsteam er utbredt fordi vi tenderer til å tiltrekkes de vi har en menneskelig relasjon med. Likevel er det naturlig å anta at høy grad av homogenitet vil ha en innvirkning på antallet perspektiver som er representert.

Det trekkes også frem positive aspekter ved å ha mangfoldige team. Ifølge Meakin og Snaith (1997) bidrar mangfold til å øke kreativitet på bakgrunn av komplementære ferdigheter, i tillegg til at det tilfører det entreprenørielle teamet ulike perspektiver (Zhou & Rosini, 2015). Likevel finner Zhou og Rosini (2015) at mangfold kan være problematisk, da det forstyrrer teamprosesser og skaper konflikter knyttet til relasjoner, preferanser eller mellommenneskelige interaksjoner. Reynolds og Lewis (2017) tilfører et nytt perspektiv på mangfold, hvor de identifiserer forskjeller i perspektiv, eller ulik prosessering av informasjon, som har en innvirkning på teamets resultater. Dette beskrives som kognitivt mangfold, og er definert av hvordan individer tenker på og engasjerer seg med nye, usikre og komplekse situasjoner (Reynolds & Lewis, 2017).

Videre belyser Reynolds og Lewis (2017) at vi mennesker har et ubevisst behov for å passe inn, og ofte er påpasselige med å skille oss ut - særlig i en homogen bedriftskultur. Forskerne sier at dersom kognitivt mangfold er det vi har behov for når vi skal takle nye, usikre og komplekse situasjoner, er vi nødt til å oppfordre til å omfavne ulike måter å tenke på. Videre mener de at dette kan tilrettelegges for gjennom psykologisk trygghet, da det bidrar til å skape et trygt miljø hvor det er rom for å gjøre ting på ulike måter (Reynolds & Lewis, 2017). Det ser dermed ut til at kognitivt mangfold kan skape effektive team i komplekse beslutningsprosesser, og for å oppnå kognitivt mangfold kan psykologisk trygghet bidra til å skape en arena hvor teammedlemmene tør å gjøre ting på sin egen måte.

2.1 Entreprenøriell teamformasjon og dagens arbeidstakere

Klotz et al. (2014) poengterer at videre forskning må ta for seg underliggende medierende mekanismer, som kan anses som påvirkningsfaktorer, samt si noe om de kontekstuelle faktorene, da innsatsfaktorenes påvirkning på utfall ikke lenger vil være nok til å alene beskrive kompleksiteten av teamformasjonsprosessen. Flere teorier har i nyere tid identifisert faktorer som påvirker forholdet mellom innsatsfaktorene og utfallet. Klotz et al. (2014) har i hovedsak identifisert to kategorier av påvirkningsfaktorer; teamprosesser og fremtredende tilstander innad i teamet. Videre beskriver Klotz et al. (2014) endringer i teammedlemmer og konflikter innad i teamet som en del av teamformasjonsprosessen. Av fremtredende tilstander fremlegges teamdynamikk og selvtillit, i tillegg til at psykologisk trygghet og affektiv tone blir trukket frem som faktorer som bør settes søkelys på av videre forskning (Klotz et al., 2014).

Oppstartsbedrifter er preget av et skiftende miljø (Miao et al., 2019), hvor flere utfordringer må håndteres daglig. Miao et al. (2019) adresserer at det derfor er essensielt å legge til rette for psykologisk trygghet for at teammedlemmene skal prestere. Videre belyser de at slike forutsetninger kan være utfordrende når teamet er nytt, da det gjerne kan føre til misforståelser eller konflikter (Miao et al., 2019). Oppstartsteamets strategiske beslutninger er gjerne preget av uklarhet og kompleksitet, og krever et tett samarbeid for å komme frem til enighet (Parayitam & Dooley, 2009). Tette samhandlingsprosesser med mål om å innovere i de ulike fasene har generelt et høyt grunnlag for at potensielle konflikter kan oppstå innad i oppstartsteamet (Forbes et al., 2010). Som vi ser er samarbeid viktig på bakgrunn av

oppstartsbedriftenes komplekse natur, og dersom psykologisk trygghet foreligger blir slike samarbeidsprosesser tilsynelatende mer sømløse.

Sannsynligheten for suksess blant oppstartsbedrifter er svært lav, i tillegg til at sannsynligheten for å ende opp med null i utbytte ved en eventuell exit er høy (Zayadin et al., 2022). Det krever som regel at en godtar lave, usikre lønninger til tross for hardt arbeid og høyt tempo under tidspress (Åstebro et al., 2014). Oppstartsbedrifters usikre og risikofylte natur kan være en årsak til at enkelte ikke ønsker å jobbe i denne typen bedrifter. Dette gjelder særlig dersom de har erfaring fra større, etablerte bedrifter (Girotra & Kaushik, 2018).

Ifølge Brush et al. (2001) er kunsten å tiltrekke seg menneskelige ressurser til oppstartsbedrifter muligens den største utfordringen entreprenører møter. Brush et al. (2001) påpeker videre at et betydelig antall oppstartsbedrifter opphører hvert år, blant annet på grunn av ineffektiv ledelse, mangel på kapital, menneskelige feil eller manglende evne til å tiltrekke seg ansatte og beholde dem (Brush et al., 2001). Dersom oppstartsbedrifter skal kunne skape verdi på lang sikt, ser det ut til at de i oppstartsfasen må kombinere menneskelige ressurser på en måte som genererer nyskaping.

Brush et al. (2001) mener at det kan være et konkurransefortrinn dersom bedriften besitter en kombinasjon av unike, sjeldne og verdifulle menneskelige ressurser som ikke er imiterbare. Når oppstartsbedrifter derimot mangler rykte og historikk fører det til høyere oppfattet risiko blant potensielle ansatte, hvilket gjør at dette konkurransefortrinnet er utfordrende å oppnå (Brush et al., 2001). Det ser dermed ut til at oppstartsbedrifter opplever utfordringer med å oppnå konkurransefortrinn når det gjelder sjeldne og verdifulle ressurser, og ikke minst dersom de skal tiltrekke seg ansatte som kommer fra etablerte bedrifter.

Ifølge Sorenson et al. (2021) ser individer i hele verden på entreprenørskap som et attraktivt karrierevalg. Dette på bakgrunn av at man kun blir eksponert for gründeres suksesshistorier, samt de interessante delene av rollen sett opp mot mer rutinemessige roller (Sorenson et al., 2021). I nyere tid har man sett en endring i folks oppfatning av jobb og risiko, hvor individer stadig viser mer aksept for, eller aktivt søker, jobber som innebærer en viss form for risiko (Neff, 2012). Millenniumsgenerasjonen har gode forutsetninger for å praktisere entreprenørskap i ulike former, da de har vokst opp i et teknologisk skifte og er uredde når det

gjelder endringer (Dollinger, 2008). Både millenniumsgenerasjonen og generasjon Z har vært utsatt for andre historiske og sosiale hendelser enn generasjonen før dem (Reisenwitz & Iyer, 2009), noe som har gitt dem andre holdninger til karriere og selvutvikling, arbeidsorientering og engasjement (Schullery, 2013; Özçelik, 2015). Følgende indikerer at arbeidstakeres endring i holdninger og preferanser er en positiv faktor i oppstartsbedrifters teamformasjonsprosesser.

Millenniumsgenerasjonen tiltrekkes bedrifter som praktiserer solide verdier, sosial etikk og flat struktur (Moreno et al., 2017), og er tydelig opptatt av en bærekraftig og meningsfull arbeidsplass (Alonso-Almeida & Llach, 2019). Det at bedrifter beveger seg mot å maksimere positive effekter samtidig som de minimerer negative effekter på miljøet og samfunnet, er et aktuelt skifte som dermed ser ut til å være viktig dersom en skal tiltrekke seg millenniumsgenerasjonen. UKGBC rapporten (2018) beskriver skiftet som dagsaktuelt, og trekker frem forekomsten av uttrykk som *netto positiv* og *restorativ virksomhet* innenfor bærekraftig næring. Uttrykkene referer til å gjenopprette sosial kapital og naturressurser samtidig som de tjener penger, og kan dermed anses som å være en formålsdrevet organisasjon (Ford et al., 2018), noe som kan aspirere til millenniumsgenerasjonen. Å være formålsdrevet defineres som å inspirere og oppfordre til handling for en organisasjon, dens partnere og interessenter, og gi fordeler til samfunnet både lokalt og globalt (Ford et al., 2018).

Millennials har vist seg å ha et høyere engasjement når de er en del av en bedrift som fremmer en inkluderende kultur (Smith & Turner, 2015). Smith og Turner (2015) påpeker også at generasjonen er opptatt av rettferdighet og fellesskap, hvilket gjør at de gjerne trives i mangfoldige, ikke-hierarkiske samarbeidsmiljøer. Imidlertid er deres oppfatning av mangfold knyttet til opplevelser, identiteter og perspektiver (Smith & Turner, 2015), noe som er i kontrast til det tradisjonelle synet på mangfold hvor fokuset gjerne er på inkludering og likestilling. Generasjonen tenderer i tillegg til å preferere direkte feedback og anerkjennelse for sitt arbeid, noe som er et resultat av at de har blitt roset for små og store oppnåelser når det gjelder emosjonelle, fysiske og lærende behov (Martin, 2005). I og med at generasjonen aspirerer til mangfoldige bedrifter, hvor det i tillegg er et større behov for anerkjennelse for arbeidet, er dette noe å ta til betraktning for oppstartsbedrifter.

Dersom bedriftenes verdier ikke samsvarer med generasjonens forventninger, har millenniumsgenerasjonen lav terskel for å bytte jobb (Kelleher, 2011; Westerman &

Yamamura, 2007). Hyppige utskiftninger av ansatte i bedrifter er ressurskrevende både i form av kapital, men også med tanke på det kompliserte regelverket i Norge knyttet til oppsigelser (Gundersen, 2022). Dermed er det naturlig å anta at oppstartsbedrifter som i utgangspunktet har lite ressurser unnviker disse utskiftningene.

Det foreligger flere studier som angår teamformasjon på generell basis (Klotz et al., 2014; Lazar et al., 2020). Teorien befinner seg dog på et overordnet nivå der man primært ser på inngående faktorer i de menneskelige ressursene, og hvordan de totalt sett påvirker hvor effektivt teamet er. Klotz et al. (2014) identifiserer i sin forskning et gap mellom teori og praksis, hvor forskerne trekker frem de underliggende medierende faktorene som påvirker hvordan prosessen faktisk utspiller seg i realiteten. Det å tiltrekke seg riktige menneskelige ressurser er en av de største utfordringene entreprenører møter på, og en feilansettelse kan være ressurskrevende og føre til friksjon og konflikt (Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010). Vi tar derfor for oss gründernes ulike perspektiver på hvordan de har erfart å formere et oppstartsteam, og ser det opp mot holdninger hos den nye generasjonen der det foreligger et skifte i forhold til tidligere generasjoner. Det sies at millennials er mer entreprenørielt anlagt og har større aksept for å tre inn i jobber som innebærer en viss form for risiko (Dollinger, 2008), i tillegg til at de tiltrekkes meningsfylt og bærekraftig arbeid og gode verdier på arbeidsplassen (Alonso-Almeida & Llach, 2019). Vi ønsker å se nærmere på fenomenet gjennom kvalitativ forskning, da mye av eksisterende teori er sett på gjennom litteraturgjennomgang fremfor empiriske data.

3.0 Metode

På bakgrunn av problemstillingens natur har vi valgt å benytte kvalitativ metode, da den vil være best egnet for å utforske og forsøke å besvare den. Dette fordi den kvalitative metoden søker å gå i dybden på det som utforskes, og vil gjerne utspille seg mer i ord enn tall og data i utviklingen av nye teoretiske perspektiver (Bell, Bryman, & Harley, 2019, s. 355). Gjennom studien har vi hatt en fenomenologisk tilnærming, som handler om å forstå verden ut fra andres perspektiver og erfaringer (Taylor et al., 2016). Studiens hensikt var å forsøke å forstå hvilke erfaringer og lærdommer gründere har når det gjelder å ansette de første personene til teamet, og hva som er de viktigste og mest fundamentale faktorene å ta til betraktning i en slik prosess.

3.1 Forskningsprosessen

Gjennom en induktiv tilnærming startet vi forskningsprosessen med innhenting av data og analyse av disse, med en hensikt om å utvikle et teoretisk bidrag basert på dataene (Bell et al., 2019). For å hente inn data har vi utført semistrukturerte, individuelle intervjuer. Vi ønsket å få en forståelse av virkeligheten til gründerens opplevelser og tolkninger, noe som var mulig gjennom semistrukturerte intervjuer (Bell, Bryman, & Harley, 2019, s. 27).

Et kriteriebasert utvalg innebærer at informantene er valgt basert på spesielle kriterier (Johannessen et al., 2011). Informantene i vårt utvalg er gründere som har vært gjennom en femårig reise for å sikre at de har kommet seg til oppskaleringsfasen, og erfart å håndtere faktorene som hører til den innledende oppstarten. Vi oppdaget raskt i prosessen at en femårig reise blant norske gründere er begrenset, hvilket førte til at vi senket kravet til å være minimum to års erfaring som gründer. For å sikre at validitet basert på ulike subjektive erfaringer er representert, hadde vi et mål om et omfang på 20-25 intervjuobjekter. Utvalget av gründere er ikke begrenset til spesifikke bransjer, hvilket har gitt oss et bredt perspektiv hvor informantene besitter unik kompetanse fra ulike kontekster. Vårt brede nettverk innenfor entreprenørskap har gitt oss god tilgang på potensielle intervjuobjekter, hvilket har gjort det enklere for oss å ha et selektivt perspektiv på hvem vi ønsket å intervjuer for å få et representativt utvalg. Innledningsvis kontaktet vi intervjuobjektene som vi hadde kjennskap til for å enkelt komme i gang med datainnhenting. Informantene ble rekruttert basert på eget nettverk, og nettverkets nettverk gjennom snøballmetoden. I tillegg kontaktet vi inkubatorer som har tilgang på flere relevante gründere. Innledningsvis var vi ikke oppmerksomme på rekrutteringen av et balansert kjønnsperspektiv, noe som førte til at vi snakket med flere mannlige enn kvinnelige gründere. Midtveis i intervjuprosessen ble det dermed naturlig å endre fokuset til å inkludere flere kvinnelige gründere, hvilket førte til at vi til slutt fikk et representativt utvalg av begge kjønn.

Vi har som forskningsgrunnlag gjennomført 24 intervjuer med 24 norske gründere. Intervjuene har primært blitt gjennomført som digitale videointervjuer, hvor 6 har blitt holdt fysisk. Intervjuenes semistrukturerte og åpne art førte til at intervjuene varierte i lengde fra en halv time til én time. Basert på vår problemstilling utarbeidet vi en åpen intervjuguide delt inn i tre hovedtemaer. Målet var at gründerne selv skulle fortelle om sine subjektive erfaringer rundt teamdannelsen i egen bedrift, da denne metoden gir rom for en åpen dialog og informantene fikk muligheten til å uttrykke seg fritt. Vi så dog etter dag én med fire innledende intervjuer og

test av guiden at spørsmålene var for åpent formulert. Vi snevret derfor videre inn intervjuguiden med mer konkrete spørsmål basert på de innledende intervjuene.

Intervjuguidens oppbygning gav oss som intervjuere god oversikt og konkrete holdepunkter underveis i intervjuene. Den innledende delen var en introduksjonsdel som bestod av oppvarmings- og overgangsspørsmål, hvor formålet var å bli kjent med informantene. Dette for å skape en trygg atmosfære som gir grunnlag for å snakke uten begrensninger, som dermed forberedte vedkommende til å bli intervjuet. I tillegg stilte vi spørsmål med formål om å kartlegge gründerens rolle og erfaring. I del én ønsket vi å innhente informasjon rundt opplevelsen fra å gå fra gründer eller gründerteam til å starte å ansette, for å si noe om viktigheten av å jobbe mot samme overordnede mål og visjon. For å ikke forme svarene var spørsmålene preget av spørreord som hva og hvorfor. Del to gikk ut på å utforske gründernes perspektiv og meninger om potensielle teammedlemmers kompetanse. Målet var derfor å gå inn på hva som er viktig å ha i ressursen som kommer inn i oppstartsbedriften, både på et profesjonelt og personlig nivå. I den tredje og siste delen ville vi se nærmere på arbeidsmiljø som gründeren mener er viktig å tilrettelegge for når det første teamet skal rekrutteres. Vi ønsket å identifisere muligheter og begrensninger i teamformasjonen gjennom åpne spørsmål der gründeren reflekterer over suksessfaktorer og fallgruver. I tillegg innhentet vi informasjon om hvordan bedriften og gründeren hadde gått frem for å etablere en kultur.

3.2 Analyse av dataene

Innledningsvis analyserte vi de tre første intervjuene individuelt for å sørge for at vi var samstemte i våre tolkninger av dataene. Deretter valgte vi ut flere nøkkelord som utpekte seg og som var gjennomgående. Disse benyttet vi i videre analyse av resterende intervjuer. I fase to fordelte vi resterende intervjuer og analyserte individuelt med fokus på nøkkelordene. Videre så vi et behov for å snevre ned på antallet nøkkelord for å få en mer tilspisset retning for oppgaven. Gjennom koding av intervjuene basert på nøkkelordene identifiserte vi de siteringene som skilte seg ut, og som underbygger gründernes egne perspektiver på teamformasjon. Vi har gått gjennom alle intervjuene individuelt for så å felles diskutere funn slik at vi har sikret konsekventhet i kodingen av intervjuene. På denne måten har vi som forskere vært enige i både det vi observerer og hører i intervjuene i henhold til intern reliabilitet (Bell et al., 2019).

3.3 Studiens validitet, pålitelighet og etiske avveininger

Det er komplekst å studere teamformasjonsprosesser, da formasjonsprosessene vanligvis ikke har en absolutt start eller slutt. Slike prosesser starter gjerne før teammedlemmene har tilkommet, hvilket gjør at flere elementer i prosessen er utfordrende å fange opp eller observere (Rasmussen et al., 2011). På det tidspunktet vi som forskere identifiserer oppstartsbedriftene, har flere viktige elementer av teamformasjonsprosessene med høy sannsynlighet allerede funnet sted (Lazar et al., 2020). En annen metodologisk utfordring er at ulike prosesser innenfor teamformasjon foregår i ulike kontekster, hvilket kan føre til at enkelte elementer i prosessen blir mer merkbare enn andre (Nikiforou et al., 2018). Teamformasjonsprosesser er komplekse og flytende, og en kan ikke “fryse” fenomener som oppstår i sosiale settinger. Dette fører til at det er utfordrende å oppnå ytre reliabilitet, som beskriver i hvilken grad en studie kan replikeres (Bell et al., 2019). For vår del har det derfor vært vesentlig å være selektive i forhold til hvilke gründere vi har valgt å intervju, slik at vi sikrer at de totalt sett utgjør et representativt utvalg.

Som følge av at det er et komplekst fenomen å studere, har vi hatt fokus på å hensynta ytre og indre validitet. Bell et al. (2019) beskriver ytre validitet som i hvilken grad forskning kan generaliseres. Vår studie har basert seg på semistrukturerte intervjuer, der de ulike gründerne har fortalt om sine subjektive erfaringer. Vi har sett at svarene har variert i forhold til at ulike bransjer, kjønn og alder har vært representert blant utvalget av gründere, og det er også vesentlig å ta i betraktning at alle har ulike erfaringer basert på hvilke mennesker de har møtt på, ansatt og jobbet sammen med (Bell, Bryman, & Harley, 2019, ss. 362-363). I forhold til forskningens generaliserbarhet er dette viktig å være oppmerksom på, fordi et annet utvalg av intervjuobjekter sannsynligvis vil gi svar som skiller seg noe fra vårt utvalg.

I hvilken grad studien er overførbar sier noe om hvorvidt dens resultater kan overføres til tilsvarende eller liknende fenomener (Skilbrei, 2019). I og med at vår studie og dens funn er basert på et mindre utvalg av gründeres erfaringer, har ikke vårt mål vært å generalisere og finne en absolutt sannhet. Målet har derimot vært å skape et teoretisk bidrag til en bredere og mer pålitelig forståelse for en viktig fase i oppstartsbedrifters levetid, hvor våre funn forhåpentligvis kan øke sjansen for at gründere lykkes med å etablere sitt første team.

På bakgrunn av vårt fenomenologiske perspektiv har vi som intervjuere tilstrebet å tre inn i en objektiv posisjon. Dette for å i størst mulig grad forsøke å unngå at våre subjektive meninger har innvirkning på utfallet av forskningen, noe som er i tråd med indre validitet der observatørene er samstemte (Bell et al., 2019, ss. 362-363). På bakgrunn av at vi benyttet oss av nettverksrekruttering og eksisterende relasjoner for å skaffe intervjuobjekter, har det vært viktig å holde seg nøytral i intervjuprosessen.

Det har vært viktig å hensynta to forhold når vi har intervjuet informantene; retten til privatliv og informert samtykke (Jacobsen, 2022). Informantene har blitt tydelig informert om at det er lov å velge å avstå fra å svare på spørsmål, eller å avbryte intervjuet om ønskelig. Vi har sørget for at informantene føler seg beskyttet og trygge på å utlevere informasjon under datainnsamlingen gjennom å anonymisere intervjuobjektene. Informasjon om studien ble introdusert skriftlig over e-post, gjennom samtykkeskjema og innledningsvis i selve gjennomføringen av intervjuet. Med et mål om å respektere informantenes rett til privatliv har vi fått godkjenning for å lovlig innhente og bearbeide forskningsdata gjennom NSD, slik at vi har sikret riktig håndtering av personvern.

4.0 Analyse og funn

4.1 Innsatsfaktorer

4.1.1 Kompetanse

Det fremkommer i samtlige intervjuer at gründeren som befinner seg i en oppstartsfase har behov for riktig kompetanse for at bedriften skal kunne skalere, men at det er utfordrende å finne riktig match til teamet. Viktigheten av ha et team som kompetansemessig komplementerer hverandre fra oppstart er noe som flere informanter nevner hyppig. Informant 1 sier følgende:

"I initiell fase når du starter et selskap er det bare gründerne og da er man ofte kanskje 2-3 personer, her må det helst være et team som komplementerer hverandre – altså noen som kan teknologi, noen som kan det kommersielle, flinke på salg, andre som kan industrien godt."

(Informant 1)

Informant 6 og 7 nevner også hvor viktig det er at teamet dekker alle de viktigste områdene som skal løses i tidlig fase for å kunne få bedriften videre til neste steg. Enkelte oppstartsbedrifter er avhengig av å ha spesialistkompetanse på plass i bedriften, men opplever at å finne de ansatte som skal bygge produktet eller tjenesten er en utfordring. Informant 18 beskriver dette på følgende måte:

“Kompetanse er det viktigste. Uten kompetanse får du ikke gjort noe og kommer ingen vei. Vi jobber med en innovasjon der ingen har gjort noe lignende før. Det er for få folk i Norge som er kompetente på digital helse hva gjelder både regelverk og produktutvikling. Kunnskapen har vært nesten på bunnen. På grunn av det har det vært vanskelig å finne kompetente folk og kompetente innspill. De finnes, men de har kanskje 1 mill i lønn og da er det ikke snakk om å jobbe i en startup første året.” (Informant 18)

Vi ser mange likheter i det at flertallet nevner at kompetanse er vanskelig å tilegne seg når bedriften er i oppstartsfasen. Videre er det tydelig at gründere opplever det som utfordrende å få tak i kompetanse, fordi det å jobbe i en oppstartsbedrift kan ses som mindre attraktivt i forhold til det å jobbe i en større bedrift grunnet oppstartsbedrifters uklare rammer.

4.1.2 Personlige egenskaper

Det er tydelig at visse personlige egenskaper er noe gründerne ser etter når de skal bygge et team, og for noen er disse egenskapene til og med viktigere enn hvilke faglige kunnskaper de potensielt nye teammedlemmene besitter:

“Det er mye man kan lære seg og det er mye man må lære seg, så skills er ikke like viktig som gode personlige egenskaper.” (Informant 15)

Informant 9 fremmer også viktigheten av personlige egenskaper, samt det å finne teammedlemmer som deler samme perspektiver som resten av teamet. Informanten poengterer at dette er viktig med tanke på det interne teamet som skal fungere sammen. Evne til å samarbeide godt og til å ta ansvar for egne oppgaver er gjennomgående attraktive egenskaper som flere av gründerne trekker frem som viktig. De fleste nevner hvordan oppstartsbedrifter ofte er en form for berg-og-dalbane, hvor motgang og utfordringer som skal løses så raskt som

mulig er en stor del av hverdagen. Dette fører til et særskilt behov som virkelig utspiller seg blant informantene - nemlig sterkt pågangsmot og riktig mentalitet.

“Noe jeg tenker er viktig ved gründerteam, er aptitude (hvor raskt man evner å lære). Jeg tror at de som lykkes best i startups er de som er flinke til å tilpasse seg korte læringscykluser. Så er det andre ting jeg ser etter, som grit og villighet til å gjøre all den kjedelige jobben.” (Informant 2)

Flere av informantene påpeker at det meste av kompetanse kan læres med tiden, men at det er vesentlig at de gode personlige verdiene foreligger da de er vanskeligere å lære: *“Du kan lære mens du går. Det vi ser etter er rett og slett bare bra folk. Du kan lære jobben underveis, men du kan ikke lære å bli kul eller snill” (Informant 16).*

En annen dimensjon av riktig mentalitet er å håndtere høy grad av risiko, noe flere informanter påpeker som essensielt. Dette er fordi problemer og utfordringer som skal løses forekommer hyppig. Informant 21 sammenligner det å jobbe i en oppstartsbedrift med å være i et krigsfelt der du må ha tykk hud og tåle opp- og nedturen. Evnen til å ta tak i og løse problemer er viktig, da dette er noe som ofte oppstår i oppstartsbedrifter. Informant 22 forteller at de løser denne utfordringen ved å ansette personer som tør å ta avgjørelser på egen hånd, og som ber om tilgivelse fremfor tillatelse.

Informant 16 mener at riktige mennesker som er selvstendige og flinke har vært hele suksessformelen for at selskapet har fått til såpass mye på kort tid. Informant 10 poengterer også dette: *“Viktigheten av at man er selvdreven får jeg ikke sagt nok. Hvis ikke du er det, så passer du ikke. Jeg har ikke tid til å bruke tid på ansatte noen som ikke kan ta ansvar. It's not enough hours in the day. Vi trenger disiplinerte doers som har grit.” (Informant 10)*

Det er tydelig at gründerne anser en rekke personlige egenskaper som essensielle. Det som blir trukket frem er selvstendighet og evne til å ta ansvar, lysten til å lære og personlige verdier. Mye kan læres med tiden, men personlige verdier er gjerne mer satt og vanskeligere å tilegne seg. I og med at oppstartsteam vil oppleve motgang og utfordringer, er holdninger til dette viktig i form av å håndtere motgang, risiko og å ha et sterkt pågangsmot.

4.2 utfordringer knyttet til å tilegne seg teammedlemmer

Enkelte oppstartsbedrifter er avhengig av spesialistkunnskap, mens andre er mer opptatt av den riktige typen mennesker som evner å lære mens de går. Ikke alle informanter opplever det som like enkelt å skaffe de menneskelige ressursene de har behov for, når det de har å by på, som Informant 8 sier, er *“lite lønn og høy risiko”* (Informant 8). Informanten beskriver videre frustrasjonen rundt det å måtte bruke nesten 2 år på å finne en utvikler som til slutt takket ja til jobben, for så å være i stillingen i noen få måneder før det ikke gikk som forventet og personen takket for seg. Videre forteller informanten at dette sannsynligvis har å gjøre med at mennesker som besitter denne typen kunnskap *“er trygghetssøkende i en arbeidsrolle, og vant med høy lønn”* (Informant 8).

Samtlige gründere nevner at utfordringen ved å tiltrekke menneskelige ressurser til bedriften bidrar til at de ansetter folk ved for rask avgjørelse, noe som kan skade bedriften. Informant 8 nevner at de har brukt nesten over ett år på å finne riktig person til en stilling, noe som gjorde at de til slutt måtte gi vedkommende en lønn som var langt over bedriftens smertegrense. I de fleste tilfellene der feilansettelsene fant sted ga gründerne indikasjon på at de hadde en følelse av at det ikke var riktig match fra start, men at de allikevel ansatte fordi bedriftens behov for personens kompetanse var såpass kritisk. Dette gjaldt blant annet for informant 4; personen som ble ansatt hadde utdanning innenfor relevant felt, men ingen arbeidserfaring. Informanten fortalte at den manglende erfaringen førte til at personen ikke presterte som forventet grunnet at selvtilliten til å bære ansvaret ikke var til stede.

Informant 9 forteller at de ansatte en person som hadde relevant kompetanse, men som de hadde en negativ følelse på. Det viste seg at personen ikke var til å stole på, og viste seg å ikke være slik vedkommende fremstod. Videre beskriver informanten presset om å ansette raskt, og at det kan føre til en belastning fremfor en ressurs ved en forhastet beslutning:

“Det er litt skummelt i en startup, for på et tidspunkt må du ha med deg noen og tar med deg dem du kan få. Da er det egentlig bedre å ikke gå på den og heller vente lenger. Det er kostbart å rydde opp i etterkant, ikke i form av penger, men i form av tiden du bruker.”

(Informant 9)

4.3 Viktigheten av et givende verdiforslag

For å tiltrekke seg talenter som innehar de kunnskapene det er behov for til tross for risiko og lav lønn, må gründeren tilby noe annet som oppleves som verdifullt og fungerer som en tiltrekningskraft for nye teammedlemmer. Å tilby en meningsfull jobb som oppleves som givende er noe informant 9 og 10 mener er viktigere enn høy lønn;

“Det å hente folk fra trygge jobber med boliglån, unger, bil og dyre vaner var krevende. Vi fikk de med oss fordi jobben har en mening [...]. Vi har en supermeningsfull oppgave – å redde barn og unge i hele verden. Vi skal snakke med hjertet så de som har kommet inn tidlig er klar over at risikoen er stor, men at vi gjør det fordi vi har lyst og fordi vi har troen på at vi får det til.” (Informant 9)

“Folk har lyst til å være her. Hvis du klarer å skape et selskap som er value driven samtidig som du klarer å tjene penger på det, så er det win win. Da får du med deg gode hoder også. Folk er villig til å gå ned i lønn for noe de finner meningsfylt. Det er veldig interessant, det skiftet der.” (Informant 10)

Informant 10 forteller videre at dagens arbeidstakere har et verdisett hvor meningsfylt arbeid verdsettes høyt. Motivasjonen ligger i at det er givende å utrette noe positivt på vegne av samfunnet, da det gjerne fører til indre glede. Dersom en jobber med noe som ikke gir mening til andre, så mener informanten at det etter hvert ikke vil gi mening for de som jobber med det heller. Informanten fremmer også et gjennomgående poeng: *“It's not about the paycheck, it's about the learning and insight” (Informant 10)*. Informant 15 er også opptatt av å se etter en indre drivkraft som ikke er styrt av penger:

“Vi ser generelt etter folk som har en indre drivkraft som gjerne ikke er pengestyrt – om du liker å innovere og vil bidra til bærekraft (...) Det viktigste er at de har en reell drivkraft som ikke handler om penger. Det er fordi det er krevende å jobbe i en startup.” (Informant 15)

Å ha en indre drivkraft er noe flere fremmer som et viktig poeng, hvor blant annet Informant 3 har sett at folk er mer og mer opptatt av at de skal elske alt de gjør innenfor jobben. Hun påpeker at *“... det er vanskelig å få med seg folk på å gjøre det tunge arbeidet hvis ikke.” (Informant 3)*

Informant 17 trekker frem at arbeid som genererer mening har bidratt til at ansatte ønsker å jobbe for bedriften, og har opplevd at de til og med forlater etablerte bedrifter fordi de ønsker å påvirke til å gjøre en forskjell. Informant 24 mener at det er en fordel å være en oppstartsbedrift som jobber med bærekraft, og har sett at dette bidrar til at ferdigutdannede studenter gjerne ønsker å jobbe hos dem. Videre er det flere som fremmer bærekraft som en attraktiv måte å få med seg dyktige teammedlemmer på. Informant 1 mener også at det å ha et bærekraftig verdiforslag har bidratt til lite utfordringer rundt å tilegne seg de riktige menneskene:

"For oss handler det om å få tak i de beste folkene, og det har ikke vært et stort problem. Vi er heldigvis i fornybar-industrien, så vi har en liten edge i forhold til et olje- og gass selskap. Skal du ansette flinke folk, så skjønner jo de fleste at det ikke er der fremtiden ligger lenger."

(Informant 1)

De ovennevnte mønstrene viser viktigheten av at oppstartsbedriften evner å tilby noe annet enn pengeverdi for å kunne tiltrekke seg teammedlemmer med kunnskapen det er behov for. Fungerende verdiforslag som flere trekker frem, er tilsynelatende meningsfylt arbeid og en fremtidsrettet jobb hvor bedriften utretter positive verdier overfor samfunnet.

4.4 Arbeidsforhold

Flere av intervjuobjektene vektlegger hvor viktig det er å legge til rette for et godt arbeidsmiljø dersom en ønsker å tiltrekke og beholde viktige ressurser. Vi ser at gründere fremmer psykologisk trygghet innad i teamet, hvor det også er åpenhet, tillit og en god feedbackkultur. Informant 10 utdyper: *"Den psykologiske tryggheten i teamet og det å ikke være redd for å si noe feil er viktig for å lykkes med teamet. Det dreper kreativiteten hvis du er redd for hvordan du oppfattes og ikke tørr å komme med en kjempegod ide. Psykologisk trygghet tror jeg er helt essensielt."* (Informant 10)

Ved å inneha psykologisk trygghet i teamet eksisterer ikke frykten for å si eller gjøre noe feil, eller komme med ideer som ikke fungerer. For å skape denne arenaen er det viktig å legge til rette for en kultur der det er rom for å prøve og feile:

“Måten jeg leder på er veldig tillitsbasert – det er mange veier til rom (...) Jeg er veldig fan av at det er rom for å prøve og feile. Man må stole på at folk løser oppgavene, så må man forstå at ikke alle klarer å levere det akkurat slik man selv ville gjort.” (Informant 22)

Informant 17 vektlegger viktigheten av å bli utfordret, basert på at teammedlemmene opplever mestringsfølelse og betydning. Det kommer også frem at det er viktig å bli hørt gjennom å få positive tilbakemeldinger for arbeidet man gjør. Det å ikke utlevere skyld for feiltakelser trekkes også frem, noe som understreker viktigheten av at psykologisk trygghet foreligger.

“For å lykkes med team er det et stort element at alle føler mestring og utfordring i arbeidshverdagen, og at deres bidrag betyr noe.” (Informant 17)

“Jeg har troa på det mer demokratiske. Det er flere som må høres og menes. Noen ganger må man skjære gjennom og en beslutning blir tatt, men klarer vi å fordele og forankre så tror jeg at vi kommer lenger ved at flere får æren og er ansvarlig. Give credit – take blame. Gi æren for alt som gikk bra til de ansatte og ta skylden for alt som gikk dritt”. (Informant 16)

I intervjuene viste det seg å være delte meninger knyttet til teamsammensetning. Noen foretrekker å ansette basert på likhetstrekk, mens andre mener at det er mer fordelaktig å ansette med fokus på mangfold.

Flere er opptatt av å ansette basert på likhetstrekk og et felles verdsett, da man deler samme perspektiver som gjør at man unngår friksjon:

“Like barn leker best i starten – du må for guds skyld unngå friksjon, fordi det er så sykt hemmende i en startfase. Du må bare finne folk som er like deg selv, og har de samme interessene. Når du vokser som selskap og blir sånn 15+, så kan man begynne å tenke på diversity. Men i starten er det viktigste at ting flyter og går raskt.” (Informant 22)

Det er flere av gründerne som foretrekker å unngå mangfold i tidlig fase på bakgrunn av at dette kan forstyrre prosessen mot skalering og fremgang. Informant 2 sine erfaringer baserer

seg på at et homogent team innledningsvis er positivt, men at det kan skape utfordringer når det kommer til å inkludere mangfoldig rekruttering på et senere tidspunkt:

“Hvis man tenker veldig egoistisk på det i den fasen man går fra 0-1 – de som ikke tenker på diversity og er så homogen som mulig, tror jeg har mye større risiko for å lykkes i det korte bildet – fordi så lenge man tenker likt med samme ”hjerne”, så reduserer man mye friksjon i starten hvor man bruker mer tid på å finne gode måter å ta beslutninger på. Utfordringen er at den dagen du vokser forbi de første 5-10 personene, og du må ta høyde for diversity, har du endt opp med en non-diversity kultur som det er vanskelig å ansette folk inn i.”

(Informant 2)

Samtidig trekkes det frem blant flere av informantene at det er en utfordring og risiko ved å bli for like, da det kan hemme ulike perspektiver og dermed nytenking:

“Vi mennesker liker folk som er like oss selv eller folk vi ønsker å være. Det er enkelt å ansette noen lik deg eller noen du aspirerer etter i en intervju situasjon. Problemet da er at alle i rommet er helt like. Hvor mye innovasjon og nytenkning får du da?” (Informant 10)

Vi ser at flere trekker frem det å være like i form av tenkemåte som positivt for å forhindre for mye friksjon, men på samme tid mener flere at det er viktig med en viss representasjon av ulike tankesett som utfordrer det satte slik at nytenking fremmes. Fordelene med å ha et mangfoldig team fra start er noe informant 8 fremmer, hvor informanten trekker frem verdien av et diversifisert team og hvilke effekter det potensielt kan ha på teamets effektivitet:

“Hvis du har folk som har opplevd ulike ting, ulike kulturer, så blir det nyansert gjennom opplevelser og erfaringer. Det at vi har ulike måter å se verden på, gjør at når vi ser på et problem og lager en idé så vil vi se på det på ulike måter. Om alle er helt like så vil det føre til at vi ser på løsningen helt likt.” (Informant 8)

Oppsummert indikerer våre funn at flere av gründerne opplever det som utfordrende å skaffe de teammedlemmene som de i utgangspunktet har behov for. Når de sliter med dette, og i tillegg har et tidskritisk behov for å få på plass riktig kompetanse, har flere erfart å ende opp med å ansette feil person. Dette har for noen ført til mer omfattende konsekvenser for bedriften

enn de hadde fått dersom de hadde holdt tilbake litt til, til de fant den riktige personen som de hadde behov for. Flere har dog opplevd at det å tilby et meningsfylt verdiforslag, samt muligheten til å påvirke samfunnet i en positiv retning gjennom arbeidet, gjør det mindre utfordrende å tiltrekke seg teammedlemmer. Videre mener flere av gründerne at et psykologisk trygt miljø er essensielt for å legge til rette for at teammedlemmer tør å utfordre seg selv, og til at det er rom for å prøve og feile. I tillegg er det viktig med ulike perspektiver til teamet, fordi det skaper ulike måter å løse problemer på. På den andre siden ser det ut til at det er viktig å forsøke å unngå friksjon i tidlig fase for å ikke miste hastigheten til oppstartsbedriften, hvor enkelte mener at mangfold i innledende fase kan skape friksjon og dermed senke hastigheten for bedriften.

5.0 Diskusjon

Ut fra eksisterende forskning på teamformasjon er det tydelig at det er visse innsatsfaktorer gründere ser etter i form av menneskelige ressurser når oppstartsteamet skal bygges. Klotz et al. (2014) identifiserer tidligere erfaring og sosial kapital som litteraturens mest gjennomgående faktorer (Klotz et al., 2014). En mer nylig litteraturgjennomgang av Lazar et al. (2020) legger frem at gründere velger teammedlemmer basert på enten å tilegne seg riktige ressurser i form av kompetanse, eller basert på mellommenneskelig tiltrekning (Lazar et al., 2020). Våre funn indikerer at gründere ser etter tre innsatsfaktorer når det gjelder menneskelige ressurser: kompetanse, riktig mentalitet og mellommenneskelig tiltrekning. Kompetanse ønskes i form av spesialisering og/eller myke ferdigheter, noe som defineres ut fra hvilken fase bedriften befinner seg i og dermed hvilken kompetanse som behøves i de ulike fasene. Riktig mentalitet trekkes frem i form av at teammedlemmene skal trigges av utfordringer og risiko, være læringsvillige, proaktive og selvgående og at de evner å ta ansvar og løse problemer på eget initiativ. Slik teorien sier (Discua Cruz et al., 2013; Forbes et al., 2006b; Francis & Sandberg, 2000; Grossman et al., 2012; Shah et al., 2019), ser vi også at mellommenneskelig tiltrekning basert på likhet er spesielt viktig for gründere i ansettelsesprosesser, hvor flere av gründerne gjerne ønsker teammedlemmer som har samme grunnleggende verdier og som man dermed kommer godt overens med, hvilket vil reflekteres i bedriftens kultur.

Som vi ser stilles det store krav til hvem som er attraktive teammedlemmer for oppstartsbedriftene. Våre funn indikerer dog at flere av gründerne opplever det som utfordrende å tiltrekke seg teammedlemmer med en ønsket kombinasjon av kompetanse, riktig mentalitet og mellommenneskelig tiltrekning. Dette er interessant i forhold til at oppstartsbedrifter blir ansett som attraktive arbeidsgivere, i tillegg til at entreprenørskap anses som en ønsket karriereretning sett i et globalt perspektiv. Følgende er et resultat av at en ofte hører om vellykkede gründerne som har tjent betydelig summer på sine bedrifters verdiforslag, noe som skaper et lukrativt bilde av oppstartsbedrifter (Sorenson et al., 2021). I realiteten ser vi derimot at dette kun stemmer i et fåtall av tilfellene dersom vi ser til våre funn og forskningen til Brush et al. (2001). De som har forståelse for hva det faktisk innebærer å jobbe i en oppstartsbedrift er nemlig klar over at det gjerne kommer med lavere lønninger, høyt arbeidstempo og lengre og mer uforutsigbare arbeidsdager, sammenlignet med å jobbe i en etablert bedrift. I tillegg kommer det med høyere risiko, noe som bekreftes av Girotra & Kaushik (2018). Følgende fører til at de menneskene som er attraktive for oppstartsbedriftene ikke alltid ønsker å være en del av en oppstartsbedrift, noe både våre funn og teorien tilsier (Girotra & Kaushik, 2018). Når disse menneskene i tillegg ofte er høyt etterspurt blant veletablerte bedrifter med større ressursgrunnlag for å rekruttere dem, sitter gründerne igjen med en krevende utfordring som vi ser kan skape enda større utfordringer.

Utfordringen utspiller seg gjennom at gründerne ofte ender opp med å gjøre ansettelse som ikke er gunstig for bedriften, der personen som blir ansatt ikke når opp til gründerens krav. Dette viser seg ut fra våre funn gjennom at personen enten ikke hadde erfaringen eller kompetansen som krevdes, ikke kom overens med de andre i teamet eller at personen ikke håndterte oppstartsbedriftens skiftende og usikre miljø. Basert på gründernes erfaringer er det tydelig at slike tilfeller kan koste bedriften mer enn den i utgangspunktet tåler. Flere intervjuobjekter påpeker at tidspresset gjør at ansettelsesprosessen ofte må gjennomføres på kort tid, noe som kan føre til et større problem enn mangel på arbeidsressurser; det å måtte si opp en ansatt, og den tid- og ressurskrevende prosessen som går med til det. I de fleste tilfellene der feilansettelsene fant sted ga gründerne indikasjon på at de hadde en følelse av at det ikke var riktig match fra start, men at de allikevel ansatte fordi bedriftens behov for personens kompetanse var såpass kritisk. Det kan med andre ord føre til at man “tar det man får” i en fase hvor det er et tidskritisk behov for kompetanse.

Slike feilansettelser er kostbare og ressurskrevende for bedriften, i tillegg til at det kan skape intern friksjon og sinke bedriftens fremgang. Dette påpekes av flere gründere gjennom intervjuene, og støttes også av teorien som i tillegg trekker frem det kompliserte regelverket vi har i forbindelse med oppsigelser (Gundersen, 2022). Det å ansette de riktige ressursene til teamet er en av de viktigste prosessene gründeren må gjennom, og det er tydelig at det er en prosess med høy grad av risiko. Dersom gründere ikke tar magesfølelsen rundt førsteinntrykket av kandidaten på alvor, på bakgrunn av et tidskritisk behov for ressurser, er sjansen for å gjøre feilansettelser stor. Gitt at flere gründere nevner at presset fører til feilaktige beslutninger i ansettelsesprosessen, er det essensielt å ta seg god nok tid i ansettelsesprosessen, samt å lytte til magesfølelsen når en ansettelsesbeslutning tas. Dette for å unngå å ansette feil person, noe som kan påføre bedriften skade i en sårbar oppstartsfase.

Basert på hvor viktig kompetanse, riktig mentalitet og mellommenneskelig tiltrekning er når det kommer til å skape et effektivt team, opp mot hvor stor utfordring det viser seg å være å skaffe personer som innehar disse tre innsatsfaktorene, anser vi dette som et tema som fortjener et større fokus i teorien rundt teamformasjon. Gründerne har store krav til hvem som får innpass i teamet, noe som er forståelig på bakgrunn av at teammedlemmene er nødt til å bidra med verdi for at det skal være fordelaktig å i det hele tatt ansette noen. Problemet er at gründerne ikke kan kreve såpass mye, da det tidskritiske behovet fører til at de ender opp med å måtte trosse disse kravene i ansettelsene. Det er dermed innlysende at det ikke fungerer i praksis, noe som tar oss videre til hvordan gründerne evner å tiltrekke seg de menneskene som de virkelig trenger og ønsker til tross for usikre rammer og minimalt av ressurser.

For å få til nettopp dette har gründerne skapt en attraktiv arbeidsplass som gir opplevd mening. Det å ha en sterk og meningsfull visjon kan fungere som et innsalgselement hos menneskene en ønsker å integrere i teamet, og er dermed en viktig faktor for å skaffe ønskede teammedlemmer. Løsningen på utfordringen kan dermed være at gründerne og de potensielle teammedlemmene inngår en form for kompromiss der arbeidsplassen skaper en opplevelse av at arbeidet er meningsfylt, noe arbeidstakerne finner verdifullt til tross for at det er risikofyllt å jobbe i unge selskaper. Meningsfylt arbeid verdsettes så høyt av millenniumsgenerasjonen, som anses som en generasjon med høyt fokus på gode verdier (Smith & Turner, 2015), at det kan være med på å jevne ut faktorer som høyere risiko og ofte lavere lønn sett opp mot andre arbeidsplasser. Dette er noe teorien ikke har tatt for seg innenfor tidligere, og er dermed et

teoretisk bidrag som kan rokke ved eksisterende prinsipper innenfor entreprenøriell teamformasjon. Bedrifter som starter opp i dag, med generasjonens forventninger om at forretningsmodellen skal utgjøre mer godt og mindre skade (Ford et al., 2018), har i større grad mulighet til å bygge opp verdiforslaget sitt rundt dette fra oppstart.

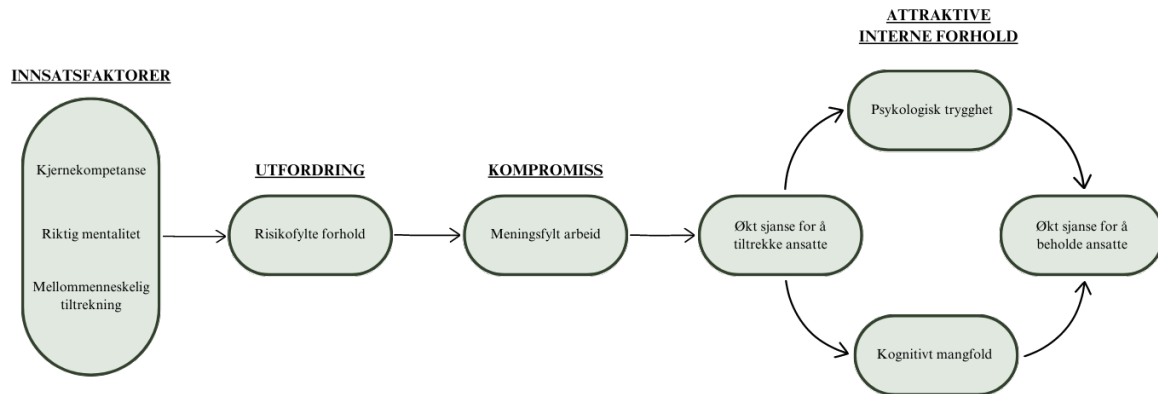
Oppstartsteamet evner å lettere få med seg de riktige menneskene dersom selskapet tilbyr en mulighet for å være med å påvirke gjennom arbeid som gir en form for mening. Dette kan foreligge hvis bedriften har et verdiforslag som kommer forbrukerne og samfunnet til gode gjennom å utrette mer godt og mindre skade (Ford et al., 2018), noe som også fremkommer av flere av intervjuobjektene erfaringer. Våre funn indikerer at dette veier tyngre for potensielle teammedlemmer enn andre faktorer en ser etter på en arbeidsplass, noe som gir mening i forhold til hvordan Alonso-Almedia og Llach (2019) beskriver millenniumsgenerasjonen, og hvordan de særlig er opptatt av en bærekraftig arbeidsplass. De tenderer til å ønske å utgjøre en forskjell og å jobbe med noe de brenner for. Vi ser at det er enklere å sette sitt eget grunnlag for, og i større grad påvirke arbeidet i oppstartsbedrifter på bakgrunn av at disse gjerne har en flat struktur. Millennials tiltrekkes og trives i bedrifter hvor de får mulighet til å påvirke bedriftens verdigrunnlag i tråd med egne personlige verdier (Moreno et al., 2017; Smith & Turner, 2015). Vi finner at det å jobbe med tjenester hvor man får mulighet til å påvirke til det bedre, som ofte omtales som bærekraftige, gjør det mindre utfordrende å få med seg dyktige mennesker. Det er dermed fordelaktig dersom gründeren og bedriften kan tilby dette når det kommer til å få med seg ønskede menneskelige ressurser.

Millennials har ytterligere krav til arbeidsgivere for å anse bedriften som et attraktivt sted å jobbe. Disse kravene går i hovedsak på bedriftens kultur og verdier, og dersom gründerne tar disse i betraktning kan sjansen for å tiltrekke seg generasjonen øke. Basert på vår forskning ser vi at psykologisk trygghet er essensielt i oppstartsbedrifter, noe som er et resultat av høyt tempo og høy risiko. Vi ser tydelig viktigheten av god feedback-kultur, og at det å skape en arena for å kunne komme med uttalelser og innspill uten frykt er fremtredende. Dette henger sammen med at millennials har høye forventninger til aksept og anerkjennelse fra deres arbeidsgivere, noe som er basert på at generasjonen har et behov for å bli utfordret og at de ønsker å bidra til bedriftens fremgang (Özçelik, 2015). For å oppnå dette må det være rom for å prøve og feile, slik at de tør å ta beslutninger og risiko.

Rettferdighet og fellesskap er andre verdier millenniumsgenerasjonen verdsetter, noe som gjør at de gjerne trives i mangfoldige samarbeidsmiljøer (Smith & Turner, 2015). I teorien belyses viktigheten av psykologisk trygghet i form av kognitivt mangfold, som bidrar til å tilrettelegge for ulike perspektiver og å ivareta teammedlemmenes ulike måter å tenke på (Reynolds & Lewis, 2017). Videre sier de at dersom en ikke aktivt legger til rette for å fremme kognitivt mangfold, blir det mer utfordrende å få til innovasjon på bakgrunn av at alle tenker likt. Dette er fordi vi mennesker utilsiktet tilpasser oss en felles bedriftskultur og måte å løse problemer på (Reynolds & Lewis, 2017).

Det er et kjent fenomen at oppstartsteam gjerne er kognitivt homogene i form av at de deler lignende ferdigheter og karakteristikk (Brattström, 2019). I tillegg er det betydelig mer vanlig at de er etnisk homogene enn heterogene (Ruef, 2010). Vi identifiserer to ulike syn på å bygge opp et team, der en på den ene siden foretrekker et mangfoldig team fra start for å få flere perspektiver. På den andre siden foretrekker noen å starte med et homogent team fordi et flertall av perspektiver kan føre til mer friksjon, og dermed tregere prosesser i startfasen. Vi ser dog at det oppleves utfordrende å i praksis rekruttere basert på mangfold når teamet innledningsvis er homogent. Det er tydelig at det er fordeler og ulemper med å gå inn som et homogent versus som et mangfoldig team. På bakgrunn av de nye arbeidstakernes preferanser i forhold til mangfold i bedriften (Smith & Turner, 2015), ser vi allikevel at det kan være fordelaktig å fokusere på mangfold fra start. Kognitivt mangfold er på sin side en viktig bidragsyter til effektive team som evner å innovere i komplekse og usikre arbeidsmiljøer. Videre kan mangfold generelt være fordelaktig for å unngå turnover i bedriften på bakgrunn av et potensielt misforhold som kan oppstå, som følge av den eldre og yngre generasjonens ulike syn på verdien av et mangfoldig team (Kelleher, 2011; Westerman & Yamamura, 2007).

MODELL 1
Et bidrag til å tiltrekke seg og beholde millennials i oppstartsbedrifter



Vi ser et gap i eksisterende litteratur når det gjelder å utforske nyansene i hvordan teamformasjonsprosesser fungerer i praksis, spesielt med hensyn til millenniumsgenerasjonen som har andre forventninger enn tidligere generasjoner. Gründerne har store krav til hvem de ønsker som teammedlemmer, gjerne basert på de tre viktige aspektene kompetanse, riktig mentalitet og mellommenneskelig tiltrekning. Imidlertid gjør usikre rammer og høy risiko at dette oppleves som utfordrende for gründerne. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet modell 1, som illustrerer hvordan gründerne evner å tiltrekke seg de menneskene som de virkelig trenger og ønsker. Millenniumsgenerasjonen legger betydelig vekt på å ha arbeid med mening som er i tråd med trenden om å bevege seg mot bærekraftige forretningsmodeller som gir noe tilbake til samfunnet. Vi ser dermed at utfordringen som gründerne møter i teamformasjon, kan løses gjennom å integrere meningsfylt arbeid som et kompromiss, og kan dermed være en avgjørende faktor for å tiltrekke ønskede teammedlemmer. I tillegg illustrerer vi viktigheten av å tilpasse seg de økende preferansene om at det skal foreligge psykologisk trygghet på arbeidsplassen, slik at teammedlemmene kan utfordre seg selv uten å være redd for negative konsekvenser dersom det ikke går som forventet. Videre må gründerne anerkjenne millenniumsgenerasjonens ønske om å være en del av kognitivt mangfoldige samarbeidsmiljøer, og ta høyde for dette gjennom hele teamformasjonsstrategien. Disse to elementene viser seg å være attraktive interne forhold som gir økt sjanse for å beholde de menneskelige ressursene.

6.0 Konklusjon

I denne studien har vi identifisert elementer som kan øke sjansen for at gründere tiltrekker seg de menneskelige ressursene som ønskes til oppstartsteam til tross for høy risiko og begrenset kapital, samt hvordan de skal tilrettelegge arbeidsforholdet for å beholde disse ressursene. Eksisterende forskning på feltet baserer seg hovedsakelig på større litteraturgjennomganger som tar for seg teamformasjonsprosessen på et overordnet nivå. Dette gjør det utfordrende å grave dypere i de ulike nyansene som gjerne preger prosesser som skjer i sosiale settinger, da de gjerne er flytende og komplekse (Bell et al., 2019).

Først har vi tatt for oss foreliggende teori på feltet, hvor vi har sett at flere av elementene som trekkes frem viser seg å stemme overens med gründernes erfaringer. Dette innebærer blant annet innsatsfaktorer en ser etter i nye teammedlemmer, der vi har identifisert kompetanse, riktig mentalitet og mellommenneskelig tiltrekning som essensielt. Våre funn viser videre at gründere står ovenfor en utfordring når det kommer til å tilegne seg ønskede teammedlemmer, da de ønsker seg medlemmer med felles verdier på bakgrunn av likhetstiltrekning, dybdekompetanse og med riktig type mentalitet, men til en lønnskostnad oppstartsbedriften kan bære. Gründerne opplever det som utfordrende å ikke få tiltrukket seg høyt kvalifiserte kandidater, som en konsekvens av høy risiko og lite ressurser i form av kapital. Tidspress fører gjerne til at de ender opp med å ansette mennesker som ikke samsvarer med deres ønsker, noe som kan skape et større problem for bedriften enn det i utgangspunktet var når de trengte å ansette.

Vi ser at millenniumsgenerasjonen, som i stor grad utgjør nåtidens arbeidstakere, har andre sett med preferanser knyttet til en potensiell arbeidsplass enn den tidligere generasjonen. Generasjonen er opptatt av at arbeidet de gjør skal være meningsfylt, med mulighet for å påvirke, i tråd med trenden om å bevege seg mot bærekraftige forretningsmodeller som gir mer tilbake til samfunnet enn de tar. Bedrifter som starter opp i dag, med generasjonens forventninger om at forretningsmodellen skal utgjøre mer godt og mindre skade, har i større grad mulighet til å bygge opp verdiforslaget sitt rundt dette fra oppstart. Dermed har flere oppstartsbedrifter dette som et konkurransefortrinn til tross for at det er risikofylt å jobbe i unge selskaper. En sterk og meningsfull visjon kan nærmest fungere som et innsalgselement hos menneskene en ønsker å integrere i teamet, og er dermed tilsynelatende en viktig faktor for å

skaffe ønskede teammedlemmer. I tillegg er det avgjørende å tilpasse seg dagens generasjonspreferanser på arbeidsplassen. Vi finner at det fremfor alt er viktig å tilrettelegge for psykologisk trygghet, slik at teammedlemmene føler seg trygge nok til å utfordre seg selv uten frykt for negative konsekvenser av eventuelle feil. Videre er det essensielt at gründere også anerkjenner millenniumsgenerasjonens ønske om å være en del av mangfoldige samarbeidsmiljøer, ved å integrere mangfold gjennom hele teamformasjonsprosessen. Ved å legge til rette for et slikt miljø kan gründere skape en attraktiv atmosfære som fremmer utfordring, personlig vekst og innovasjon.

7.0 Videre forskning

Selv om vi har klart å identifisere flere faktorer som påvirker teamformasjon i dagens oppstartsbedrifter innenfor det norske miljøet, ser vi likevel en mulighet for å gå mer i dybden på flere av nyansene som utspiller seg i formasjonen av et oppstartsteam. Dette kan blant annet være å forske nærmere hvordan atferden til Millennials og Generasjon Z utspiller seg i et oppstartsmiljø i forhold til generasjonen før dem. Dette på bakgrunn av at det sies at disse generasjonene gjerne er mer entreprenørielt anlagt (Dollinger, 2008). Dermed skulle vi gjerne sett en helhetlig modell for teamformasjonsprosessen med fokus på nåtidens generasjon, til forskjell fra eksisterende modell fra Klotz et al. (2014) som tar utgangspunkt i tidligere forskning på feltet de siste 50 årene. Det er interessant hvordan ledere og gründere muligens også må ha en annen tilnærming basert på behovet denne generasjonen har for å få anerkjennelse av arbeidet.

Våre funn viste at noen av gründerne foretrekker å starte med et homogent team, for så å fokusere på å ansette basert på mangfold, da det fører til mindre friksjon og gir mer fart til skalering. Andre foretrekker å fokusere på mangfold fra start, da det fører til ulike perspektiver og mer nytenkning. Vår anbefaling baserer seg på preferanser hos dagens arbeidstakere, men mangler dybdeinnsikt i forhold til i hvilken grad de ulike strategiene påvirker effektiviteten på lang sikt. Dermed kan det være interessant å se nærmere på om det er forskjeller i langsiktig effektivitet knyttet til å ha et mangfoldig team fra start, versus å ha et homogent team fra start - for så å gå over til å fokusere mer på mangfold. En annen vinkling innenfor samme felt kan være å ta for seg i hvilken grad valg av strategi er noe som varierer i henhold til kjønn.

8.0 Referanser

- Agarwal, R., Braguinsky, S., & Ohyama, A. (2020). Centers of gravity: The effect of stable shared leadership in top management teams on firm growth and industry evolution. *Strategic Management Journal*, 41(3), 467–498.
- Agarwal, R., Campbell, B. A., Franco, A. M., & Ganco, M. (2016). What do I take with me? The mediating effect of spin-out team size and tenure on the founder–firm performance relationship. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1060–1087.
- Agarwal, R., & Shah, S. K. (2014). Knowledge sources of entrepreneurship: Firm formation by academic, user and employee innovators. *Research policy*, 43(7), 1109–1133.
- Aldrich, H. E., & Kim, P. H. (2007). Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 147–165.
- Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2019). Socially responsible companies: Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 238–247.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 634–665.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition). Oxford University Press.
- Ben-Hafaiedh-Dridi, C. (2010). Entrepreneurial team formation: Any rationality? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(10), 1.
- Brattström, A. (2019). Working with startups? These are the three things you ought to know about startup teams. *Technology Innovation Management Review*, 9(11).
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 64–78.
- Cooney, T. M. (2005). What is an entrepreneurial team? *International Small Business Journal*, 23(3), 226–235.
- Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily entrepreneurship: The formation and membership of family entrepreneurial teams. *Entrepreneurship theory*

and practice, 37(1), 17–46.

- Dollinger, M. J. (2008). *Entrepreneurship*. Marsh Publications.
- Eisenmann, T. (2021). *Why startups fail*. Penguin Random House.
- Embroker. (2023, januar 2). 106 Must-Know Startup Statistics for 2023. *Embroker*.
<https://www.embroker.com/blog/startup-statistics/>
- Forbes, D. P., Borchert, P. S., Zellmer–Bruhn, M. E., & Sapienza, H. J. (2006a). Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 225–248.
- Forbes, D. P., Borchert, P. S., Zellmer–Bruhn, M. E., & Sapienza, H. J. (2006b). Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 225–248.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00119.x>
- Forbes, D. P., Korsgaard, M. A., & Sapienza, H. J. (2010). Financing decisions as a source of conflict in venture boards. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 579–592.
- Ford, N., Alastair Mant, & Herman, J. (2018). *Capturing the value of sustainability: Identifying the links between sustainability and business value*. UK Green Building Council.
- Francis, D. H., & Sandberg, W. R. (2000). Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 5–26.
- Girotra, R., & Kaushik, T. (2018). Recruiting challenges of e-commerce start-ups in India. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 7(2), 47–54.
- Grossman, E. B., Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. (2012). Resource search, interpersonal similarity, and network tie valuation in nascent entrepreneurs' emerging networks. *Journal of Management*, 38(6), 1760–1787.
- Gundersen, E. (2022, mars 13). Unngå kostbare feilansettelser [https://blogg.businesspeople.no/feilansettelser-er-noe-av-det-dyreste-du-gjor?fbclid=IwAR3UkglqfgYL8taBNZAWoqB65rGxCIo_bp_jGSjSL1PLzd1p8fJKZ-q7Uk]. *Business People*.
- Holm, E. D. (2018, august 16). Vi trenger 77.460 nye bedrifter hvert år frem mot 2040. *DNB Nyheter*. <https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/grunder/vi-trenger-77-460-nye-bedrifter-hvert-ar-frem-mot-2040>
- Holm, E. D. (2019, august 23). *Innovasjon Norge sjefen: - Norske gründere må bli mbedre på kommersialisering* [DNB Nyheter].

<https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/grunder/innovasjon-norge-sjefen-vi-er-superbegeistret-for-a-jobbe-med-norske-grundere>

- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Cappelen Damm Akademisk.
- Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. (2017). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 743–771. <https://doi.org/10.1111/etap.12232>
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of management*, 40(1), 226–255.
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2020). Entrepreneurial Team Formation. *Academy of Management Annals*, 14(1), 29–59. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0131>
- Leary, M. M., & DeVaughn, M. L. (2009). Entrepreneurial team characteristics that influence the successful launch of a new venture. *Management Research News*, 32(6), 567–579.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39–44.
- Meakin, V., & Snaith, B. (1997). Putting together a goal-scoring team. *Mastering enterprise*. London: Pitman.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2019). CEO entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119–1135.
- Moreno, F. M., Lafuente, J. G., Carreón, F. Á., & Moreno, S. M. (2017). The characterization of the millennials and their buying behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 9(5), 135–144.
- Neff, G. (2012). *Venture labor: Work and the burden of risk in innovative industries*. MIT press.
- Nikiforou, A., Zabara, T., Clarysse, B., & Gruber, M. (2018). The role of teams in academic spin-offs. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 78–103.
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2009). The interplay between cognitive-and affective conflict and cognition-and affect-based trust in influencing decision outcomes. *Journal of*

- Business Research*, 62(8), 789–796.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
- Rasmussen, E., Mosey, S., & Wright, M. (2011). The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1314–1345.
- Reynolds, A., & Lewis, D. (2017). Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse. *Harvard Business Review*.
- Ruef, M. (2010). The Entrepreneurial Group: Social Identities. *Relations, and Collective Action*.
- Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68(2), 195. <https://doi.org/10.2307/1519766>
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252–265.
- Shah, S. K., Agarwal, R., & Echambadi, R. (2019). Jewels in the crown: Exploring the motivations and team building processes of employee entrepreneurs. *Strategic Management Journal*, 40(9), 1417–1452.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder, Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget.
- Smith, C., & Turner, S. (2015). The radical transformation of diversity and inclusion: The millennial influence. *Deloitte University*.
- Sorenson, O., Dahl, M. S., Canales, R., & Burton, M. D. (2021). Do startup employees earn more in the long run? *Organization Science*, 32(3), 587–604.
- Statistisk Sentralbyrå. (2022). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst*. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/nyetablerte-foretaks-overlevelse-og-vekst>
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2016). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (Fourth edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Thirasak, V. (2019). *Building an effective startup team*. 3(1), 18–27.
- Timmons, J. A., Spinelli, S., & Tan, Y. (2004). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (Bd. 6). McGraw-Hill/Irwin New York.
- Von Stamm, B., & Trifilova, A. (Red.). (2009). *The future of innovation*. Gower.

- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36(3), 590–602.
- Widding, L. Ø., & Jenssen, S. A. (2008). *Ledelse gjennom vekst–hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter?*
- Zayadin, R., Zucchella, A., Anand, A., Jones, P., & Ameen, N. (2022). Entrepreneurs' decisions in perceived environmental uncertainty. *British Journal of Management*.
- Zhou, W., & Rosini, E. (2015). Entrepreneurial team diversity and performance: Toward an integrated model. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(1), 31–60.
- Özçelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99.
- Åstebro, T., Herz, H., Nanda, R., & Weber, R. A. (2014). Seeking the Roots of Entrepreneurship: Insights from Behavioral Economics. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 49–70. <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.49>

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Gründernes profil

Kjønn	Bransje
1. Mann	Teknologi
2. Mann	Teknologi
3. Kvinne	Avfall
4. Kvinne	Teknologi
5. Mann	Avfall
6. Mann	Logistikk
7. Mann	Musikk
8. Kvinne	Teknologi
9. Kvinne	Helse
10. Kvinne	Mat
11. Mann	Teknologi
12. Mann	Teknologi
13. Mann	Teknologi
14. Mann	Teknologi
15. Mann	Mat
16. Mann	Tjenester
17. Kvinne	Kommunikasjon
18. Kvinne	Helse
19. Mann	Kommunikasjon
20. Kvinne	Helse
21. Mann	Logistikk
22. Mann	Tjenester
23. Mann	Musikk
24. Kvinne	Salg



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway