



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for samfunnsvitenskap, humaniora og lærerutdanning

## **Hva kjennetegner fremstillingen av entreprenørskap og ledelse i Norge i dag?**

Analyse av podcastepisoder om ledelse i oppstartsbedrifter

Marika Andersen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) STV-3910 November 2022



# Forord

Med denne masteroppgaven avsluttes 2,5 års studie i strategisk ledelse og økonomi. En stor takk til Anne-Kamilla Lund som har vært veileder. Hennes råd, innspill og støtte har ikke bare gjort oppgaven bedre, men mulig. Takk til Frank Holen for solide tilbakemeldinger. Og takk til studieadministrasjonen, som tross pandemien fant måter å gjennomføre studiet på.

Brussel, november 2022

Marika Andersen

## Sammendrag

Denne masteroppgaven ser nærmere på hvordan entreprenørskap og ledelse fremstilles i Norge i dag. Der ledelsesforskningen i seg selv er et etablert og rikt felt, er entreprenørskap og ledelse som underkategori fremdeles relativt ny. Samtidig ses en økt oppmerksomhet på gründere og oppstartsbedrifter i samfunnet generelt, samt en vekst i statlig støtte til og investeringer i entreprenørskap og oppstartsbedrifter. Det er derfor relevant å se nærmere på hvordan vi fremstiller entreprenørskap og ledelse, og hvordan disse fremstillingene skaper forventninger til entreprenørskap og ledelse i en norsk kontekst.

Med utgangspunkt i tre episoder fra den norske podcastserien Shifter, som tar for seg entreprenørskap og ledelse, undersøker denne masteroppgaven følgende spørsmål: Hva kjennetegner fremstillingen av ledelse og entreprenørskap i Norge i dag? Og hvilke forventninger har/skaper vi til entreprenørskap og ledelse?

Analysen finner at fremstillingen av entreprenørskap og ledelse i Norge i dag kjennetegnes av et fokus på trekk ved lederen og trekk ved situasjonen. Av trekk ved lederen kjennetegnes fremstillingen av et fokus på ferdigheter og ekspertise. Av trekk ved situasjonen kjennetegnes fremstillingen av et fokus på miljøusikkerhet, ressurser, roller og struktur samt de stadige endringene som en gründer forventes å navigere. Det fremgår videre av fremstillingen at vi har eller skaper særdeles høye forventninger til entreprenørskap og ledelse. Dette går i hovedsak på at gründere ikke lengre ses på som «outsiders», men som høyt utdannede profesjonelle innovatører, som er i stand til å skape disrupsjon og løse samfunnsproblemer, samt takle krevende rolleoverganger og tilpasse seg stadig utviklende, ofte ressursfattige situasjoner gjennom høy grad av selvinnsikt og åpenhet for å videreutvikle forståelsen av egen identitet som gründer og leder.

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
2	Kontekst .....	3
3	Teoretisk rammeverk.....	5
3.1	Gründer-begrepet .....	5
3.2	Leder-begrepet .....	6
3.3	Entreprenørskap og ledelse .....	6
3.4	Ledelsesteori.....	8
3.4.1	Trekk ved situasjonen.....	9
3.4.2	Trekk ved lederen.....	10
4	Metode.....	13
4.1.1	Kvalitativ og abduktiv metode .....	13
4.2	Valg av kildemateriale .....	14
4.3	Analyse av kildematerialet .....	15
4.4	Vurdering av analysens styrker og svakheter.....	16
4.4.1	Pålitelighet.....	16
4.4.2	Gyldighet.....	17
4.4.3	Overførbarhet .....	18
4.5	Etiske dilemma.....	20
5	Presentasjon av empiri .....	21
6	Analyse.....	24
6.1	Presentasjon av hovedfunn.....	24
6.2	Kategorisering .....	25
6.3	Trekk ved lederen.....	25
6.3.1	Profesjonalisering.....	25
6.3.2	Fortsatt en outsider .....	27
6.4	Trekk ved situasjonen.....	29

6.4.1	Ressurser, roller og struktur .....	30
6.4.2	Bedriftsbygging .....	31
7	Avslutning .....	35
7.1	Oppsummering .....	35
7.2	Videre forskning.....	38
7.2.1	Styrking av teorier om entreprenørskap og ledelse .....	39
7.2.2	Diskursanalyse som mulig metode for videre forskning.....	39
	Referanseliste .....	41

## Tabelliste

Tabell 1	Definisjoner av entreprenørskap og ledelse .....	7
Tabell 2	Sentrale variabler i ledelsesteorier .....	9
Tabell 3	Kjennetegn ved transformasjonsledelse .....	11
Tabell 4	Presentasjon av podcastepisoder .....	23
Tabell 5	Kategorisering av fremstillingen av entreprenørskap og ledelse .....	25
Tabell 6	Oppsummering av funn.....	37

# 1 Innledning

Denne masteroppgaven ser nærmere på hvordan entreprenørskap og ledelse fremstilles i Norge i dag. Målet er å finne ut om det er tydelige trekk, eksisterende eller ønskede, ved entreprenørskap og ledelse, som skiller seg ut og hva dette kan bety for forventningene vi har eller skaper til entreprenørskap og ledelse i Norge i dag. Forhåpentligvis kan dette bidra til å styrke forståelsen vi har av emnet.

Forskningsspørsmålet som stilles er: *Hva kjennetegner fremstillingen av ledelse og entreprenørskap i Norge i dag? Og hvilke forventninger har/skaper vi til entreprenørskap og ledelse?*

Relevansen av dette emnet kan ses både fra et forsknings- og samtidsperspektiv. Der ledelsesforskningen i seg selv er et etablert og rikt felt, er entreprenørskap og ledelse som underkategori fremdeles relativt ny (Volery & Leitch 2017). Denne analysen plasserer seg dermed i et felt som er under utvikling. I et samtidsperspektiv ser vi økende oppmerksomhet på gründere og oppstartsbedrifter. De mest kjente gründerne oppnår global kjendisstatus. I Norge ser vi for eksempel også en vekst i statlig støtte og investeringer i entreprenørskap og oppstartsbedrifter. Det er derfor interessant å se nærmere på hvordan vi fremstiller entreprenørskap og ledelse, og hvordan fremstillingene av temaet kan være med på å både sette ord på og muligens skape forventninger til entreprenørskap og ledelse i en norsk kontekst.

Empirien i denne oppgaven består av tre episoder om entreprenørskap og ledelse fra podcastserien Shifter. Shifter er en norsk nettavis og podcastprodusent etablert i 2016, som både dekker saker om og retter seg mot oppstartsbedrifter og nytt næringsliv i Norge. I metodekapittelet vil jeg gå nærmere inn på bakgrunn for valget av kildematerialet, hvordan dette er håndtert og betydninger dette kan ha for analysen. Jeg transkriberte podcastepisodene og analyserte så disse ved å stille åpne spørsmål til innholdet der formålet var å fange opp eventuelle gjennomgående tema. Jeg har benyttet teorier om entreprenørskap og ledelse, samt transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelsesteori som teoretisk rammeverk for å belyse funnene.

Analysen finner at fremstillingen av entreprenørskap og ledelse i Norge i dag kjennetegnes av et fokus på trekk ved lederen og trekk ved situasjonen. Dette samsvarer med fokuset i eksisterende forskningslitteratur. Av trekk ved lederen kjennetegnes fremstillingen av et fokus

på ferdigheter og ekspertise. Av trekk ved situasjonen kjennetegnes fremstillingen av et fokus på miljøusikkerhet, ressurser, roller og struktur samt de stadige endringene som en gründer forventes å navigere. Det fremgår videre av fremstillingen at vi har eller skaper særdeles høye forventninger til entreprenørskap og ledelse.



## 2 Kontekst

En relativt kjent bok om oppstartsbedrifter, Lean Startup (Reiss 2011), åpner slik:

*«Entrepreneurs are different in many ways, whether starting their own small company or inventing new products and businesses within a company like GE. But they also share many traits. They are fast. They embrace new thinking. They are geared for disruption and innovation through uncertainty»* (Reiss 2011, s. ix).

Dette oppsummerer på mange måter utgangspunktet for denne oppgaven: At det finnes en viss formening om at entreprenørskap kjennetegnes av noen fellestrekk, som er forskjellige fra de vi ser hos andre «vanligere» ledere. Entreprenørskap og ledelse er også et tema som får økende oppmerksomhet. Dette kan det være flere grunner til. Som antydning innledningsvis kan det knyttes til verdenskjente gründere og deres bedrifter, som Apples Steve Jobs eller Teslas Elon Musk. Men det kan også være andre, dypere grunner til at entreprenørskap og ledelse trekkes frem, som for eksempel at vi er avhengig av innovative løsninger for å møte samfunnets største utfordringer. Vi trenger for eksempel nye teknologier og løsninger i møte med klimaendringene. Her ser vi gjerne til oppstartsbedrifter som sentrale bidragsytere til det grønne skiftet, som for eksempel norske Otovo (Christensen & Meisingset 2021).

Siden 2013 har norske bevilgninger og ordninger rettet mot entreprenørskap, oppstartsbedrifter og innovasjon økt betraktelig og det finnes i dag flere statlige virkemidler som er direkte rettet mot å bistå bedrifter i tidlig fase (NOU 2021: 4). Dette inkluderer blant annet etablerertilskudd (for eksempel gjennom Innovasjon Norge), statlige investeringsselskap (for eksempel Investinor og Nysnø), støtte til inkubatorer og oppstartsmiljøer samt statsstøtte til demonstrasjonsprosjekter (NOU 2021: 4).

Oppstartsbedrifter har vokst frem som et viktig strategisk satsningsområde for den norske stat. Dette reflekteres for eksempel i satsingen på Innovasjon Norge. I statens bestillerbrev til Innovasjon Norge for 2022 spesifiseres det at «Selskapet [Innovasjon Norge] skal øke samlet verdiskaping gjennom å skape flere gode gründere og bidra til at Norge får flere vekstkraftige bedrifter og flere innovative næringsmiljøer» (Nærings- og fiskeridepartementet 2021). Det legges betydelige beløp på bordet for å støtte oppstartsbedrifter. I statsbudsjettet for 2022 ble bevilgningen til Innovasjon Norge sitt arbeid med oppstartsbedrifter økt med 94,6 millioner kroner til totalt 947,1 millioner kroner, og rammen for innovasjonslåneordningen rettet mot oppstartsbedrift økt til 3,1 milliarder kroner (Nærings- og fiskeridepartementet 2021). Det

satses med andre ord stadig mer på gründere i Norge. Kan denne økte satsingen for eksempel antyde noe om hvilke forventninger vi har til entreprenørskap og ledelse i dag?

Ifølge litteraturen om entreprenørskap og ledelse, har dette feltet innenfor ledelsesteorien utviklet seg som noe særegent, som hensyntar til spesifisitetene ved utøvelse av lederskap i nye og små, snarere enn store, selskaper, som for eksempel økt usikkerhet og særdeles konkurransutsatte klima med høye krav til stadig utvikling (Volery & Leitch 2017). Samtidig er det en gryende erkjennelse av at dette også kan sies å være kjennetegn ved etablerte selskap (Volery & Leitch 2017). Av denne grunn, er det økende interesse for perspektivene innenfor entreprenørskap og ledelse, også innenfor mer etablerte ledelsesmiljøer (Volery & Leitch 2017). Bruk av begrep som «intraprenørskap», som gjerne beskriver en leder i etablerte selskap som utviser særlige innovative kvaliteter, kan være et eksempel på dette.

I denne konteksten finner vi altså en økende interesse for entreprenørskap og ledelse, samtidig som litteraturen peker på et behov for mer forskning og modning av feltet (Volery & Leitch 2017). Sitatet under er trukket ut fra denne oppgavens transkriberinger fordi jeg tenker det kan være en fin illustrasjon eller tidsbildet på fremstillingen av entreprenørskap og ledelse, slik den fremgår i denne oppgavens analyserte samtaler. Det er en fremstilling av entreprenørskap og ledelse som noe som kan være både enkelt og komplekst på samme tid:

*«jeg pleier å sammenligne [entreprenørskap og ledelse] litt med å gå ned i vekt. (...) Det er verdens vanskeligste ting, men samtidig verdens enkleste ting (...) Det er to ting, det er å bevege seg mer og spise mindre. (...) hvis du gjør de tingene, så går du ned i vekt» (Episode 1 00:11:24)*

Med dette bakteppet, vil jeg altså i denne oppgaven se nærmere på hva som kjennetegner fremstillingen av ledelse og entreprenørskap i Norge i dag, og hvilke forventninger vi har/skaper til entreprenørskap og ledelse.

### 3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg starte med å nærmere definere nøkkelbegrepene *gründer*, *entreprenørskap* og *ledelse*, samt plassere disse definisjonene i forskningslitteratur som er relevant for denne oppgaven. Jeg vil deretter introdusere to konkrete ledelsesteorier, nemlig *situasjonsbestemt ledelsesteori* og *transformasjonsledelse*, som kan belyse denne oppgavens forskningsspørsmål.

#### 3.1 Gründer-begrepet

En gründer er en person som «starter en bedrift med mål om å utføre en inntektsgivende aktivitet» (Innovasjon Norge 2019). Det finnes flere uttrykk utover gründer, som for eksempel nyetablerer, nyskaper, entreprenør, oppstarter, selvstendig næringsdrivende eller «Reodor Felgen» (Innovasjon Norge 2019). En gründer kan altså være en som starter kafe eller snekkervirksomhet, eller en som starter en rasktvoksende teknologibedrift, selv om det gjerne er sistnevnte man sikter til i dagligtalen om gründerne. Fellesnevneren er at man skaper sin egen arbeidsplass og gjerne tar større risiko enn vanlige ansatte (Innovasjon Norge 2019).

Gründerens rolle er altså tett knyttet sammen med evnen til innovasjon og utvikling. Dette ser vi gjenspeilet for eksempel i Joseph A. Schumpeters teori om økonomisk utvikling (*Die Theorie der Wirtschaftliche Entwicklung*). Her legges det vekt på entreprenørskap og innovasjon som drivere av økonomisk utvikling (Schumpeter 1912). Ifølge Schumpeters handler entreprenørskap (gründerenskap) om mer enn generell utvikling og tilpasning: det handler også om nye kombinasjoner og transformasjoner som utfordrer det etablerte (Schumpeter 1912). Utfordring av det etablerte kan gjelde produktene og tjenestene man utvikler, eller det kan gjelde hvordan man organiserer selve bedriften.

Schumpeters teori om disruptiv innovasjon er tett knyttet til entreprenørskap og ideene i denne teorien anses for å være blant de seneste årenes mest innflytelsesrike innen bedriftsledelse (The Economist 2020). Teorien tar sikte på å forklare hvorfor så mange teknologibedrifter ser ut til å dukke opp “ingenstedsfra” for så å revolusjonere bransjene de inntar, og argumenterer for at de mest interessante virksomhetene starter på marginene av bransjer og lykkes ved å oppdage svakheter i markedet, som de deretter løser (Bower & Christensen 1995). Etter hvert som slike “disruptive innovatører” forbedrer produktene sine, ender de ofte opp med å revolusjonere hele bransjer. Her kan nevnes Skype innenfor

kommunikasjon, Spotify innenfor musikk, Uber innenfor transport og AirBnB innenfor overnatting.

Å utfordre det etablerte kan være med på å gjøre gründere, deres identitet og deres historier, til svært engasjerende personer. Som nevnt, oppnår noen gründere global kjendis-status. I Norge kan vi trekke frem oppstartsuksessene Kahoot og Oda og dere gründere Johan Brand og Karl Munthe-Kaas, som noen av de mest kjente norske (Innovasjon Norge 2022). Som lederskikkelser kan kjente gründere som dette tilegnes en slags “mystisk” kvalitet som bidrar til å drive fascinasjonen for entreprenørskap og ledelse som emne (Yukl 2013).

### **3.2 Leder-begrepet**

Den kjente ledelsesforskeren Ralph Stogdill oppsummerer sin gjennomgang av ledelseslitteraturen med å påpeke at det er omtrent like mange definisjoner av ledelse som det er forfattere som har forsøkt å definere det (Stogdill 1974 i Yukl 2013). En annen kjent ledelsesforsker, Gary Yukl skriver at tilfanget av definisjoner av ledelse bare fortsetter å øke (Yukl 2013). Yukl (2013) trekker likevel frem noen fellesnevnerne og det er hans forståelse av ledelse som benyttes i denne oppgaven, som en prosess der en forsettlig innflytelse utøves over andre mennesker med formål om å veilede, strukturere og tilrettelegge aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon (Yukl 2013).

Det er en grunnleggende utfordring med ledelsesforskning at definisjonene varierer i så stor grad. Det kan føre til at man, avhengig av definisjonen som benyttes, fokuserer på eller avdekker forskjellige aspekt (Yukl 2013). Andre definisjoner og teorier kan bestemme nærmere hvem som utøver innflytelse, dens formål, hvordan den gjennomføres og hva som er utfallet (Yukl 2013). Dette kan gjøre det vanskelig å sammenligne funn eller trekke sikre konklusjoner. Dette er viktig å ha med seg gjennom denne oppgaven. Ovennevnte definisjon er nemlig bevisst valgt fordi den er relativt bred og bør dermed være egnet til denne oppgavens åpne forskningsspørsmål. Brede definisjoner legger mer til rette for en utforskende analyse med minimal forhåndsbestemt retning, enn en mer rettet definisjon ville gjort.

### **3.3 Entreprenørskap og ledelse**

Som nevnt, er entreprenørskap og ledelse et tema som får økende oppmerksomhet. Dette ser vi også i forskningslitteraturen. Der ledelsesforskningen har vokst frem over de siste hundre årene og blitt et veletablert felt som omfatter tusenvis av studier, har underfeltet entreprenørskap og ledelse vært relativt nytt og virkelig opplevd vekst siden 1990-tallet

(Volery & Leitch 2017). Det er altså ikke et like stort vell av teoretiske kilder å trekke på som for ledelsesfeltet generelt, men det finnes noen hovedlinjer i forskningen og i følgende avsnitt vil jeg ta for meg disse.

Først og fremst medfører feltets relative umodenhet at det i dag er flere forståelser av hva som kan sies å utgjøre entreprenørskap og ledelse eller «entreprenøriell ledelse» (Volery & Leitch 2017). Det er et «multidimensjonalt konsept» som reflekterer mange forskjellige perspektiv og karakteristikk (Pauceanu et al 2021). Likevel har det utmerket seg som noe distinkt og kan i denne sammenheng grovt sies å dreie seg om ledelse som «identifiserer muligheter og samler ressurser fra ulike interessenter for å utnytte disse mulighetene og skape verdier» samt som «eksisterer i skjæringspunktet mellom entreprenørskap og lederskap» (Volery & Leitch 2017).

Tabell 1 oppsummerer noen av de mest relevante definisjonene av entreprenørskap og ledelse siden 1990-tallet og illustrerer både fellesnevnerne, men også variasjon og hvordan definisjonene har utviklet seg over tid.

<b>Definisjoner av entreprenørskap og ledelse</b> Hentet og tilpasset fra Volery & Leitch (2017)	
Nicholson (1998)	Entreprenørielle ledere kan skille seg fra andre ledere og ikke-ledere på spesifikke måter, inkludert egenskaper som høy risikoatferd, åpenhet, behov for prestasjoner og lav overveielse. Entreprenøriell ledelse handler også om å være motstandsdyktig mot sosialiseringen som former lederpersonlighet og viljen til å unnsnippe ledelsen inn i ledelsen.
Cogliser og Brigham (2004)	Entreprenørskap bør involvere idégenerering, idéstrukturering og idéfremme, hvor idégenerering er kritisk i de tidlige stadiene av en satsing og idéstrukturering og promotering i de siste stadiene. Derfor trenger en entreprenøriell leder ikke bare å gjenkjenne muligheter, men han eller hun må også være i stand til å samle ressursene som er nødvendige for å nå potensialet i denne muligheten.
Kuratko (2007)	Entreprenørskapsledelse er et unikt konsept som kombinerer identifisering av muligheter, risikotaking utover sikkerhet og være resolut nok til å følge opp.
Surie og Ashley (2008)	Lederskap som er i stand til å opprettholde innovasjon og tilpasning i høyhastighets og usikre miljøer.
Leitch et al (2013)	Entreprenørielt lederskap er lederrollen som utføres i gründerforetak, snarere enn i den mer generelle betydningen av en entreprenøriell lederstil.

Tabell 1 Definisjoner av entreprenørskap og ledelse

En betydelig del av fokuset til litteraturen på entreprenørskap og ledelse rettes mot situasjonsfaktorene som kjennetegner oppstartsbedrifter (Volery & Leitch 2017). Her trekkes det for eksempel frem at entreprenørskap knyttes til situasjoner som kjennetegnes av økt usikkerhet, høyere risiko og større behov for å tilpasse seg organisatoriske strukturer og

prosesser som er under stadig endring og utvikling (Volery & Leitch 2017). Det trekkes for eksempel frem at dette stiller særlige krav til lederes evne til å raskt tilpasse og endre strukturer og prosesser, og videre at dette gjerne gjøres i en flat struktur der eieren av selskapet (gründeren) gjerne også er lederen, med lite skille mellom de to rollene (Volery & Leitch 2017).

Med dette bakteppet er det en tilnærming innen forskningslitteraturen på entreprenørskap og ledelse som tilsier at entreprenør-spesifikk ledelse dreier seg om ledelse som utøves i en oppstarts-kontekst, snarere enn en spesiell type «entreprenøriell» lederstil (Volery & Leitch 2017). Ifølge denne tilnærmingen finnes det altså ikke noen distinkt type entreprenør-spesifikk ledelse, «bare» ledelse som utøves i en spesifikk kontekst (Volery & Leitch 2017). Videre er det da heller ikke behov for noen spesielle eller nye teoretiske rammeverk, man kan rett og slett benytte eksisterende ledelsesteorier.

I neste delkapittel vil jeg ta for meg to etablerte ledelsesteorier – situasjonsbestemt ledelsesteori og transformasjonsledelse – som fokuserer på å forstå nettopp relevansen av trekk ved situasjonen og trekk ved lederen for hva som utgjør effektiv ledelse. Jeg vil benytte disse i den videre analysen.

### **3.4 Ledelsesteori**

I dette delkapittelet vil jeg se nærmere på ledelsesteorier som kan være egnet til å forklare forventningene vi har til entreprenørskap og ledelse: Situasjonsbestemt ledelsesteori og transformasjonsledelse.

Innenfor ledelsesteori skilles det i hovedsak mellom tre forskjellige teorier (Yukl 2013). Disse dreier seg grovt definert om hvorvidt ledelse forstås og studeres som en funksjon av (i) trekk ved lederen, (ii) trekk ved følgerne, eller (iii) trekk ved situasjonen (Yukl 2013). Forskjellene mellom disse teorier kan oppsummeres som i tabellen under (Yukl 2013).

Jeg vil først introdusere situasjonsbestemt ledelsesteori (som fokuserer på 'trekk ved situasjonen') og deretter transformasjonsledelse (som fokuserer på 'trekk ved lederen').

<b>Sentrale variabler i ledelsesteorier</b> (hentet fra Yukl 2012)		
Trekk ved lederen	Trekk ved følgerne	Trekk ved situasjonen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egenskaper (motiver, personlighet)</li> <li>• Verdier, integritet og moralsk utvikling</li> <li>• Selvtillit og optimisme</li> <li>• Ferdigheter og ekspertise</li> <li>• Lederatferd</li> <li>• Påvirkningstaktikker</li> <li>• Attribusjoner om følgere</li> <li>• Mentale modeller (tro og antakelser)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egenskaper (behov, verdier, selvoppfatninger)</li> <li>• Selvtillit og optimisme</li> <li>• Ferdigheter og kompetanse</li> <li>• Attribusjoner om lederen</li> <li>• Identifikasjon med lederen</li> <li>• Oppgaveengasjement og innsats</li> <li>• Tilfredshet med jobb og leder</li> <li>• Samarbeid og gjensidig tillit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type organisasjonsenhet</li> <li>• Størrelse på organisasjonsenhet</li> <li>• Leders posisjonsmakt og autoritet</li> <li>• Oppgavestruktur og kompleksitet</li> <li>• Organisasjonskultur</li> <li>• Miljøusikkerhet og endring</li> <li>• Ytre avhengigheter og begrensninger</li> <li>• Nasjonale kulturelle verdier</li> </ul>

Tabell 2 Sentrale variabler i ledelsesteorier

### 3.4.1 Trekk ved situasjonen

Som det fremgår av tabell 2, så legger situasjonsbestemt ledelsesteori vekt på konteksten som ledelse utøves i. I situasjonsbestemt ledelsesteori legger man til grunn at det som kan være en effektiv ledelsespraksis i en situasjon ikke nødvendigvis vil være effektiv i en annen (Yukl 2013). Dette er av interesse for denne analysen, da forskjellene i situasjonen til en etablert bedrift og en oppstartsbedrift kan sies å være blant de tydeligste kjennetegnene på entreprenørskap.

Situasjonen til oppstartsbedrifter skiller seg for eksempel fra mer etablerte bedrifter ved at de som regel er mindre enn sine konkurrenter (i alle fall i starten), har kortere historikk, er mer ressursfattige (både på folk, tid og penger), har en mindre etablert struktur og kultur og et mer turbulent forhold til markedet (Sander 2020). Ifølge situasjonsbestemt ledelsesteori vil dette ha betydelig innvirkning på hva som utgjør effektiv ledelse for en gründer.

Situasjonsbestemt ledelsesteori ble først introdusert på 1960-tallet, og Paul Hersey og Ken Blanchard sin teori anses blant de største innen så kalte «contingency»-teorier (situasjonsbestemte teorier).

Situasjonsbestemt ledelse bygger på antakelsen om at ledere er bevisste situasjonen de skal være ledere i og evner å tilpasse seg deretter (Thompson i Martinsen 2018). Lederen kan tilpasse sin lederstil på flere måter, for eksempel i en mer styrende retning der hen er mer opptatt av mål og frister og kontroll av progresjon, eller i en mer støttende retning der hen er

mer opptatt av deltakelse, innspill og oppmuntring (Martinsen 2018). Situasjonsbestemt ledelsesteori forutsetter med andre ord at lederen både evner å variere sin egen atferd i henhold til situasjonen og at dette gjøres på en måte som er gunstig for de ansatte og deres prestasjon (Martinsen 2018). På den måten hevder situasjonsbestemt ledelsesteori at ledere skal finne en effektiv balanse mellom å unngå at medarbeidere gjør feil og unngå at lederen overstyrer (Martinsen 2018). Effektive ledere må altså evne å hele tiden revurdere sin stil etter forholdene.

Psykolog og forfatter Daniel Goleman skriver om at ulike situasjoner krever ulike typer lederskap og at dette skiller særlige krav til emosjonell intelligens (Goleman 1996). Emosjonell intelligens handler i korte trekk om ens evne til å samarbeide og skiller seg fra rent teknisk intelligens (som for eksempel regnskapsføring) og kognitiv intelligens (som for eksempel analytisk resonnement) (Goleman 1996). Emosjonell intelligens består i følge Goleman av fem egenskaper: selvinnsikt, selvregulering, motivasjon, empati og sosial kompetanse (Goleman 1996).

Visse trekk ved lederen, kanskje særlig evne til selvinnsikt, kan altså sies å være en forutsetning for lederen å kunne forstå og handle i henhold til kravene som situasjonen stiller. Med andre ord, trengs kanskje en bred tilnærming til ledelse, som fanger opp både trekk ved situasjonen og trekk ved lederen, for å forstå de mange dimensjonene ved effektiv ledelse.

### **3.4.2 Trekk ved lederen**

Som diskutert, rettes det gjerne en del fokus på gründeren som person. Transformasjonsledelse som ledelsesteori kan i den sammenheng være relevant. Transformasjonsledelse anser effektiv ledelse å være der lederen evner å få sine følgere til å se ut over egne interesser til fordel for det som er til det beste for gruppen (Martinsen 2018). Effektiv ledelse forstås med andre ord som konsekvensene eller effektene av utøvd innflytelse på et individ, et team eller gruppe, eller på en organisasjon (Yukl 2013).

Ifølge transformasjonsledelse og andre teorier som fokuserer på trekk ved lederen, oppnår lederen gjerne slik effektivitet gjennom egne, iboende egenskaper, som for eksempel karisma, som virker inspirerende og motiverende på følgere (Martinsen 2018). Tabell 3 oppsummerer kjennetegn ved transformasjonsledelse. Flere av disse kan sies å være kjennetegn ved de gründerne som er blitt nevnt tidligere.



<b>Kjennetegn ved transformasjonsledelse</b> (hentet fra Martinsen 2018)
Karisma: Skaper visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit
Inspirasjon: Kommuniserer høye forventninger, bruker symboler for å fokusere på anstrengelser, uttrykker viktige mål på enkle måter
Intellektuell stimulering: Understøtter intelligens, rasjonalitet og grundig problemløsning
Individuelle hensyn: Gir folk oppmerksomhet, behandler hver ansatt individuelt, instruerer og gir råd

Tabell 3 Kjennetegn ved transformasjonsledelse

Det finnes mange forskjellige typer ledere som kan kalles transformasjonsledere, men felles for disse er at de ofte oppfattes som dyktigere og mer effektive enn ledere som baserer seg på mer transaksjonell ledelse, det vil si mer belønnings- og regelbasert (Martinsen 2018). Studier viser også at følgere av transformasjonsledere generelt yter mer enn følgere av transaksjonelle ledere (Martinsen 2018). En av de mest kjente forfatterne innen transformasjonsledelse, Bernard A. Bass, skriver at mange av magasinet Fortunes toppledere ikke ville levd opp til konvensjonelle oppfatninger av godt lederskap, men de lykkes «i kraft av sin utstråling» og evne til å få andre til å tro på deres fremtidsvisjoner (Bass i Martinsen 2018). Slike ledere skaper gjerne en positiv effekt på andre aspekter ved en bedrift, som dens image og rekrutteringssuksess (Martinsen 2018).

Identiteten som gründer er et gjennomgående tema i de analyserte podcastepisodene. En av samtalepartene henviser blant annet direkte til Herminia Ibarra, som er professor i organisatorisk atferd, og hennes arbeid på «autentisitetparadokset» (Ibarra 2015). Hva som diskuteres vil jeg komme tilbake til i analysen, da det illustrerer oppmerksomheten som gis til trekk ved lederen og særlig hans egenskaper, utvikling og selvtillit. Ibarras autentisitetparadoks beskriver en leders opplevelse av rolleovergangen fra mellomleder til toppleder. Ibarra henviser ikke direkte til gründere, men man kan trekke paralleller mellom overgangen fra mellomleder til toppleder og overgangen gründere opplever i det en oppstartsbedrift skaleres og for eksempel oppretter et mellomledernivå.

Fordi det å være autentisk forstås som å være tro mot den man er akkurat nå, kan man føle at man opptrer inautentisk hvis man endrer sin lederstil i forhold til endrede forutsetninger. Paradokset er altså at gamle oppskrifter ikke passer til nye utfordringer, slik at effektiv ledelse nødvendigvis forutsetter at man evner å endre adferd, eller med andre ord opptre på en måte som kan oppleves inautentisk. Som Ibarra påpeker, forutsetter ideen om å være tro mot en

selv at man ikke utvikler seg med erfaring eller endrer seg med situasjonen, noe som ikke bare kan være et problem for effektiv ledelse, men som også kan komme i veien for vår egen selvutvikling (Ibarra 2015). Som Ibarra skriver, har autentisitet blitt «gull-standarden» for ledelse (Ibarra 2015). Det å være autentisk, eller tro mot seg selv, handler blant annet om å leve i tråd med ens verdier, integritet og moralske utvikling, ens atferd, tro og optimisme (Ibarra 2015). Ledelsesteorier som fokuserer på trekk ved lederen (tabell 2) anser dette som viktig.

Forfatter og professor i ledelse og organisasjonsendring, Michael D. Watkins (2012), skriver også om overgangen fra sjef (*manager*) til leder (*leader*). Han skriver at mange ledere snubler i denne overgangen, i det de går fra å lede en funksjon, til å lede en bedrift (Watkins 2012). Watkins identifiserer syv «seismiske skift» som ledere opplever i denne overgangen: Fra spesialist til generalist; fra analytiker til integrator; fra taktiker til strateg; fra murer til arkitekt; fra problemløser til agendasetter; fra kriger til diplomat; og fra bi-rolle til hovedrolle (Watkins 2012). Slike overganger stiller høye krav til ledelse. I analysen vil jeg vise til eksempler fra samtale der sammenlignbare overganger stiller høye forventninger til gründere.

## 4 Metode

Metode handler om hvordan informasjon, eller empiri, samles inn (Jacobsen 2015). I dette kapittelet vil jeg gå nærmere inn på metodevalget for deretter å redegjøre for valget av analysemateriale, utførelse av analysen og analysemetoden, samt dens styrker og svakheter.

### 4.1.1 Kvalitativ og abduktiv metode

I denne analysen forstås enkeltord i en større sammenheng og sammenhengen ut ifra enkeltord – jeg forflytter meg med andre ord konstant mellom mikro- og makro-nivå for å danne en forståelse av de analyserte samtalen. Å se på ord på denne måten, som både deler og helhet, kalles for *hermeneutisk* metode, og innebærer en pågående prosess eller “spiral” der man stadig forflytter seg gjennom en analyse av dataen - fra enkeltdeler, til delene sett i lys av helheten, til helheten sett i lys av delene, og tilbake til enkeltdeler - som dermed informerer hvordan man videre kan analysere dataen (Jacobsen 2015). Metoden tar med andre ord som utgangspunkt at det ikke finnes en objektiv virkelighet, men at denne kan variere ut ifra ståsted (Jacobsen 2015).

Denne oppgaven baserer seg på kvalitativ metode. En kvalitativ metode tar som utgangspunkt at virkeligheten man søker belyst ikke kan reduseres til tall, og at man derimot analyserer ord og deres sammenhenger (Jacobsen 2015). Kvalitativ analyse ser på ord, hvordan disse henger sammen i setning og avsnitt og hvordan de kan forstås som deler og som en helhet (Jacobsen 2015).

Denne oppgaven baserer seg videre på abduktiv metode, som skiller seg både fra induktiv og deduktiv metode. I induktiv metode samler man inn data (empiri) med et åpent sinn, for deretter å tolke og analysere funnene, slik at disse kan danne grunnlaget for teori (Jacobsen 2015). Dette skiller seg fra deduktiv metode, der man tar utgangspunkt i en teori, danner hypoteser og henter empiri (Jacobsen 2015). En tredje vei er altså abduktiv metode. Her handler det om å danne konklusjoner basert på kjent informasjon, eller med andre ord logisk resonnement (MW). I abduktiv metode kan hovedpremisset for konklusjonen i stor grad være åpenbar, mens andre, mindre premisser bare er sannsynlige (ibid.). Et enkelt eksempel på dette kan være at matpakken du hadde lagt i kontorfellesskapets kjøleskap er spist opp. Her vil abduktiv metode innebære at du resonnerer deg frem til at den mest logiske forklaringen er at en kollega har tatt den - det er ikke uttrykkelig bevist, men det er svært sannsynlig basert på beviselige omstendigheter. Ordene induktiv, deduktiv og abduktiv har alle tre røtter i det

latine *ducere*, som betyr «å lede». Prefikset in- betyr "til" eller "mot", og induksjon som metode skal lede deg til en generalisering. Prefikset de- betyr "fra", og deduksjon stammer fra generelt aksepterte utsagn eller fakta. Prefikset ab- betyr "bort", og her skiller du ut den beste forklaringen (MW)

## 4.2 Valg av kildemateriale

Empirien i denne oppgaven består av tre podcastepisoder fra podcastserien Shifter, som tar for seg temaet til forskningsspørsmålet, nemlig entreprenørskap og ledelse. Shifter selv kaller seg en gründerbedrift og den daglige lederen, som også gjennomfører intervjuene i podcasten, kaller seg selv for gründer. Med dette som utgangspunkt kan man på denne måten si at kildematerialet og samtalene som analyseres i podcastepisodene springer ut ifra det gründermiljøet og ledersegmentet som denne oppgaven er interessert i å analysere. I så måte kan dette kildematerialet danne et verdifullt "tidsbilde" av dagens fremstilling av entreprenørskap og ledelse, som har en verdi utover den en ville fått i eventuelle egne intervjuer.

Podcastepisodene er gratis og offentlig tilgjengelig, forhåndsinnspilt og av god kvalitet, så de utgjør et lett tilgjengelig og brukbart kildemateriale som faller innenfor ressurs- og tidsrammene til en masteroppgave. Det var for eksempel ikke behov for å utforme intervjuguide og finne intervjuobjekter.

Shifters podcast publiserer i gjennomsnitt en ny episode hver uke og har i dag cirka 350 episoder ute. Noen ganger er disse repriser og noen ganger er de del av en serie. Temaene kan variere og ledelse fremgår relativt ofte som en del av diskusjonene. De tre episodene som utgjør kildematerialet er valgt fordi hovedtemaet for diskusjonene i disse er gründerespesifikk ledelse. Jeg tok utgangspunkt i siste publiserte episode og jobbet meg bakover i tid til jeg hadde tre episoder med ledelse som hovedtema. Fordi ledelse er hovedtema i disse episodene, er man også sikret at intervjuobjektene er av relevans for temaet med tanke på deres ekspertise og erfaring. Nærmere informasjon om podcastepisodene gis i presentasjon av empirien.

Kildematerialet er sekundærdata, som vil si at det er blitt samlet inn av andre til et annet formål. Dette har fordeler, som nevnt tidligere, i form av ressurser og kapasitet. Men det kan også ha ulemper. Det må for eksempel antas at Shifter har redigert innholdet før publisering, og vi kan ikke vite hva som er redigert bort og hvorfor. I tillegg hviler innholdet på Shifters

egen intervjuguide og vurdering av hva som er verdt å snakke om, i tillegg til hvem som intervjuet. Det kan for eksempel bemerkes at samtlige intervjuobjekter er menn. I og med at innholdet i samtaler skapes av et samspill mellom deltakerne, er det sannsynlig å regne med at andre deltakere ville ført til et annet samtaleinnhold.

### **4.3 Analyse av kildematerialet**

Målet med denne oppgaven er tegne et bilde av fremstillingen av entreprenørskap og ledelse i samtidsdebatten i Norge i dag og å benytte noen overordnede tekstanalysemetoder til å belyse dette.

Analysen vil finne sted i fire steg:

1. Transkribering
2. Første gjennomgang
3. Kategorisering
4. Analyse

Transkribering er et viktig verktøy i tekstanalyse, både for å praktisk gjennomføre denne analysen og for andre å kunne ettergå den (Gee & Handford 2012). Jeg vil underveis i denne oppgaven trekke frem eksempler fra transkriberingene som jeg oppfatter som relevante eller informative.

Utgangspunkt for analysen i denne oppgaven er å gjøre en gjennomgang av materialet med et så åpent sinn som mulig (Gee & Handford 2012). Formålet med dette er å oppdage interessante elementer, som vi kan se på i lys av relevant teori. For å gjøre dette vil jeg se på fremstillingen av entreprenørskap og ledelse slik den fremgår av de transkriberte podcastepisodene og stille åpne spørsmål til innholdet, som for eksempel: Er det noe som er gjennomgående/gjentas/kjennetegner fremstillingen? Hva sies generelt om entreprenørskap og ledelse/hva snakkes det mest om? Hvilket meningsinnhold gis entreprenørskap og ledelse?

Dette innebærer så kalt «umotivert observasjon», der målet rett og slett er å oppdage noe interessant eller legge merke til noe (Gee & Handford 2012). Umotivert, eller nøytral, observasjon er praktisk umulig og diskuteres i dette metodekapittelet sammen med en vurdering av denne oppgavens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Man vil alltid ha med seg et perspektiv som farger observasjonen. I og med at jeg selv har jobbet i gründermiljø (noe som også har inspirert denne oppgaven), vil min oppmerksomhet for eksempel ubevist

kunne trekkes mot ting jeg selv har erfart. Uansett, så er det bred aksept innen tekstanalyse for å starte i denne enden, med det formål å oppdage noe som er verdt å studere (Gee & Handford 2012). Når man så har oppdaget dette, er det da viktig å benytte et teoretisk rammeverk for å videre belyse og eventuelt forklare det man har observert (Gee & Handford 2012).

I de følgende stegene av tekstanalyse er det stor variasjon i detaljnivå, avhengig av hvilken retning man følger og hva man ønsker å fokusere på eller oppnå (Gee & Handford 2012). Men etter å ha samlet observasjoner, vil mitt neste steg være å grovt kategorisere disse. Kategorier er nyttige da de kan hjelpe med å ordne og dermed forstå verden rundt oss bedre (Svennevig 2020). Jeg vil av kapasitetshensyn ikke gjennomføre noen detaljert kategorisering, men heller fokusere på å samle noen tema slik at disse kan settes i sammenheng og ses på i lys av relevante teorier. Jeg vil da stille spørsmål som for eksempel: Sier teoriene noe om disse temaene? Stemmer fremstillingen med det vi kan forvente fra teoriene? Hvorfor/hvorfor ikke?

## **4.4 Vurdering av analysens styrker og svakheter**

I og med at ens oppfatning av en situasjon kan variere, er det viktig å ha et bevisst forhold til valgt metode, slik at dens (og dermed også empiriens) kvaliteter, styrker og svakheter kan vurderes. I en slik vurdering av kildematerialet og analysens styrker og svakheter vil jeg se på pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og overførbarhet (generalisering). Samlet sett utgjør dette en vurdering av denne oppgavens troverdighet.

### **4.4.1 Pålitelighet**

Pålitelighet, eller reliabilitet, handler om i hvilken grad vi kan stole på de funnene vi gjør (Jacobsen 2015). Den påvirkes i stor grad av hvordan undersøkelsen er lagt opp (Jacobsen 2015) og vi skal derfor først se litt nærmere på det.

Det antas ofte at påliteligheten er bedre når studieobjektene ikke vet at de observeres (Homan 1980 i Jacobsen 2015). Dette er tilfellet i denne undersøkelsen, da det må antas at intervjuobjektene (og selv intervjueren) ikke kunne ha regnet med at podcastepisodene som deres samtale utgjør ville bli en del av en masteroppgave. Dette kan altså være en styrke for denne analysen. Samtidig er alle samtalepartene klar over at innholdet tas opp og vil publiseres og offentliggjøres. Dette kan være med på å forme hva de velger å si og hvordan de ordlegger seg, bevisst eller ubevisst. Denne intervjueffekten, hvordan deltakerne i samtalen påvirker hverandre og innholdet (Davis et al 2010 i Jacobsen 2015), samt observatøreffekten,

der en utenforstående observatørs tilstedeværelse kan påvirke samspillet (Adair 1984 & Mayo 1933 i Jacobsen 2015), er altså i dette tilfellet relevant, dog begrenset til det som finner sted mellom de som deltar i opptaket, da jeg ikke har vært deltakende.

Unøyaktig notering, registrering og analyse av dataene utgjør en annen pålitelighetsfaktor (Jacobsen 2015). Det vil alltid være en risiko for menneskelige feil, både i form av slurv eller glipper, men også tolkningsmessige. Men i og med at jeg har transkribert samtlige podcastepisoder vil det være mulig for andre å etterprøve min analyse, samt å tilpasse, utvide eller på annen måte søke å øke dens kvalitet og pålitelighet. En risiko for pålitelighet i denne studien ligger sannsynligvis i prosessen med å kategorisere innholdet, det vil si tilordne ord til tema, som legger grunnlaget for analysen. Her vil det alltid ligge en grad av subjektivitet og skjønn (Jacobsen 2015). Kategoriseringene jeg har gjort vil ikke nødvendigvis være de samme som en annen vill gjort. Som nevnt innledningsvis, har jeg erfaring fra oppstartsbedrifter som har skapt interesse for spørsmål rundt entreprenørskap og ledelse. Det må antas at dette farger måten jeg tolker det jeg hører i podcastepisodene, for eksempel ved at jeg ubevisst kan tillegge mer vekt til emner jeg selv har erfaring med.

#### **4.4.2 Gyldighet**

Gyldighet, eller validitet, går ut på hvorvidt vi måler det som vi har til hensikt å måle (Jacobsen 2015). Det første vi kan se på her er intern gyldighet eller om resultatene kan oppfattes som riktige (Jacobsen 2015). I en kvalitativ undersøkelse som dette, kan dette for eksempel dreie seg om kildene, og om hvorvidt dataene som springer fra dem er egnet til å svare på forskningsspørsmålet. Podcast ble valgt som kildemedium fordi det anses for å egne seg til å fange opp en mer uformell fremstilling, enn for eksempel skriftlige intervjuer eller artikler om emnet. Selve Shifterpodcasten anses som relevant fordi den henvender seg til et gründerpublikum. I tillegg kan både intervjueren og intervjuobjektene anses som førstehåndskilder uten klare motiver for å lyve, da de reflekterer rundt egne erfaringer (Jacobsen 2015) og har bevist kompetanse og erfaring på feltet. Det kan være at disse podcastintervjuene er mer relevante enn det egne intervjuobjekter ville kunne vært, da det alltid er risiko for at man ikke får tak i de man ønsker.

Men det finnes også andre podcaster som kunne vært interessante å inkludere, for eksempel Lederpodden eller Lederliv. Disse kunne vært interessante for en sammenlignende studie, da de fokuserer mer på konvensjonell ledelse.

Siden Shifterpodcastens oppstart i september 2016 er det spilt inn cirka 350 episoder. Av disse har jeg av tids- og ressurs hensyn analysert kun tre. Totalt utgjør disse i underkant av to timer. Dette er et relativt lite utvalg, som kan medføre svakheter. Det kan være at et bredere utvalg ville ført til en bedre kontroll av gyldigheten, for eksempel i form av en bredere representasjon av kildenes (intervjuobjektene/samtalepartene) kompetanse om temaet. Med et relativt lite kildemateriale som dette, er det høyere risiko for at unntak får forhøyet relevans. Resultater som ikke er særlig tydelige eller fremtredende i denne analysen har altså risiko for å være outliers og kan være med på å svekke gyldigheten.

Med tre undersøkelsesenheter kan man altså stille spørsmål ved graden av metning, det vil si hvorvidt en ny observasjon/undersøkelse (i dette tilfellet en eller flere ytterligere podcastepisoder) vil tilføre ny interessant informasjon (Jacobsen 2015). Jo flere, jo høyere grad av metning. Det kan tenkes at metningsgraden med fordel kunne vært økt i denne studien. Men det er dessverre svært tidkrevende å gjennomføre transkriberingene som skal til for å trekke ut relevant informasjon.

Det vil alltid være noe risiko for at analysen farges av det man lærer underveis, og at noe data dermed kan tillegges mer vekt enn annen avhengig av når man innhenter eller analyserer den (Jacobsen 2015). Men fordi analysen er gjort av forhåndsinnspilte opptak og transkriberinger, er det redusert risiko for at selve datainnhentingene er blitt påvirket av funn underveis.

Ved å analysere flere separate intervjuer kan man trekke ut fellestrekk på tvers av uavhengige kilder, noe som øker analysens gyldighet (Jacobsen 2015). Men, intervjueren (programlederen) er den samme i de tre episodene. I en av episodene som analyseres er det til og med programlederen som selv intervjues om egen erfaring fra sine intervjuer. I intervjuer kan informasjon fremkomme enten spontant eller som svar på et spørsmål fra intervjueren (Jacobsen 2015). Informasjon som kommer spontant vil kunne anses å ha høyere gyldighet, da den ikke er et resultat av det som kan være førende eller ledende innspill fra intervjueren (Jacobsen 2015). I og med at intervjueren er en fellesnevner, kan det være at emner som intervjuobjektet ville ansett som relevante uteblir eller at overdreven oppmerksomhet gis til emner som intervjueren bevisst eller ubevisst tillegger vekt.

#### **4.4.3 Overførbarhet**

Overførbarhet dreier seg om i hvilken grad analysens funn kan overføres til andre enn de som er blitt direkte undersøkt (Jacobsen 2015). Dette kalles også generalisering (Jacobsen 2015).



Den enkle regelen er at jo flere enheter som er undersøkt jo mer sannsynlig er det at man kan overføre eller generalisere analysen (Jacobsen 2015). Men når det gjelder kvalitative studier, er ikke nødvendigvis hovedformålet å finne en “universell” sannhet, slik det oftest er med kvantitative studier. Derimot er en kvalitativ studie mer rettet mot å finne fenomener og sammenhenger og avdekke forholdene som har en effekt på noe (Jacobsen 2015).

Denne oppgaven har med andre ord ikke som formål å slå fast hva det er som skiller entreprenørskap og ledelse fra annen ledelse, men derimot å belyse hvordan denne distinksjonen snakkes om, og da helt konkret hvordan dette snakkes om blant gründere og ledere selv i en podcast rettet mot gründere.

Dersom man skulle ønske å overføre funnene fra denne analysen til andre kontekster, eventuelt “løfte dem” til å gjelde for flere enn de som her er analysert, så må man ta med seg denne konkrete konteksten og i tillegg vurdere den nye konteksten som man sikter å overføre til (Jacobsen 2015).

Det er en svakhet ved denne studien at samtlige samtaleparter i de analyserte podcastepisodene er menn. Dette er en tilfeldighet, i den forstand at utvalget av episoder ble gjort utelukkende på bakgrunn av tema, og at samtlige av de mest relevante nyere episodene om dette temaet dekkes av menn. Ca 70% av gründere i Norge er menn (Innovasjon Norge 2019). Etter at en oppstartsbedrift har eksistert i fem år har denne andelen økt til 80% og når en oppstartsbedrift inngår i porteføljen til et fond, så er gründerne i 96% av tilfellene menn (Innovasjon Norge 2019). Skjevfordelingen i denne oppgavens utvalg (og i norske oppstartsbedrifter som helhet) kan redusere studiens overførbarhet.

Som allerede nevnt, kunne metningsgraden i denne studien potensielt også vært høyere. På den annen side, kan vi argumentere for at utvalget av intervjuobjektene er av høy nok kvalitet og relevans for denne oppgavens forskningsspørsmål, at nytten av å tilføre nye enheter ikke ville veies opp av kosten målt i tid og ressurser. Det som eventuelt ville vært interessant er, som nevnt, å gjøre en sammenlignende studie av andre podcaster/intervjuer som snakker om ledelse, men uten fokuset på gründere og oppstartsbedrifter. På denne måten ville man kunne vurdert ikke bare hvordan distinksjonen mellom entreprenørskap og ledelse og annen ledelse diskuteres og forstås, men også hvordan denne diskusjonen skiller seg fra andre ledelsesrelaterte fremstillinger.

## **4.5 Ethiske dilemma**

Personvern og samtykke til datainnsamling er vanlig forskningsetikk. I og med at denne masteroppgaven hviler på offentlig tilgjengelig sekundærdata, har det ikke blitt vurdert som nødvendig å innhente samtykke fra Shifter (som eier av dataen) eller personene som snakker i de analyserte podcastepisodene. Det legges videre til grunn at Shifter forholder seg til lovpålagte krav vedrørende personvern og samtykke.

## 5 Presentasjon av empiri

Empirien, det vil si analysematerialet, består av tre podcastepisoder fra podcasten Shifter. Shifter er en uavhengig nettavis og podcastprodusent som fokuserer på oppstartsbedrifter og nytt næringsliv i Norge ([shifter.no](http://shifter.no) u.å.). Bedriften ble startet i 2016 av journalistene Lucas H. Weldeghebriel og Per-Ivar Nikolaisen, som har bakgrunn blant annet fra Aftenposten, Dagens Næringsliv, VG og Teknisk Ukeblad. Shifter produserer i hovedsak nettartikler på egen nettside som stort sett er bak betalingsmur. Shifters podcast er derimot tilgjengelig gratis. Podcastbeskrivelsen er som følger: “Her møter vi (...) fagfolk, ledere, innovatører og gründere som gir interessante perspektiver på dagens og fremtidens næringsliv” ([podcasts.apple.com/shifter](https://podcasts.apple.com/shifter) u.å.). Det legges ut en ny episode cirka hver uke.

Alle tre podcastepisoder ble spilt av fra internett, der de ligger offentlig tilgjengelig på diverse podcast-plattformer som Spotify og Apple Podcast. Følgende episoder ble analysert:

1. Dette har Shifter-gründer lært etter å ha intervjuet hundrevis av gründere. Publisert 1.12.2021
2. Hva kjennetegner de gode lederne? Publisert 12.1.2022
3. Hvordan lykkes med å gå fra gründer til leder? Publisert 11.5.2022

Episodene ble først grovtranskribert ved hjelp av opptak og Microsoft Office Word sin transkriberingsfunksjon for så å renskrives. Å transkribere innebærer å overføre en lydfil eller et opptak til en tekst. Transkribering er tidkrevende, men fordelene er mange, blant annet at det muliggjør dypere analyse og åpner for bedre kontroll av dataene (Jacobsen 2015). Samlet utgjør opptakene ca. 113 minutter og transkriberingen over 25 900 ord over 57 sider (Times New Roman, skriftstørrelse 12, 1,5 linjeavstand), der hver taler utgjør en ny tekstlinje. Disse transkriberingene danner grunnlaget for min videre analyse.

Det er selve podcastepisodene som utgjør det empiriske materialet i denne undersøkelsen. Transkriberingene er verktøyet for å utforske disse. En av fordelene med en skriftlig fremstilling av informasjon er at den er asynkron (Jacobsen 2015). Det vil si at vi kan skille tidsrammen i opptaket fra tiden vi selv bruker på å analysere innholdet og bevege oss frem og tilbake i innholdet etter behov (Jacobsen 2015). Dette legger til rette for utforsking av materialet og systematisering av innholdet slik at vi kan se hva som trer frem som mest relevant.

Transkriberingene er ordrette/tar med samtlige ord, men formidler ikke “eeehm” og “hmmm”, dialektuttrykk eller andre former for kommunikasjon som for eksempel tonefall. Der noe er utydelig, noteres dette. Fordi podcastene er forhåndsinnspilt av en tredjepart er kvaliteten generelt høy og det kan antas at det allerede har forekommet redigering. Fordi opptaket av podcastene allerede var gjennomført av en tredjepart, har det heller ikke vært mulig å notere ikke-verbale kommunikasjonsformer som ansiktsuttrykk eller kroppsspråk. Det er med andre ord flere mulige meningsbærere som utelukkes fra denne analysen, både i overgangen fra muntlig til skriftlig form og fordi denne undersøkelsen baserer seg på sekundærkilder. Likevel, innenfor rammene til denne undersøkelsen anses empirien totalt sett å utgjøre et godt analysegrunnlag. Opptakene er av god teknisk kvalitet, de er offentlig tilgjengelig fra en tredjepart som opererer i henhold til GDPR-regelverket, og intervjuobjektene er relevante for forskningsspørsmålet.

Før jeg starter analysen, vil jeg avslutte denne presentasjonen av empirien med en oversikt over de enkelte podcastepisodene, for å belyse noe av konteksten (Jacobsen 2015). Denne oversikten (Tabell 4) presenterer kort hvem som deltar i samtalen, lengden på samtalen og hovedtema som ble diskutert.

<b>Presentasjon av podcastepisoder</b>			
	<b>Episode 1</b> Dette har Shifter-gründer lært etter å ha intervjuet hundrevis av gründere	<b>Episode 2</b> Hva kjennetegner de gode lederne?	<b>Episode 3</b> Hvordan lykkes med å gå fra gründer til leder?
<b>Samtalepartene</b>	Journalist og gründer i Shifter Lucas Weldeghebriel intervjues av Organisasjonspsykolog Tor Åge Eikerapen i Lederpodden. Weldeghebriel deler det han har lært etter å ha intervjuet hundrevis av gründere og næringslivsledere som programleder for Shifters podcast.	Birger Magnus intervjues av journalist og gründer i Shifter Lucas Weldeghebriel. Magnus er på tidspunktet for samtalen blant annet styreleder i Oda, Xeneta og NRK. Han sitter også i en rekke andre styrer, og har operativ bakgrunn fra MCKinsey og toppledelsen i Schibsted.	Marius Jones intervjues av journalist og gründer i Shifter Lucas Weldeghebriel. Jones er PhD og forsker på entreprenørskap ved NHH. I prosjektet han ved tidspunktet for innspillingen jobber med ser han på overgangen fra å være gründer til å bli leder.
<b>Lengde</b>	Ca 45 min	Ca 12 min	Ca 55 min
<b>Hovedtema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definisjon av ledelse</li> <li>• Endrede krav til leder i møte med vekst og skalering</li> <li>• Ledelse i situasjoner preget av færre ressurser</li> <li>• Mennesketypene som typisk blir gründere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kjennetegnene ved god ledelse</li> <li>• Leders evne til selvrefleksjon</li> <li>• Viktighet av teamet og team-ledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturelle forhold ved å lede en oppstartsbedrift</li> <li>• Gründeridentiteten</li> <li>• Ledelse i møte med stadig endring og utvikling</li> <li>• Autentisitetssparadokset</li> <li>• Relasjonell kompetanse</li> </ul>

Tabell 4 Presentasjon av podcastepisoder

## 6 Analyse

Som nevnt i metodekapittelet, er analysen gjennomført i fire steg, hvorav de to første allerede er gjennomgått:

1. Transkribering
2. Første gjennomgang (presentasjon av empiri)
3. Kategorisering
4. Analyse og drøfting

Etter en kort presentasjon av hovedfunn og kategorisering, vil analyse og drøfting finne sted mer eller mindre samtidig. Jeg vil ta for meg begge forskningsspørsmålene samtidig underveis gjennom drøftingen.

Jeg vil derfor starte med å se tilbake på forskningsspørsmålet: *Hva kjennetegner fremstillingen av ledelse og entreprenørskap i Norge i dag? Og hvilke forventninger har/skaper vi til entreprenørskap og ledelse?*

### 6.1 Presentasjon av hovedfunn

Fremstillingen av entreprenørskap og ledelse i Norge i dag kjennetegnes av et fokus på både trekk ved lederen, og trekk ved situasjonen. Fremstillingen kan ikke sies å kjennetegnes av trekk ved følgerne.

Det fremgår videre av fremstillingen at vi har eller skaper særdeles høye forventninger til entreprenørskap og ledelse. Dette vil jeg også gå nærmere inn på i analysen, der jeg i drøftingen i hvert følgende delkapittel stiller spørsmålet «hvilke forventninger skaper dette?».

Som diskutert innledningsvis, er det mange og varierte definisjoner av både entreprenørskap og ledelse og like mange tilnærminger til hva som utgjør effektiv ledelse. Denne analysen viser at en bred tilnærming til ledelse kan være en forutsetning for å fange opp de mange dimensjonene ved effektiv ledelse, inkludert innenfor entreprenørskap og ledelse. Som samtalepartene i en av de analyserte podcastepisodene sier det:

*«Det er mange, mange veier til mål, og det er utrolig mange ledere som er gode, selv om de ikke har så veldig mange fellesnevner. Men resultatet av (...) godt lederskap ser du veldig tydelig» (Episode 2 00:05:49)*

## 6.2 Kategorisering

Som nevnt, kjennetegnes fremstillingen av entreprenørskap og ledelse av et fokus både på trekk ved lederen og trekk ved situasjonen. Disse danner analysens hovedkategorier. Innenfor hver av disse hovedkategoriene, har jeg gruppert fremstillingen i fire undergrupper, slik det kommer frem av Tabell 5. Disse vil jeg ta for meg i hvert av de følgende fire delkapitlene.

Ved hjelp av denne kategoriseringen, blir det enda tydeligere at et utelukkende fokus på enten trekk ved situasjon eller leder, ville ekskludert vesentlige deler av fremstillingen. De analyserte samtalene tilsier altså at både teorier som fokuserer på trekk ved lederen og teorier som fokuserer på trekk ved situasjonen, er egnet for å belyse fremstillingen av entreprenørskap og ledelse i Norge i dag.

Drøftingen som følger, vil illustrere dette ved hjelp av sitater fra transkriberingene av podcastepisodene.

<b>Kategorisering av fremstillingen av entreprenørskap og ledelse</b>	
1. Trekk ved lederen	2. Trekk ved situasjon
1.1. Profesjonalisering <i>Et fokus på ferdigheter og ekspertise</i>	2.1. Ressurser, roller og struktur <i>Et fokus på størrelse, oppgave-struktur, miljøusikkerhet og endring</i>
1.2. Fortsatt en outsider <i>Et fokus på egenskaper, motiver og personlighet</i>	2.2. Bedriftsbygging <i>Et fokus på type organisasjonsenhet</i>

Tabell 5 Kategorisering av fremstillingen av entreprenørskap og ledelse

## 6.3 Trekk ved lederen

### 6.3.1 Profesjonalisering

Som diskutert tidligere, så har forståelsen av entreprenørskap og ledelse utviklet seg over tid. Av samtalene kan vi også finne en lignende utvikling i fremstillingen av temaet. Ddet snakkes for eksempel om at entreprenørskap og ledelse har gjennomgått en endring fra så kalt «Petter Smart»-type til «flinkis». Tidligere var gründere gjerne de som ikke «fikk det til» innenfor formelle eller konvensjonelle rammer for karriere og suksess, og som dermed gikk egne veier. Men ifølge denne oppgavens analyserte fremstillinger, fremstilles det i dag som at entreprenørskap og ledelse utøves stadig oftere av høyt utdannede personer, som gjerne har opparbeidet solid erfaring fra arbeidslivet før de ble gründere. Noen sitater som illustrerer dette:

«(...) jeg merker jo at gründeren i 2021, det er en litt annen person enn det gründeren var i min oppvekst på 80- og 90-tallet. Da var gründeren ofte en person med minimal utdannelse, men litt sånn Petter Smart tankegang (...) som gikk sine egne veier, mens når jeg hører du snakker med gründere og seriegründere i dag, så er det ikke så rent få av de som vært innom McKinsey (...) Altså det er flinkiser dette her» (Episode 1 00:20:13)

«Fordi nå, nå søker faktisk flinke folk seg inn i gründerselskaper. Altså ikke at de tidligere gründerne ikke var flinke, men flinkisene (...) de har et mål (...) gründerlinjer på blant annet NTNU (hvor) det har blitt (...) vanskelig å komme inn, altså. Det har blitt nye medisin (...) og gründere har blitt til de nye næringslivsrockestjernene» (Episode 1 00:25:11)

«Hvis vi skal prøve å personlighetsanalysere gründeren anno 2021 hvis vi skal tenke oss at det finnes noen fellestrekk (...) Du sier at det er mangfoldig. Men du sier noe om at de er strukturerte, og når jeg hører på din podcast, så høres det også ut som de fleste av de har en eller annen faglig bakgrunn altså. De har en annen form for høyere utdannelse som de bruker i det de starter» (Episode 1 00:27:16)

Vi ser av dette at entreprenørskap og ledelse fremstilles å ha blitt mer profesjonalisert. Man ser et økt fokus på gründeres formelle kunnskap, for eksempel gjennom fremveksten av gründer-rettete utdanningslinjer og den økte forekomsten av gründerne med solid erfaring.

### **Hvilke forventninger skaper dette?**

Fremstillingen antyder en økning i både statusen og forventningene vi har til entreprenørskap og ledelse i Norge i dag: Det er ikke lenger «nok» å være litt kreativ og løse ting på andre måter, som gründer skal man også ha høy formell kompetanse og gjerne en viss «mytisk» status. Man skal oppnå det som ble diskutert i teorikapittelet rundt Schumpeters teori om disruptiv innovasjon: revolusjonering av en bransje (1912).

Det er noen sitater som kan illustrere at dette er en forventning vi har eller skaper til entreprenørskap og ledelse i Norge i dag. For eksempel følgende sitat, som antyder at gründerne av en av Norges største oppstartssuksesser, Kahoot, har lykket fordi de har utfordret selve forståelsen av verdi-begrepet:

«de som startet Kahoot, de hadde ikke et regneark som var styrende for hvordan det selskapet skulle bli. De hadde en helt sånn helt annen intuitiv forståelse av business og verdi, eller først og fremst verdi» (Episode 1 00:25:11)



### 6.3.2 Fortsatt en outsider

Samtidig som entreprenørskap og ledelse profesjonaliseres, finnes fremdeles en fremstilling gründeren som en særegen outsider-identitet. Ledelsesteorier som fokuserer på trekk ved lederen kjennetegnes blant annet av at de anser lederens egenskaper (blant annet personlighet, verdier, selvtillit) som viktige faktorer for effektiv ledelsesutøvelse. Den analyserte fremstillingen virker å anerkjenne egenskapene ved gründeren som utslagsgivende for effektiv ledelse. Dette ser vi blant annet i anerkjennelsen av at entreprenørskap og ledelse som noe annet enn «vanlig» ledelse og at det stilles, om ikke større, så i alle fall andre krav til egenskaper:

*«entreprenørskap og ledelse er noe helt annet. Fordi du skal vokse så mye og fordi du er så få ressurser. Du har ikke noe HR-avdeling. (...) alt må du må gjøre selv (...) i tillegg til at du må se på 'hvor er vi om tre måneder' (...) da har vi ikke lønn til de ansatte. Det er så veldig mange flere hensyn. Du må balansere. I tillegg til den kalde ledelsesbiten» (Episode 1 00:03:12)*

Et annet kjennetegn ved fremstillingen av entreprenørskap og ledelse er det å omgå regler og strukturer, i det gründeren beskrives som en lederskikkelse som ikke er like opptatt av normer og regler, men som er mer tilbøyelig til å kjøre sitt eget løp:

*(...) mange gründere har en (...) holdning om at systemer er noe jeg omgår og klarer å komme meg rundt (...) (Episode 3 00:13:32).*

Egenskapen «outsider» står støtt i fremstillingen av gründere. Dette kan vi også se i en interessant diskusjon om forholdet som gründeren har til det å være leder: I fremstillingen beskrives ofte gründeren som en leder som egentlig ikke har ledelse som motiv. Dette er et emne som tas opp ved flere anledninger:

*«en del av de gründerne jeg snakker med, sier at 'jeg skal ikke bli leder' (...) Jeg skal være litt leder nå, men så har jeg egentlig lyst til å ha en annen plass i dette selskapet, som handler (...) om å utvikle nye produkter og tjenester og forretningsmodeller. Og så kan jeg faktisk gi fra meg denne lederstafettspinnen da, når vi kommer til et annet sted, og det tror jeg liksom er lov å på en måte gjøre - noen må ta seg av ledelse av en start-up, men det trenger ikke være gründeren (...) har du lyst til at du skal bli (...) leder, eller har du lyst til å fortsette å være (...) gründer?» (Episode 3 00:37:47)*

*«Når man starter et selskap (...) så handler (det) kun om ideen og produktet. Man tenker ikke ledelse (...) at man selv kanskje ikke skal bygge det produktet, men at det er andre som skal gjøre det (...) i mitt hode så er det nesten ingen gründere som tenker på ledelse når de skal bli gründere. Det er ikke det de tenker på» (Episode 3 00:06:53)*

*«mange gründere har jo heller ikke vært ledere før (...) og det er ikke (...) mange gründere som nødvendigvis drømmer om at de skal drive med ledelse. Altså de har et problem de vil løse. Det er det de vil gjøre, (...) men (...) verktøyet ditt for å løse problemet blir ledelse» (Episode 1 00:03:12)*

Her ser vi også en anerkjennelse av en antydning til identitetskonflikt mellom det å befinne seg i en leder-rolle og det å egentlig ikke ha motiv, ønske eller ambisjon om å være leder. Dette kan vi trekke frem som nok et kjennetegn ved fremstillingen av entreprenørskap og ledelse (da man må anta at man i fremstillinger om vanligere leder-roller, antar at ledere har søkt seg til eller i alle fall bevisst har jobbet for å oppnå en lederstilling).

### **Hvilke forventninger skaper dette?**

I denne fremstillingen kan vi finne en forventning om at entreprenørskap og ledelse skal evne å navigere en motsetningsfylt situasjon som er i stadig endring. Man skal leve opp til forventningene om at man ikke lenger bare er en «outsider», men en høyt kompetent innovatør. I tillegg forventes det at man skal håndtere krevende rolleoverganger for å utøve effektiv ledelse etter hvert som oppstartsbedriftens behov endres. Dette kan utfordre gründerens identitetsforståelse og ledelsesutøvelse.

*«jeg opplever at mange gründere har en veldig sterk identitet som gründer (...) liksom en historie man har inni sitt eget hode om hvem man selv er (...) og jeg tror den identiteten man har som gründer kan være bra som leder, men den kan også komme i veien for hvordan man er som leder. Så jeg tror veldig mange av de gründerne som opplever at hvis jeg skal lykkes som leder, da må jeg være veldig sånn in-autentisk. Jeg må slutte å spille på de tingene som har vært mine styrker (...) Så jeg må avvike litt fra identiteten min» (Episode 3 00:12:15)*

Dette, som kan betegnes som en intern konflikt, belyser potensielt noe unikt ved entreprenørskap og ledelse, og dette er da også et emne som vies en del oppmerksomhet i fremstillingen, særlig i podcastepiside 3. I denne episoden trekker samtalepartene selv frem Ibarra (2015) autentisitetparadoks, som ble diskutert i teorikapittelet, som en måte å forstå denne identitetskonflikten på. Noen utdrag:

*«det (er) jo veldig mange veier til Rom da, men jeg tror det å være 100% autentisk ikke er en god løsning på dette her. Her trekker jeg litt på forskning til en som heter Herminia Ibarra som snakker om det vi kaller autentisitetssparadokset. Så hun har ikke studert gründere, men hun har studert mellomledere som går til toppledere, ikke sant? Og der er det en rolleovergang som plutselig krever ganske mye av deg» (Episode 3 00:14:44)*

*«(...) det blir satt ekstra på spissen da i en sånn gründer- til lederovergang. Mye fordi at det går så fort at du kan bli tatt litt på senga av det, og så tror jeg det er noen ting som gründere tenker på som veldig sånn 'sånn er jeg' liksom som kanskje man må snu nesten helt opp ned på når man skal inn i en lederrolle (...) for eksempel (...) hands-on kontra å lede gjennom andre» (Episode 3 00:17:39)*

*«Det er tegn på at du er på rett vei i en rolleovergang at du kjenner deg in-autentisk til tider (...) hvis du bare gjør ting som gjør at du kjenner deg autentisk, så er du sannsynligvis på vei til å bruke for mye av den gamle oppskriften på ny utfordring (...) i rolleoverganger (kan) denne følelsen at 'nå er ikke jeg meg selv' (...) faktisk være tegn på at man (...) er i utvikling og bevegelse» (Episode 3 00:27:34)*

Ibarras løsning på autentisitetssparadokset er at ledere må prøve ut forskjellige ledelses-stiler og eksperimentere med egen leder-identitet, for på den måten å finne den rette tilnærmingen til situasjonen og seg selv som leder (Ibarra 2015). Ledere som fester altfor mye tillit til ideen om sitt «sanne-jeg» står ifølge Ibarra i fare for å bli altfor komfortable med ledelsesmetoder og -stiler som kanskje fungerer godt i dagens situasjon, men som ikke er egnet for å møte morgendagens utfordringer (Ibarra 2015).

Det fremgår altså av fremstillingen at det er høye forventinger til entreprenørskap og ledelse, særlig når det gjelder evne å tilpasse seg situasjonen og videreutvikle sitt forhold til sin autentiske gründeridentitet, særlig i det mer «vanlige» ledelsesoppgavene blir mer fremtredende.

## **6.4 Trekk ved situasjonen**

Som vi har sett i drøftingen av trekk ved lederen, og særlig Ibarras teorier om autentisitetssparadokset, kan en altfor forenklet forståelse av autentisitets-begrepet hindre ledere i å utvikle seg, fordi det er nettopp utenfor komfortsonen at vi lærer mest om hva som utgjør effektiv ledelse (Ibarra 2015).

Ved å trekke videre på Ibarra's forskning, kan vi si at et altfor rigid forhold til hva som utgjør effektiv ledelse kan føre til at man ikke evner å endre sin ledelsesstil når situasjonen skulle tilsa det (Ibarra 2015). Ifølge situasjonsbestemt ledelsesteori er en forutsetning for entreprenørskap og ledelse at gründeren evner å både forstå og tilpasse seg situasjonen. Jeg skal nå se nærmere på hvilke trekk ved situasjonen som kjennetegner fremstillingen av entreprenørskap og ledelse.

#### **6.4.1 Ressurser, roller og struktur**

Oppstartsbedrifter kjennetegnes gjerne av å være i en situasjon preget av ressursfattigdom, på både folk, tid og penger, samt en mindre etablert struktur og bedriftskultur. Dette er trekk ved situasjonen som vi husker fra tabell 2, og er relatert til type organisasjonsenhet, oppgavestruktur og kompleksitet, miljøusikkerhet og endring. Denne situasjonen kan bidra til å skape et mer usikkert ledelseslandskap enn i mer etablerte bedrifter.

Fremstillingen av entreprenørskap og ledelse kjennetegnes av en anerkjennelse av disse trekkene ved situasjonen som utslagsgivende for hvordan effektivt entreprenørskap og ledelse utøves. Følgende utdrag fra fremstillingen tegner et bilde på hvordan dette forstås av samtalepartene:

*«I et etablert selskap, så er det mye slakk (...) da har du tid til å tenke (...) som gjør at du kan ta bedre beslutninger. Men når ting går veldig kjapt, og du må forholde deg til veldig mange beslutninger på veldig kort tid, så må du (...) ha et bevisst forhold til hvordan du bruker tiden din» (Episode 1 00:07:41)*

*«i et etablert selskap så er det ikke ofte man endrer på strukturen (...) mens i et oppstartselskap så må du bygge den og da (...) må du finne den riktige strukturen for det problemet vi skal løse her og nå (...) Man må evaluere strukturen sin og ha et dynamisk forhold til den» (Episode 3 00:43:34)*

*«en ting er jo ledere som jobber i etablerte selskaper med mye strukturer, og egentlig veldig mye støtte rundt seg og (...) gründerledere som egentlig mangler alt det rundt seg. Altså de mangler (...) det safety nett og samtidig så står de ovenfor noe som er mye mer usikkert da. De vet ikke om ideen de har en gang er noe som folk vil betale for» (Episode 3 00:03:08)*

I møte med dette, kan noen oppstartsbedrifter finne en løsning preget av ressursmangel: Gründeren kan bli selve kjernen i bedriftsstrukturen. Dette er et fenomen som vies en del oppmerksomhet i fremstillingen.

*«noe som skjer i en del gründerselskaper er at gründeren blir strukturen. (...) Jeg tror det er noe du kan være opp til et visst punkt, og så blir det noe som blir liksom dysfunksjonell (...) man kjenner seg veldig strukket i alle retninger (...), men hvis du ikke har noen andre (...) rutiner og prosesser eller rolleavklaringer (...) så blir det jo fort at man på en måte er strukturen selv da som enkeltperson» (Episode 3 00:32:57)*

*«hvis du selv er strukturen, så bygger du ikke et selskap. (...) (og) hvis du forsvinner (...) så forsvinner jo strukturen (...) plutselig så ser man at shit folk vet ikke helt hva de skal gjøre her (...) mange som merker det først når de føler seg strukket veldig tynt (...) som en liksom seigman (...) ofte så har gründere eller startups sånn stjerneformasjon i starten hvor du tenker det er gründeren i midten på en måte og så er det sånn armer ut i alle de andre som er med i selskapet» (Episode 3 00:30:26)*

Fenomenet der gründeren blir strukturen forstås i fremstillingen å være et resultat av mangel på ressurser, heller enn en villet situasjon. Det forstås ikke som en ønsket eller gunstig situasjon, men som en følge av stor usikkerhet, da særlig mangel på ressurser, og et forsøk på å møte dette. Det anerkjennes videre i samtalene at dette kan bety at gründeren selv er med på å gi opphav til ny usikkerhet, da i form av at organisasjonen kan bli for avhengig av gründeren, noe følgende sitater belyser:

*«Du skal ta stilling til alt, så blir det veldig vanskelig for deg å få gjort ting, ikke sant? Du blir strukket tynt, og det er vanskelig å være fokusert. Og så blir det litt krevende også for andre å få gjort ting fordi at du blir flaskehalsen» (Episode 3 00:47:22)*

*«(...) jeg tror det avhenger veldig av hvor du er og hva som er situasjonen (...) sånn som jeg tenker på det så er struktur et middel for å regulere usikkerhet (...). Hvis du har for mye usikkerhet (...) så får du ikke gjort noe som helst. (...) det er ingen struktur (...) Men jeg tror friheten kan bli for stor noen ganger også» (Episode 3 00:35:58)*

Dette er særlig interessant når man ser det i sammenheng med autentisitetssparadokset som diskutertes tidligere og gründeren som ofte ikke selv ønsker å være leder. Her har man altså både blitt (motvillig) leder og (utilsiktet) «bærebjelk» i oppstartsbedriften.

## **6.4.2 Bedriftsbygging**

Som jeg har vært inne på flere ganger, er situasjonen i en oppstartsbedrift annerledes enn den i en etablert bedrift. Dette handler også om at formålet til en oppstartsbedrift som regel er å skaffe seg en markedsandel, endre noe eller bygge noe nytt, heller enn å for eksempel bevare

eller vokse en allerede-eksisterende markedsandel som en mer etablert bedrift vil ha som formål. Dette krever en annen måte å jobbe og innordne bedriften på enn i en mer etablert bedrift.

Jeg vil derfor avslutningsvis trekke frem et siste kjennetegn ved fremstillingen av entreprenørskap og ledelse i Norge i dag, nemlig anerkjennelsen av at man ikke bare bygger produkt, men også en bedrift som skal være rigget for både innovasjon og produktivitet.

*«Altså du må lage struktur som kan lage produkt. (...) Og det tenker jeg liksom egentlig er kjernen på den overgangen fra gründer til leder er at du går fra en som skal bygge produktet direkte til den som skal bygge organisasjonen som bygger produktet» (Episode 3 00:50:47)*

*«du vil jo ikke bygge et byråkrati, ikke sant? Du trenger jo på en måte et rom for å skape nye ting og for frihet og sånne ting også (...) Men jeg tror friheten kan bli for stor noen ganger også» (Episode 3 00:35:58)*

*«du skal ikke bygge produkt, du skal bygge et selskap (...) det å bygge selskap og være god på det er ikke (det) samme som å være god på å bygge produkt» (Episode 1 00:07:41)*

*«(...) det er noe annet som kreves (for) å klare å komme i gang med dette her (enn) som kreves for å lykkes» (Episode 3 00:29:18)*

Som det påpekes i Lean Startup-metoden, stiller denne situasjonen helt spesielle krav til ledelse: *«Entrepreneurship is management. A startup is an institution, not just a product, and so it requires a new kind of management specifically geared to its context of extreme uncertainty» (Reiss 2011).*

### **Hvilke forventninger skaper dette?**

Dette er en krevende balansegang. Som vi husker fra gjennomgangen av situasjonsbasert ledelsesteori og trekk ved situasjonen (tabell 2), legger situasjonsmarkører som dette betydelige føringer for hva som utgjør effektiv entreprenørskap og ledelse. Men, det forutsetter at gründeren både er bevisst situasjonen og evner å tilpasse seg dens muligheter og begrensninger. Det fremgår av fremstillingen at man har relativt høye forventninger til entreprenørskap og ledelse, i at man evner å både lese bedriftens unike behov og situasjonen samt tilpasse seg disse.

Som vi har sett, forventes det blant annet at man evner å tre inn i flere roller, inkludert lederroller som man kanskje ikke planla eller ønsket, og tilpasse seg situasjoner som er under

stadig utvikling, for eksempel ved å gjøre seg selv uunnværlig for oppstartsbedriften. Det forventes stor dedikasjon i form av at man skal kunne fylle flere roller, samtidig som at man forventes å holde nok avstand til å kunne tre til side som leder når situasjonen tilsier det:

*«det er mange gründere som burde gitt seg som ledere og det er ikke noe skam i det. Og så er det mange gründere som faktisk gjør det, som gir stafettpinnen videre. (...) fått inn en annen CEO som driver det videre (...)*» (Episode 1 00:00:44)

*«så er jo det et sånt smertefullt punkt, altså når du innser at det å sitte med tre roller, for eksempel å ha en operativ lederfunksjon, være eier, sitte i styret, blir litt rotete. Altså det som gjorde deg til en god gründer (...) og kanskje en god leder på et lavt nivå, er ikke nødvendigvis det som skal til for å få selskapet til (...) den neste milliarder»* (Episode 1 00:02:35)

Særlig i episode 1 anerkjenner fremstillingen disse høye forventningene, når man også diskuterer kravene dette stiller til oversikt og selvinnsikt i utøvelsen av entreprenørskap og ledelse:

*«en mental robusthet da som du på en måte ikke like stor grad krever i et etablert selskap hvor lønnen kommer hver 12.»* (Episode 1 00:07:41)

*«(...) du må kunne observere ditt eget sinn på en måte (...) det er en sånn viktig greie»* (Episode 1 00:35:24)

*«Hva er det du kan kontrollere og ikke kontrollere? Det tror jeg er superviktig, å skjønne det mindsettet (...) altså du må kunne skille mellom hva som er under din kontroll og hva som ikke er det»* (Episode 1 00:35:24)

Dette bygger videre oppunder analysens funn så langt, om at vi har eller skaper ganske høye forventninger til entreprenørskap og ledelse. Watkins (2012) sitt arbeid på overgangen fra å lede en funksjon til å lede en bedrift, som ble presentert i teorikapittelet, gjenspeiles for eksempel i denne delen av fremstillingen, rundt de krevende balansegangene som forventes av entreprenørskap og ledelse. Som diskutert i teorikapittelet, kan det som er styrker for en gründer, ofte bli svakheter for en leder (Goleman 1996). Og det som er nødvendig for et oppstartsbedrift – frihet og kreativitet – kan være en hemsko for vekst i en mer etablert bedrift.

*«i starten så skal det jo være veldig hands-on, og du skal ha fokus direkte på (...) produktet og på (å) få inn finansieringen og du skal liksom gjøre ting selv da. (...) så kommer det kanskje et*

*sted hvor du ikke skal gjøre så mye ting selv (...) du må lede gjennom andre også, og jeg tror jo at den kan komme litt sånn overraskende på folk» (Episode 3 00:07:13)*

*«Og så er det også noe med at det å være leder er i større grad en sånn relasjonell aktivitet enn det å være gründer, ikke sant? Der er det dette for å gå fra å være veldig hands-on til å det å lede gjennom andre» (Episode 3 00:20:32)*



## 7 Avslutning

### 7.1 Oppsummering

I denne oppgaven har jeg stilt spørsmålet: *Hva kjennetegner fremstillingen av ledelse og entreprenørskap i Norge i dag? Og hvilke forventninger har/skaper vi til entreprenørskap og ledelse?* Med utgangspunkt i tre episoder fra podcastserien *Shifter*, viser jeg i analysen at fremstillingen av entreprenørskap og ledelse i Norge i dag kjennetegnes av et fokus på både trekk ved lederen og trekk ved situasjonen. Det er ikke fokus på trekk ved følgerne. Disse funnene oppsummeres i Tabell 6, under.

Disse kjennetegnene ved fremstillingen av entreprenørskap og ledelse i Norge i dag er interessante av flere grunner. For det første, så illustrerer de hvilke høye forventninger vi har til entreprenørskap og ledelse. Kort beskrevet, så forventer vi at gründere er høyt utdannede profesjonelle innovatører, som ikke lenger bare er «outsiders», men i stand til å skape disrupsjon og løse samfunnsproblemer, samt takle krevende rolleoverganger og tilpasse seg stadig utviklende og ofte ressursfattige situasjoner gjennom høy grad av selvinnsikt og åpenhet for å videreutvikle forståelsen av egen identitet som gründer og leder. Sett i sammenheng med økt interesse for entreprenørskap og ledelse, både innen forskningen og i form av økonomisk satsing på gründere for å løse de store samfunnsproblemene, er det interessant å spørre seg om høye forventninger, profesjonalisering og økt status er en konsekvens eller driver av dette.

For det andre, så samsvarer funnene i denne analysen med det vi finner i dagens forskningslitteratur. Fremstillingen av entreprenørskap og ledelse kjennetegnes i denne analysen av en anerkjennelse av at entreprenørskap og ledelse er noe annet enn «vanlig» ledelse og at det stilles, om ikke høyere, så i alle fall andre forventninger til ledelsesutøvelse. Forskningslitteraturen på entreprenørskap og ledelse kjennetegnes av et lignende fokus på kjennetegn som for eksempel høy usikkerhet, strukturelle utfordringer og personlighetstrekkene til gründere (Leitch & Volery 2017). I denne analysen finner vi for eksempel forventninger om at gründeren forventes å takle krevende rolleoverganger under helt andre situasjonsbetingelser enn i en etablert bedrift. Det forventes både stor personlig dedikasjon og evne til å holde fornuftig avstand - en utfordrende balanseøvelse. Som en av samtalepartene var inne på, kan entreprenørskap og ledelse være en emosjonelt krevende oppgave:

*«Som gründer, så er det jo veldig sånn emosjonelt knyttet til en visjon av hvordan ting skal gjøres og hva du ser for deg, som kanskje ikke er i et etablert selskap (der) de fleste bryr seg egentlig ikke så mye så lenge de får lønna si» (Episode 3 00:19:56)*

Avslutningsvis vil jeg si noe om hva disse funnene kan bety for entreprenørskap og ledelse i Norge i dag. Fremstillingen og funnene er i tråd med eksisterende forskningslitteratur. Men samtidig har denne oppgaven begrensninger, særlig i forhold til hvor mye data som er analysert. Eksisterende forskningslitteratur på entreprenørskap og ledelse har også en overvekt av anglo-amerikansk fokus (Leitch & Volery 2017). Som jeg straks vil påpeke utgjør dette et mulighetsvindu vedrørende videre forskning. Samtidig håper jeg det kan bety at denne analysen kan være et lite bidrag til å bedre forstå den norske konteksten for entreprenørskap og ledelse. Innovasjon Norge peker på at andelen gründere i Norge er lav sammenlignet med andre europeiske land (Innovasjon Norge 2019). Rapporten peker på en mangel på «evnen og viljen til å utvikle foretak som overlever over tid» som en mulig forklaring på den relative mangelen på oppstartsbedrifter i Norge (Innovasjon Norge 2019). Kanskje peker dette på et behov for bedre kommunikasjon og tydeliggjøring av de høye forventningene vi har til entreprenørskap og ledelse? Ved å belyse dette behovet håper jeg denne oppgaven kan være et lite bidrag til å utvikle bedre forståelse for den lange reisen gründere legger ut på.

<b>Oppsummering av funn</b>	
<i>Kjennetegn ved fremstillingen av entreprenørskap og ledelse</i>	
<p>1. Trekk ved lederen</p> <p>1.1. Profesjonalisering <i>Et fokus på ferdigheter og ekspertise</i></p> <p>(i) gründere har fått forhøyet status, etter hvert som rollen blir mer profesjonalisert og formalisert;</p> <p>1.2. Fortsatt en outsider <i>Et fokus på egenskaper, motiver og personlighet</i></p> <p>(ii) anerkjennelsen av en tydelig gründerleder-identitet som skiller seg fra annen ledelse;</p> <p>(iii) intern identitetskonflikt i det å befinne seg i en lederposisjon når man anser seg selv som en 'outsider' og ikke har ledelse som motiv;</p> <p>(iv) intern identitetskonflikt i det gründeridentiteten nødvendigvis må utvikles i samsvar med endrede situasjonsforhold.</p>	<p>2. Trekk ved situasjonen</p> <p>2.1. Ressurser, roller og struktur <i>Et fokus på størrelse, oppgave-struktur, miljøusikkerhet og endring</i></p> <p>(i) høy grad av usikkerhet, særlig på grunn av ressursmangel;</p> <p>(ii) i møte med ressursmangel, kan gründeren selv utgjøre viktig bedriftsstruktur, noe som kan skape ytterligere usikkerhet;</p> <p>2.2. Bedriftsbygging <i>Et fokus på type organisasjonsenhet</i></p> <p>(iii) bedriftsformålet er å «revolusjonere» en bransje, eller i det minste bygge noe nytt</p>
<i>Forventninger til entreprenørskap og ledelse</i>	
<p>(i) leve opp til forventningene om at man ikke lenger bare er en «outsider», men en høyt kompetent innovatør som skal skape disrupsjon og løse samfunnsproblemer;</p> <p>(ii) takle krevende rolleoverganger og tilpasse seg stadig utviklende situasjoner</p> <p>(iii) evne å navigere en ressursfattig situasjon ved sjonglering av roller</p> <p>(iv) inneha høy grad av selvvinnsikt og åpenhet for å videreutvikle forståelse av egen identitet som gründer og leder.</p> <p>(v) ha høy grad av dedikasjon, men også nok distanse til å tre til side som leder</p>	

Tabell 6 Oppsummering av funn

## 7.2 Videre forskning

Det er flere mulige veier for videreføring av denne analysen. Jeg vil først presentere noen observasjoner og ideer, før jeg vil gå nærmere inn på to hovedområder for mulig videre forskning.

- Man kan analysere flere episoder om entreprenørskap og ledelse, for eksempel flere fra samme serie eller fra andre serier, og eventuelt gjøre en sammenligning.
- Analysen kan utføres med primærkilder: Kildematerialet, som her er sekundærdata, kan for eksempel utgjøre grunnlaget for å utarbeide en egen intervjuguide, som kunne blitt brukt i egne intervjuer for innhenting av primærdata.
- Det fremgår påfallende lite om følgerne til lederne i samtalen som denne oppgaven har analysert. Som den tredje «pillaren» innen ledelsesteori (tabell 2), kan trekk ved følgerne til gründere være en interessant retning å utforske videre. Ville man for eksempel i en større undersøkelse med mer data (sekundær og/eller primær) finne at følgere vies mer oppmerksomhet, eller vil samtalen fremdeles domineres av fokus på situasjonen og lederen? Hvorfor er dette i så fall (ikke) tilfellet?
- Kjønn er en faktor som bør ses nærmere på. Dean og Ford (2017) påpeker blant annet hvor kjønnet begrepet «entreprenør» eller gründer er og utfordrer den dominerende maskuliniteten i fremstillingene av entreprenørskap og ledelse. De peker også på hvordan dette kan forme gründere, særlig kvinneliges, selvoppfatning. Med tanke på denne analysens fokus på hvordan disse konseptene forstås og fremstilles, og hvilke forventninger dette skaper, ville dette vært en svært interessant videreføring av analysen.
- Det kan være interessant å utforske videre hvorvidt det finnes et element av “romantisering” av forskjellene mellom “vanlig” ledelse og entreprenørskap og ledelse. For eksempel i forhold til fokuset på den unike situasjonen gründere befinner seg i. Kan man for eksempel ikke si at enhver situasjon er unik og all ledelse situasjonsbestemt? I Watkins (2012) sin analyse av overgangen fra sjef (*manager*) til leder (*leader*), belyses for eksempel de mange forskjellige situasjonene en bedrift kan finne seg i over tid: oppstart, akselerert vekst, opprettholdelse av suksess, omstilling, snuoperasjon og nedleggelse (Watkins 2012). Det er med andre ord ikke nødvendigvis bare oppstartsbedrifter som må forholde seg til konstant endring. Kanskje fellesnevneren for all ledelse – det ene elementet vi kan finne på tvers av

definisjoner og kontekster – er en erkjennelse av at ledelse innebærer konstant endring: både av lederen og situasjonen?

### **7.2.1 Styrking av teorier om entreprenørskap og ledelse**

Forskningslitteraturen om entreprenørskap og ledelse er under utvikling og opplever økende interesse (Volery & Leitch 2017). Volery og Leitch (2017) sin litteratur-review peker på fire punkter for videre forskning innen entreprenørskap og ledelse, som jeg ønsker å dele fordi de også illustrerer mulige videre avenyer for denne oppgaven eller lignende studier:

1. For det første sier Volery og Leitch (2017) at det er rom for mer forskning på analyseenhetene, det vil si den enkelte gründeren, lederteamet og relasjonene dem imellom. Dette for å unngå et ensidig fokus på gründeren og for å anerkjenne at hen handler i et system med andre aktører (Volery & Leitch 2017). Dette samsvarer med mine funn om at det er lite fokus i fremstillingen på følgerne til gründerne og interaksjonene der.
2. For det andre, er det nødvendig med ytterligere studier av entreprenørskap og ledelse i et bredere spekter av kontekster, for eksempel bedriftens størrelse, utviklingsstadium, sektor osv.
3. For det tredje, dominerer anglo-amerikanske kontekster og modeller studiene av entreprenørskap og ledelse og det kan være en fordel med bredere forskning på hvordan entreprenørskap og ledelse forstås og varierer innenfor og på tvers av land og regioner (Volery & Leitch 2017). Her håper jeg min analyse kan være et lite bidrag.
4. For det fjerde, oppfordrer Volery og Leitch (2017) til generelt mer fokus på prosessuelle og relasjonelle aspekter der konteksten er vektlagt mer, og mindre fokus på essensialistiske forestillinger, som gründerens iboende egenskaper.

### **7.2.2 Diskursanalyse som mulig metode for videre forskning**

Denne oppgavens mål vår å utforske fremstillingen av entreprenørskap og ledelse i Norge i dag. Dette kunne potensielt vært gjort enda dypere ved hjelp av *diskursanalyse*.

Avslutningsvis vil jeg derfor trekke frem dette som et mulig rammeverk for videre analyse av emnet.

Diskursanalyse er studiet av språk i bruk (Gee & Handford 2012). Hovedpoenget med diskursanalyse er å illustrere hvordan vi gir mening til verden gjennom språk: Hvordan vi skaper, produserer og reproduserer verden gjennom språket vi bruker og på den måten gir

språket mening til verden og verden (eller konteksten vi studerer) mening til språket (Gee & Handford 2012). Diskursanalyse er med andre ord studiet av språklige relasjoner og strukturer i diskurs. Ordet «diskurs» forstås her som samtale, det vil si språklige enheter uttrykt i en gitt kontekst.

I denne oppgaven har konteksten vært entreprenørskap og ledelse, der gitte normer og ikke minst faglitteratur er med på å forme og avgrense diskursanalysen (slik jeg gjorde gjennom presentasjonen av relevant teori). Men diskursanalyse bygger blant annet på tradisjoner innen samfunnsvitenskap, idehistorie, lingvistikk og filosofi. Og diskursanalyse som metode benyttes på flere felt, fra antropologi til statsvitenskap. Diskursanalyse som metode kunne altså vært interessant for å oppnå en bredere og dypere forståelse for fremstillingen av entreprenørskap og ledelse, konkret i podcasten Shifter, men også potensielt i videre diskurs.

## Referanseliste

Bower, J. L. & Christensen, C. M. (1995) *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, Harvard Business Review, Jan-Feb

Christensen, J. & Meisingset, S. (2021) Solcelle-gründer Andreas Thorsheim: – Miljøpartiene må gå i seg selv nå, *Dagens Næringsliv*, 14.9. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/politikk/stortingsvalget-2021/mdg/miljopartiet-de-gronne/solcelle-grunder-andreas-thorsheim-miljopartiene-ma-ga-i-seg-selv-na/2-1-1066917> (Sist hentet: 13.11.2022)

Dean, H. & Ford, J. (2017) *Discourses of entrepreneurial leadership: Exposing myths and exploring new approaches*, International Small Business Journal, Vol. 35 (2)

Gee, J. P. & Handford, M. (2012) *The Routledge Handbook of Discourse Analysis*, Routledge, UK.

Goleman, D. (1996) *What Makes a Leader?* Harvard Business Review, June

Hendricks, B. et al (2021) *Research: How Long Should a Founder Remain CEO?* Harvard Business Review, Dec

Ibarra, H. (2015) *The Authenticity Paradox*. Harvard Business Review, Jan-Feb

Innovasjon Norge (2022) *Finnes norske teknologi-enhjørninger?* Tilgjengelig fra: <https://www.innovasjon norge.no/no/om/tall-og-fakta/ta-et-skipptak-for-eksport/finnes-norske-enhjorninger/> (Sist hentet 01.10.22)

Innovasjon Norge (2019) *Kvinnelig entreprenørskap i Norge. Utviklingstrekk, hindre og muligheter*. [https://www.innovasjon norge.no/globalassets/0-innovasjon norge.no/om-innovasjon-norge/nyheter/in\\_forskningsrapport\\_190304\\_web\\_arkiv\\_oppslag.pdf/](https://www.innovasjon norge.no/globalassets/0-innovasjon norge.no/om-innovasjon-norge/nyheter/in_forskningsrapport_190304_web_arkiv_oppslag.pdf/) Tilgjengelig fra: (Sist hentet 02.10.22)

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

Khurana, R. (2002) *Searching for a Corporate Saviour, The Irrational Quest for Charismatic CEOs*, Princeton University Press, USA

Leitch C. M. & Volery, T. (2017) *Entrepreneurial leadership: Insights and directions*, International Small Business Journal, Vol. 35(2)

Martinsen, Ø. L. (2018) *Perspektiver på ledelse*, Gyldendahl, Oslo

MW (u.å.) *Merriam-Webster Dictionary: 'Deduction' vs. 'Induction' vs. 'Abduction'*. Tilgjengelig fra: <https://www.merriam-webster.com/words-at-play/deduction-vs-induction-vs-abduction> (Sist hentet: 22.8.22)

NOU 2021: 4 (2021) *Norge mot 2025 - Om grunnlaget for verdiskaping, produksjon, sysselsetting og velferd etter pandemien*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-4/id2841052/> (Sist hentet 11.09.22)

Nærings- og fiskeridepartementet (2021) *STATSBUDSJETTET 2022 – OPPDRAGSBREV TIL INNOVASJON NORGE*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/70163e970fde43eb9463c79f4def0a0e/innovasjon-norge-2022-oppdragsbrev.pdf> (Sist hentet 11.09.22)

Pauceanu, A.M. et al (2021) *Entrepreneurial Leadership and Sustainable Development—A Systematic Literature Review*. Sustainability, 13 / 11695

Podcasts.apple.com/shifter (u.å.) *Apple Podcasts Preview: Shifter*. Tilgjengelig fra <https://podcasts.apple.com/no/podcast/shifter/id1150062749> (Sist hentet 18.7.22)

Reiss, E. (2011) *The Lean Startup*, Random House, USA

Sander, K. (2020) *Oppstartsbedrifters kjennetegn*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/oppstartsbedrifters-kjennetegn/> (Sist hentet 18.7.22)

Schumpeter, J. (1912) *Die Theorie der Wirtschaftliche Entwicklung*, Dunker & Humblot, Tyskland

Shifter.no (u.å.) *Om Shifter*. Tilgjengelig fra: <https://shifter.no/om-oss> (Sist hentet 11.09.22)

Svennevig, J. (2020) *Språklig samhandling*, Cappelen Damm Akademisk, Oslo

The Economist (2020) *Clayton Christensen's insights will outlive him*. Tilgjengelig fra: <https://www.economist.com/business/2020/01/30/clayton-christensens-insights-will-outlive-him> (Sist hentet: 11.09.2022)

Watkins, M. D. (2012) *How Managers Become Leaders. The seven seismic shifts of perspective and responsibility*. Harvard Business Review, June

Yukl, G. (2013) *Leadership in Organisations* (8. utg.), Pearson Education Limited, UK.





