

BACHELOROPPGAVE

KOMBINASJONEN AV FORMÅL OG PROFITT I STARTUPS



“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

You do have a superpower to discover, and unique impact to deliver. Your company's role stretches far beyond the confines of your employees and customers. Your suppliers will look to you for guidance. Your peers will look to you for inspiration. And society will hold you accountable for leaving the world a better place than it was when you started.

(Gast et. al. 2020)

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vår tre år lange reise ved Høyskolen Kristiania. Til tross for en pandemi som traff halvveis inn og rokket ved det meste vi var vant med, ser vi tilbake på år fylt med verdifull læring og erfaringer vi aldri ville vært foruten. Vi er takknemlige for det faglige påfyllet vi vet blir viktig når vi nå står overfor et tøft jobbmarked.

Det er mange som fortjener en stor takk etter måneder med skriving på vår siste, største og kanskje viktigste oppgave hittil. Først og fremst vil vi takke vår kjære veileder, Nicholas Ind, for all hjelp og konstruktiv kritikk som har blitt til uvurderlig læring. Uansett tid, vårt humør eller versjoner av dokumenter vi ønsket innspill på, har han alltid stilt opp og veiledet oss helt til mål.

Videre vil vi løfte frem vår linjeansvarlig, Kristin Undheim, for hennes ærlighet og konstante tro på at KIF er verdens kuleste linje. I dag kan vi stolt si oss enig!

Vi vil også takke alle våre respondenter fra dybdeintervjuene. Vi håper deres startups lykkes, og at dere oppnår det formålene deres tilsier. Dere har inspirert oss til en dag å skape noe vi selv virkelig tror på.

Den siste takken vil vi gi til friends and family (som vi sier i startup-verden) for god støtte og korrekturlesing.

Da gjenstår det bare for oss å si; god lesning!

Hilsen oss

Sammendrag

Formål har i økende grad etablert seg som et viktig prinsipp for å imøtekomme behovene, ikke bare til aksjonærer, men samtlige interessenter. Det innebærer en forventning om at selskaper skal bidra til miljømessige og sosiale problemer gjennom sin kommersielle drift. Kunnskap om rollen formål har i startups er derimot liten, og vi har identifisert et research gap.

På bakgrunn av dette har vi valgt å utforske følgende problemstilling: *“Hvordan kombinerer ledere i norske kommersielle startups formål og profitt?”*.

Gjennom en kvalitativ tilnærming har vi intervjuet ni ledere i kommersielle startups. Respondentene som deltok i undersøkelsen kommer fra ulike bransjer og er alle medgründere i en startup som jakter på den rette forretningsmodellen.

Ved en analyse av innsamlet data fra respondentene finner vi at alle lederne har et klart formål utover å tjene penger, og at de ser på det som selvsagt for enhver bedrift. Det er derimot ikke skrevet ned eller integrert i strategier eller planer. Resultatene viser at de vet “hvorfors” de driver, men denne intensjonen gjennomsyrrer ikke hele bedriften. Vi finner derimot forskjeller basert på om bedriftene har klart å integrere formålet i DNAet av forretningsmodellen eller ei.

Selv om ledere oppfatter viktigheten av et formål, er det faktorer som hemmer formålets adopsjon. Blant disse finner vi tro på verdien av intuisjon, tilgang på ressurser, et ønske om kontroll over forretningspraksis og ønsket om fleksibilitet til å kunne tilpasse seg endringer i omstendighetene. Respondentene viser også en inkonsistens ved at de bekjenner seg til et formål, men kortsiktige forretningsmål og finansieringsbehov er det som dominerer ledernes beslutninger. Formell forpliktelse til et formål blir dermed utsatt til en senere tidspunkt som blir uttrykt gjennom “når vi vokser”, uten videre spesifisering.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Avgrensning	7
1.4 Oppgavens struktur	8
2.0 Teori	8
2.1 Startups	9
2.1.1 Særegenheter ved startups	10
2.1.2 Videreutvikling av lean canvas	12
2.2 Formål	14
2.2.1 Formål kan øke tillit og forenkle prosesser	15
2.2.2 Implikasjoner ved eierstruktur	16
2.2.3 Kombinasjon av formål og profitt	17
2.2.4 Implementering av formål	18
2.3 Styring etter formål og profitt	21
2.3.1 Resultatstyringsystem	21
2.3.2 Kortsiktig og langsiktig horisont	22
2.3.4 Visjon, misjon og verdier	23
3.0 Metode	24
3.1 Valg av metode	25
3.2 Forskningstilnærming	25
3.3 Datainnsamling	26
3.3.1 Utvalgsstrategi, valg av deltakere og rekruttering	27
3.3.2 Gjennomføring av intervju	28
3.4 Ethiske utfordringer	30
3.5 Dataanalyse	31
3.5.1 Analyse og tolkning	31
3.6 Undersøkelsens kvalitet	33
3.6.1 Reliabilitet	33
3.6.2 Validitet	34
4.0 Funn	35
4.1 Utgangspunkt for startupen	36
4.2 Tilnærming til formål	39
4.3 Short term: Overlevelse	43
4.4 Avveininger og valg	45
4.5 Long term: Fleksibilitet i strategiene	47
4.6 Måling av suksess	48
4.7 Oppsummering	49

5.0 Drøfting	50
5.1 Visuell modell av funn	51
5.2 Startups	51
5.3 Formål	54
5.4 Styring etter formål og profitt	59
6.0 Konklusjon	61
7.0 Teoretiske og praktiske implikasjoner	63
7.1 Teoretiske implikasjoner	63
7.2 Praktiske implikasjoner	63
8.0 Referanseliste	65

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

1.0 Innledning

I denne innledende delen av oppgaven skal vi fremlegge bakgrunn og motivasjon for valgt tema. Deretter vil vi presentere problemstillingen som skal besvares gjennom de påfølgende delene. Avslutningsvis vil vi forklare oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Det er snart hundre år siden Joseph Schumpeter, gjennom sine analyser av økonomiske og teknologiske sykluser, pekte på innovasjon og entreprenørskap som sentrale faktorer for økonomiens utvikling (Schumpeter 1934). I dag står små- og mellomstore bedrifter (SMB), organisasjoner med færre enn 100 ansatte, for et halvt statsbudsjett og utgjør 99% av alle bedrifter i Norge (DinBedrift 2021).

I Norge går startups under SMB definisjonen (DinBedrift 2021). Til tross for at fokuset på startups, som viktige brikker i landets økonomi og innovasjonsevne, oppleves økende, ser vi også hvordan flere sliter med å overleve. I følge Statistisk sentralbyrå var det kun 28,4 prosent av nyetableringer fra 2013 som i 2018 fortsatt eksisterte (SSB 2020). På toppen av presset om å skape noe nytt og oppnå økonomisk vekst for å overleve, er det også et annet element som er blitt spesielt viktig siden 2015.

I 2015 presenterte FN sine 17 bærekraftsmål. De 17 målene utgjør en felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN 2021). Dette har bidratt til at norsk næringsliv har viet mer oppmerksomhet til de globale miljø- og klimautfordringene gjennom et større fokus på hvordan de skal håndteres (SSB 2019).

Den økende oppmerksomheten rundt samfunn og miljø har vist seg å bli viktige faktorer for store bedrifter for å få sosial aksept blant mer erfarne forbrukere. Direktøren i TU jobb, Karin Lima, er en av mange som mener at selskap som har et uttalt og tydelig formål utover å tjene penger vil oppnå høyere lønnsomhet (TUjobb 2019).

Vi finner mye forskning som viser hvordan større, etablerte selskaper jobber med å integrere et slikt formål i driften sin. Når vi leter etter studier som skal dokumentere hvordan nyetableringer forholder seg til et formål utover det å tjene penger, finner vi derimot et hull i forskningen.

Selv besitter vi erfaringer fra å jobbe i en etablert organisasjon med økende fokus på formål, samt en startup hvor en prøver å drive formålsrettet. En av forfatterne av denne oppgaven har vært intern i Mills og jobbet i bærekraftsavdelingen. Der fikk hun innblikk i hvordan man jobber for å lage bedre strategier som gikk utover ren profittmaksimering. Studiets andre forfatter er gründer i en kommersiell startup med et klart formål. Hun har opplevd den indre konflikten og avveiningene man som leder må ta for å holde bedriften økonomisk bærekraftig, samtidig som man skal kjempe for formålet som er definert. Det er en krevende balansegang på mange plan.

Med bakgrunn i disse erfaringene og det observerte forskningsgapet finner vi det interessant å se på hvordan startups, som prøver å overleve i markedet, forholder seg til det endrede strategifokuset som nå blir satt på agendaen. Håpet er å bane vei, og inspirere, til økt forskning på dette området.

1.2 Problemstilling

For å se nærmere på deler av vår nysgjerrigheten, har vi etablert følgende problemstilling:

“Hvordan kombinerer ledere i norske kommersielle startups formål og profitt?”

1.3 Avgrensning

Basert på oppgavens gitte rammer i form av omfang og tid, anser vi det som nødvendig å foreta noen avgrensninger. Oppgaven vil derfor avgrenses til det norske markedet, og vi vil kun se på norske startups. Videre har vi valgt å kun se på fenomenene fra et daglig leder perspektiv for å oppnå dybde. Vi ser det kunne vært hensiktsmessig å intervju andre interessenter som ansatte, forbrukere og eiere, men i vårt tilfelle blir det for omfattende for å skape en valid og reliabel studie. Videre er det viktig at startupene har et formål utover å

tjene penger, men samtidig søker å være økonomisk bærekraftige gjennom egen drift. Tilslutt har vi satt noen rammer til størrelse og levetid på startupen. Kravene omhandler at startupen ikke kan ha vært i drift i lenger enn fem år, ikke ha mer enn 25 ansatte og ikke ha en velutprøvd forretningsmodell hvor fokuset nå utelukkende er skalering. Disse har vi satt for å skape et bedre sammenligningsgrunnlag.

1.4 Oppgavens struktur

For best å svare på den ovennevnte problemstillingen, har vi valgt å dele oppgaven opp i syv kapitler. Det første kapitlet, hvor vi presenterer utgangspunktet og målet med oppgaven, har vi allerede vært igjennom. Videre vil vi starte med å presentere teori vi har valgt for å belyse problemstillingen vår. Kapittel 3 omhandler metode. Her utreder vi våre metodiske valg og beskriver hvordan vi har gjennomført undersøkelsen. I det fjerde kapitlet vil vi presentere funnene våre, før vi i kapittel 5 vil diskutere og drøfte funnene opp mot valgt teori. Dette vil danne utgangspunktet for konklusjonen, som er det nest siste kapitlet, hvor vi vil besvare problemstillingen. Avslutningsvis reflekterer vi også over teoretiske og praktiske implikasjoner ved studie, og vil komme med anbefalinger til videre forskning.

2.0 Teori

Hensikten med denne delen er å redegjøre for teorien vi skal knytte opp til vårt problemområde, og senere anvende i analysedelen. Vi har valgt å dele opp teorien opp i tre hoveddeler hvor vi mener alle er essensielle for å svare på problemstillingen på en tilfredsstillende måte. Første del har til hensikt å se nærmere på startups ettersom forskningen retter seg mot denne organisasjonsformen. Vi vil se på særegenheter med en slik type virksomhetsform, og hvilke styrker og svakheter de besitter. Videre vil vi se nærmere på ordet formål. Det ser vi på som viktig å belyse i dybden, da det er dette store deler av studiet vårt baserer seg på. Vi vil se på om det lar seg forene med profitt, hvilke implikasjoner det kan skape, hvordan det kan implementeres i daglig drift og hvilke fordeler det kan gi. Avslutningsvis vil vi se på hvordan resultatstyring som verktøy kan bidra til å sette

mål, måle fremgang og vise kurs mot formålet. Sammen vil dette danne grunnlaget for oppgavens anbefaling til videre forskning.

2.1 Startups

Det finnes mange ulike definisjoner av en startup, hvor flere av dem er basert på levetid og antall ansatte (Shontell 2014). Eksempelvis peker Peterson et al. på at det er bedrifter som har en forretningsmodell under utvikling, har vært i drift i mindre enn fem år, har driftsinntekter på mindre enn 1 million dollar og har mindre enn 100 ansatte (2009, 8). Et annet eksempel er Ripsas and Troger som definerer oppstart som et ungt selskap, under 10 år, med en innovativ forretningsmodell og som viser betydelig vekst i antall ansatte og / eller i omsetning (2014, 4). Disse, til dels, ulikhetene i definisjonene viser oss at størrelse og levetid kanskje ikke gir de beste indikasjonene på hva som faktisk kan kategoriseres som en startup.

Samtidig ser at vi at definisjonene har et fellestrekk; startups har en innovativ, uprøvd forretningsmodell. En forretningsmodell kan defineres som begrunnelsen for hvordan en organisasjon skaper, leverer og fanger opp verdi (Osterwalder og Pigneur 2010, 14). Etter å ha sett på ytterligere definisjoner ser vi at det er flere definisjoner som sammenfaller med dette kriteriet. Neil Blumental definerer organisasjonsformen som et selskap som jobber for å løse et problem der løsningen ikke er åpenbar og suksess ikke garanteres (Shontell 2014). Ifølge Blank og Dorf er en startup en gruppe mennesker på jakt etter en repeterbar og skalerbar forretningsmodell, som arbeider under ekstreme usikkerhetsforhold (2014, 56).

Av disse definisjonene ser vi at en startup beskrives mer ut fra fase hvor virksomheten befinner seg i utviklingssyklusen, enn størrelse. Samtlige peker på at startups er i en fase hvor de prøver å gjøre ideer om til virkelighet, finne den rette forretningsmodellen og etablere seg på markedet. Verne Harnish peker på at man i utgangspunktet er en oppstart til du beviser forretningsmodellen din. Når du har klart dette går du over i fasen hvor man kan defineres som en "scale up". Da har du allerede en påvist modell og skalerer inntektene dine (Harnish 2020).

Kanskje er det slik som Shontell foreslår, at den mest presise definisjonen av en oppstart er at det ikke finnes kun én (2014). Det viktigste er å avklare hvilken definisjon denne oppgaven baserer seg på, og rekruttere respondenter på grunnlag av en slik definisjon. I denne oppgaven er det lagt vekt på fasen virksomhetene befinner seg i, med noen selvvalgte kriterier på størrelse for å avgrense oppgavens omfang. Bakgrunnen for denne beslutningen ligger i vår tanke om at startups som prøver å finne den rette forretningsmodellen står overfor en rekke retningsgivende valg, som kan være interessante å se på opp mot kombinasjonen av formål og profitt.

2.1.1 Særegenheter ved startups

Ved å definere en startup som en bedrift som søker å finne den rette forretningsmodellen ser vi at det er flere særegenheter som hører med. I motsetning til en større bedrift, med ressurser, nettverk, makt, en velutprøvd forretningsmodell som funker og verktøyene for å gjennomføre nødvendige prosesser for en effektiv drift, har nyetablerte startups som oftest ingen av de ovennevnte faktorene. I stedet stiller de med lovende og ofte nye ideer, fleksibilitet, viljen til risikotaking og ambisjoner om å vokse raskt (Rompho 2018, 31-32).

De potensielt gode ideene er gjerne opphavet til en startup, og grunnlaget for utvikling av en forretningsmodell som en eller flere ønsker lansert på et marked. Ideene kommer fra én eller flere gründere som ofte er med i den daglige driften fra start. Dette gjør at bakgrunnen til gründeren som regel har en sterk påvirkning på retningen og hvordan selskapet drives (Rus, Kocniak & Ruzzier 2018, 80). Hvilken kompetanse, motivasjon og filosofier hen har vil legge føring for prioriteringer og valg som gjøres i utviklingen av forretningsmodellen. Denne bakgrunnen og sterke troen på ideen kan bidra til at man overser viktige faktorer og variabler som kunne hatt positiv innvirkning på bedriften (Rode & Vallaster 2005, 130-131).

Som gruppe regnes gründere for å være innovative, uvanlig energiske, risikotakere, makt- og kontrolløkere, og preget av en egen oppfatning om at de ikke trenger godkjenning fra noen. Disse gründeregenskapene ser ut til å være en del av grunnlaget for fire organisatoriske kjennetegn ved startups i følge Rubenson og Gupta (1992, 54). Gründerbedrifter har en tendens til å være altfor avhengige av én eller to nøkkelpersoner, de er sterkt sentraliserte, mangler tilstrekkelige ferdigheter og skaper ofte en paternalistisk atmosfære. På bakgrunn

av attributtene som gjør en person til en god entreprenør ytrer Rubenson og Gupta at det ikke nødvendigvis kan forenes med det som gjør dem til en effektiv og vellykket bedriftsleder. Likevel finnes det flere eksempler der gründere klarer å skape større selskaper som de fortsetter å lede etter en betydelig vekstperiode. Viljen en gründer har, for å jobbe hardere med å mestre ferdighetene som modne organisasjoner trenger og avse deler av kontrollen, blir dermed en viktig faktor for å lykkes (Rubenson & Gupta 1992, 53-57).

Gründere kommer gjerne inn i prosjektet med et visst utvalg av ressurser og verktøy. Resurser kan defineres som alle eiendeler, evner, kompetanse, organisasjonsprosesser, faste attributter, informasjon og kunnskap som kontrolleres av et firma (Barney 1991, 101). Bruton og Rubanik er blant dem som viser til hvordan unge bedrifter påvirkes av en begrenset tilgang på ressurser (2002, 553). Mangelen på ressurser begrenser muligheter (Katz & Gartner 2004, 429), og er en av grunnene til at startups ofte mislykkes (Reuber & Fischer 1999, 31). Resurser er det som gjør det mulig for en oppstart å implementere ønskede strategier som er avgjørende for å ha livets rett (Daft 2007, 141).

Ye peker på at det er finansielle ressurser som er det mest avgjørende for om en startup vil overleve og oppnå vekst (2018, 17). Mengden og tilgjengeligheten av økonomiske ressurser påvirker også firmaets sannsynlighet for å tørre å ta risiko (Schoenecker & Cooper 1998, 1130). Det sies likevel at teamets kompetanse kan veie opp for mangelen på kapital (Ye 2018, 18). Gimenez-Fernandez og Beukel peker på en fordel som kan dras av å ha knapp tilgjengelighet på ressurser. Mangel på kapital og menneskelige ressurser kan føre til at startups har færre rammer og grenser enn etablerte firmaer. Dette gjør at nyetablerere kan ha en fordel i evnen til å være fleksible, ettersom de ennå ikke har implementert rutiner. Dette øker startupens innovasjonsytelse (2017, 19-20).

Den manglende tilgangen på ressurser bygger opp under risikoen som kjennetegner de fleste startups-prosjekter. For det første vet ikke gründeren hvordan ideen vil bli mottatt i det utvalgte markedet. Det eksisterer i tillegg en manglende evne til å gjenkjenne og formulere alle relevante variabler som påvirker ytelsen. Som vi så over kan det komme av gründerens bakgrunn eller sterke tro på ideen (Sommer 2009, 118). McGrath og MacMillian understreker dette ytterligere ved å hevde at bedrifter ofte ikke ser de riktige

markedsmulighetene eller den beste måten å adressere dem på når de først lanserer, og blir derfor tvunget til å tilpasse seg og endre sin tilnærming over tid (1995). Drucker går enda lenger ved å mene at en ny satsing lykkes oftest i et annet marked enn hva som opprinnelig var planlagt. Produktet og tjenesten kan da også ha endret seg fra det først ble produsert. De som kjøper produktet eller tjenesten bruker dem til en rekke andre formål enn de opprinnelig ble designet for (1985, 189).

Sommer finner i sin forskning at læring gjennom prøving og feiling er en god måte å redusere risiko på. Med prøving og feiling handler det om å utvikle den opprinnelige planen hele veien ettersom ny informasjon dukker opp og forandrer bildet (Sommer 2009, 129). Disse endringene på vei til suksess og minimering av risiko kan knyttes opp mot tilnærmingen "Running Lean". Konseptet er skapt av Eric Ries og brukes av en rekke startups, og hadde sitt opphav i teknologibransjen. Kort fortalt er running lean en systematisk prosess hvor en går tilbake til kunden under hele utviklingsprosessen med minste versjoner av produktet, for å sørge for at man fokuserer på de rette elementene. Underveis itererer bedriften på tilbakemeldinger fra dem som faktisk skal bruke produktet. Fordelene ligger i at risikoen og ressursbruken minimeres ved at bedriften bedre vet hva kundene tenker før lansering. Bedriften bruker da ikke ressurser på å utvikle et fullverdig konsept som målgruppen ikke ønsker, eller ser behov for (Maurya 2012, XXI-XXIII).

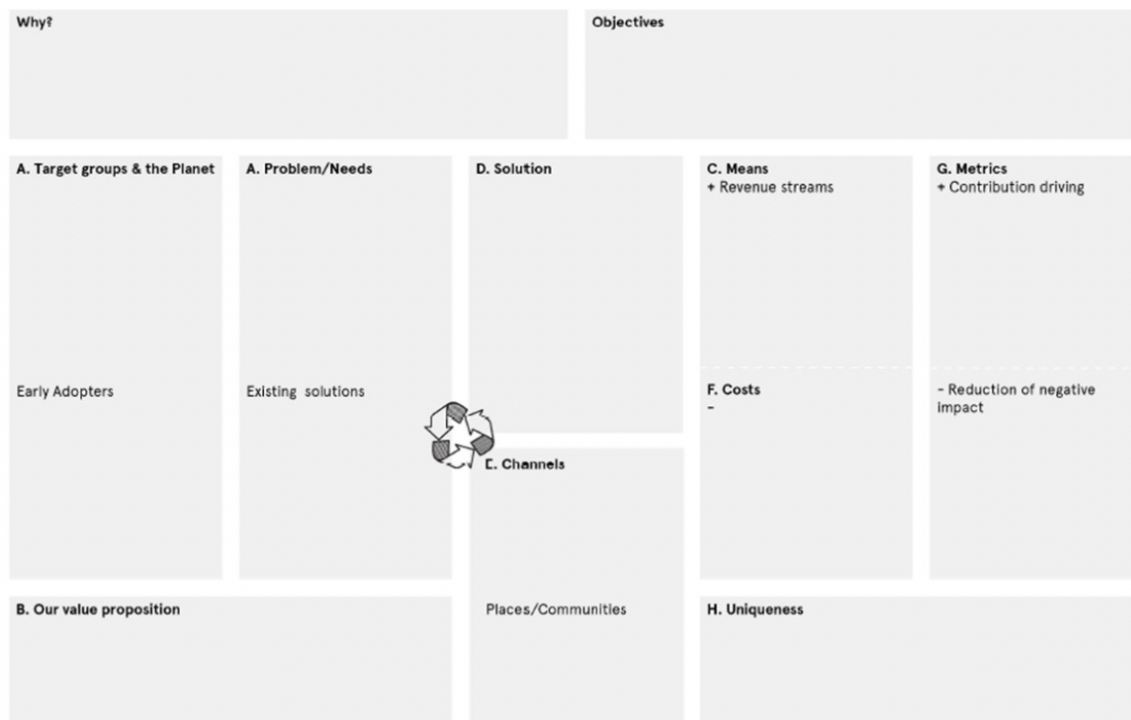
Av definisjonen vi har lagt vekt på i denne oppgaven, samt særegenhetene vi har sett på så langt, forstår vi hvorfor flere startups bygger opp virksomheten etter running lean. Ettersom de har en lovende idé, uprøvd forretningsmodell under utvikling, få ressurser og ønsker å være adaptive, vil en slik konstant loop med tilbakemeldinger på prototyper av tjenesten/produktet underveis kunne gi stor verdi og øke hastigheten på utviklingen med mindre risiko (Blank 2013).

2.1.2 Videreutvikling av lean canvas

Et relatert verktøy til running lean er lean canvas utviklet av Ash Maurya. Lean canvas er i korte trekk en én-sides, levende forretningsplan delt opp i ni blokker; problem, kundesegment, verdiforslag, løsning, kanaler, inntektsstrøm, kostnadsstruktur, urettferdig fordel og nøkkelmålinger. Sammen utgjør disse blokkene hovedelementene i det en

organisasjon skal teste ut og utvikle. Etterhvert som hypotesene testes er hensikten at det skal være lett å gå tilbake og fornye planen (Mullen 2016). Steve Blank er blant dem som mener et slikt rammeverk er bedre for hurtig utvikling, som de fleste startups ønsker, enn en mer tradisjonell forretningsplan (2013).

Chowra viser til at det ikke fantes noe spesielt fokus på bærekraft i business da dette rammeverket ble utviklet. Hun peker på at en ikke trenger å gå mer enn et par år tilbake for å se at bærekraft fortsatt ble ansett som et tillegg til virksomheten. Videre hevder hun at dette aldri fungerte og heller aldri vil fungere. For å drive skikkelig bærekraftig virksomhet, må bærekraft være kjernen i en forretningsmodell. På bakgrunn av dette har Chowra videreutviklet Lean Canvas til det hun kaller Sustainable Innovation Canvas. Dette canvaset inkluderer bærekraft og skaper en helhetlig tilnærming til begrepet. Øverst i canvaset er det lagt til to nye blokker med navn "hvorfør" og "mål". I hvorfor ligger intensjonen bak forretningsideen. Med mål refereres det til milepæler som skal hjelpe med å ta de riktige beslutningene, evaluere prosessen og holde fokus mot intensjonen (Chowra 2019).



Figur 1: "Sustainable innovation canvas". Chowra. 2019.

I tillegg har hun lagt til flere elementer i de ni boksene lean canvas består av. I boksen som inkluderer målgruppe har hun lagt til planeten som en påminnelse om å ta hensyn til alle

relevante interessenter, ikke bare de direkte kundene og brukerne. I boksene som omhandler problem, løsning og kanaler er det lagt til et resirkuleringssymbol for å være bevisst rundt hvorvidt valgene bedriften tar vil føre til nye problemer. I boksen om målinger er det blitt lagt til en underoverskrift som omhandler negative innvirkninger. Hun understreker at denne kan ha en viktig innvirkning på forretningsmodellen fordi den skaper et helhetlig bærekraftig perspektiv. Det tvinger bedriften til å vurdere hvordan en bidrar til verden, samt hvordan forretningsmodellen reduserer den negative effekten. Uten denne tankegangen mener Chowra at forretningsmodellen ikke kan bli bærekraftig (2019).

Denne tankegangen støttes opp av tanken Stubbs og Cocklin presenterer om at organisasjoner bare kan være bærekraftige hvis den dominerende nyklassisistiske modellen til firmaet transformeres, snarere enn suppleres, av sosiale og miljømessige prioriteringer. Deres forskning viser til viktigheten av å utvikle interne strukturelle og kulturelle evner, samt samarbeid med viktige interessenter, for å oppnå bærekraft i hele systemet som en organisasjon er en del av (2008, 103).

2.2 Formål

Det foregår et skifte i ideen om hvorfor bedrifter eksisterer. Fra troen på profittmaksimering til aksjonærens fordel vokser det frem et økende fokus på andre krav fra investorer, ledere, ansatte og forbrukere. Samfunn og miljø har blitt viktige interessenter som bringer med en ny forpliktelse til virksomhetens rolle i verden (Ind & Ramaswamy 2021). Det har altså blitt viktigere for bedrifter å kunne svare på spørsmålene om hvorfor man eksisterer og hvor man kan ha en faktisk unik og positiv påvirkning på samfunnet (Gast et al. 2020).

Den tradisjonelle definisjonen av formål er grunnen til at en organisasjon eksisterer. Det er deres grunn til å være, hvorfor den gjør det den gjør, og hvorfor bedriften er relevant for fremtiden (Ind & Ramaswamy 2021). Formål brukes også for å definere hvilke problemer man ønsker å løse i verden. Det mest ønskelige er å løse problemer for å tjene penger, ikke tjene penger på å skape problemer (Younger, Mayer & Eccle 2020, 10-11). Et fokus på formål anerkjenner gjensidig avhengighet mellom virksomhet og samfunn - det ene kan ikke blomstre uten det andre. Bedrifter som er formålsdrevne og villige til å bli holdt ansvarlige,

kan bidra til å skape et samfunn der deres kunder og interessenter ønsker å leve (Hollensbe et al. 2014, 5).

World Economic Forum oppdaterte i 2019 sitt 30 år gamle manifest med en ny tolkning av formål:

Formålet med et selskap er å engasjere alle sine interessenter i delt og vedvarende verdiskaping. Ved å skape en slik verdi betjener et selskap ikke bare sine aksjonærer, men alle sine interessenter - ansatte, kunder, leverandører, lokalsamfunn og samfunnet generelt. Den beste måten å forstå og harmonisere de forskjellige interessene til alle interessenter er gjennom en felles forpliktelse til politikk og beslutninger som styrker et selskaps langsiktige velstand (Schwab 2019).

I definisjonen kommer det frem at et formål er langt mer enn en velformulert setning som brukes utad, og at for å realisere et formål må det samskapes med langt flere enn kun aksjonærer, styret og ledere. Det må samhandle med samtlige interessenter, inkludert samfunnet og miljøet bedriften opererer i. Det handler, ifølge denne definisjonen, om mer enn bare å vite hvorfor man eksisterer, men også vite hvordan ens eksistens påvirker omgivelsene (Ind & Ramaswamy 2021). Problemstillinger knyttet til dette vil være at det er vanskelig å basere alle formålsrettede beslutning i virksomheten til fordel for alle interessenter. Det kan være en utfordring for ledere å måtte vurdere i hvilken grad virksomheten bør tenke på mulig innvirkning (positive og negative) de har på dem som er minst i stand til å ha en stemme og helst handle rettferdig for disse partene. Det bør handle om å forbedre den generelle trivselen til livene de berører (Hollensbe et al. 2014, 5-6).

2.2.1 Formål kan øke tillit og forenkle prosesser

Kun én av fire medlemmer av allmennheten stoler på at en leder for en virksomhet vil rette opp og innrømme feilaktige valg. Dette viser en undersøkelse kalt Edelman Trust Barometer (Slideshare 2014). Kun én av fem stoler på at de forteller sannheten og at de gjør etiske og moralske avgjørelser (Slideshare 2014). Dette gjelder ledere i kommersielle organisasjoner, som ofte blir ansett å ha en rolle som økonomiske agenter med en hensikt å optimalisere avkastning til aksjonærene. Dette fører med seg en generell skepsis og forsterker synet på at organisasjonen bryr seg mest om penger og inntjening. Mangelen på tillit er med på å

bremse etableringen av varige relasjoner med ansatte, kunder, leverandører og samfunnet. Det pekes derimot på at å omdefinere organisasjoner som mer formålsrettet, der formål definerer ansvarsområder og omfanget av forretningsaktivitet, vil kunne bidra til å gjenopprette tilliten mellom organisasjoner og samfunn (Hollensbe et al. 2014, 1-3).

Proessen med å gjenopprette tilliten til virksomheten (både innad og utad) begynner med å være bevisst formålet med virksomheten, og dens rolle og ansvar i det samfunnet den driver i. Formål gir et overordnet rammeverk for å underbygge behovet for bedrifter i samfunnet, og forsterke den positive effekten de genererer i samfunnene de opererer i (Hollensbe et al. 2014, 15-16). Younger, Mayer & Eccle peker også på hvordan et klart formål kan motivere ansatte, øke produktiviteten og redusere ansattekostnader.

Et velformulert formål kan bli en strategisk ressurs og gi konkurransefortrinn. Det å ta de riktige valgene for samtlige interessenter må starte med større klarhet og enighet med forankring i formålet. Ved å gjøre det, vil bedrifter ta bedre beslutninger, skape sterkere forbindelser og partnerskap med sine interessenter, og levere langsiktige resultater for sine aksjonærer (Younger, Mayer & Eccle 2020, 8-9). Det vil inngi tillit som kan støtte innovasjon og vekst og posisjonere selskaper for langsiktig suksess. For å gjenopprette tilliten til virksomheten og skape de fordelene som Wachtell peker på, er det imidlertid viktig å sikre at slike emner ikke kun er sidelinjer i en hovedhistorie som har kortsiktig lønnsomhet, ulikhet i resultater og egeninteresser (Hollensbe et al. 2014, 15).

2.2.2 Implikasjoner ved eierstruktur

Det eksisterer en økende enighet i ledelsesforskning om at det kan oppleves utfordrende å kombinere profitt og et formål med de typiske eierstyringsmodellene og praksiser (Levillain & Segrestin 2019, 637). De typiske modellene er sterkt kritisert både for sin mangelfulle tolkning av selve selskapets funksjon, og for dens skadelige langsiktige, sosiale, økonomiske og miljømessige innvirkning. Hovedtyngden av teoretisk arbeid om eierstyring er fram til i dag bygget på den klassiske økonomiske tilnærmingen hvor aksjonærer og styremedlemmer ofte ender opp med kontrollrettighetene (Levillain & Segrestin 2019, 639-640). Denne tilnærmingen til eierstyring blir beskyldt for å bidra til bedriftens skadelige virkninger på samfunnet og miljøet (Sjåfjell et al. 2015, 79).

Det har vært økt fokus på formålsdrevne bedrifter de siste årene . Dette har skapt flere diskusjoner som har ført til at nye juridiske forretningsformer har vokst fram (Levillain & Segrestin 2019, 637). Hovedprinsippet handler om å kreve at et sosialt eller miljømessig mål innlemmes i bedriftens dokumenter og strategier, og blir en sann reell juridisk forpliktelse for aksjonærer og styremedlemmer. Disse skal fungere som hjørnesteiner i et fornyet styresystem som ikke bare vil oppnå bedre langsiktig økonomisk ytelse, men også ta hensyn til skadelige virkninger av gjeldende praksis på samfunnet og miljøet. Målet er å gjøre det mulig for selskap å kompensere for det kollektive presset på kortsiktig lønnsomhet, som jevnlig anklages for å krympe den strategiske horisonten til toppledere. Et annet mål er å beskytte selskapenes evner og langsiktige engasjement for å utvikle ansvarlig oppførsel og innovasjon mot en bredere gruppe av valgkretser, inkludert miljø og samfunn (Levillain & Segrestin 2019,645-646).

Med bakgrunn i det økende fokuset på bedrifters utvidede ansvar har begrepet trippel bunnlinje vokst fram. Den triple bunnlinjen er et begrep innenfor samfunnsøkonomi, utviklet av John Elkington på 90-tallet. Det handler i korte trekk om at bedrifter bør forplikte seg til å måle sin sosiale og miljømessige påvirkning - i tillegg til økonomiske resultater - i stedet for å bare fokusere på å generere profitt, eller standard bunnlinje (Elkington 2008, 49). Elkington peker på hvordan denne tankegangen også har resultert i bidrag til eierstyringsdebatten, da det gir en ramme for bærekraftig investering (2004, 6). På bakgrunn av at flere selskaper har vist stor økonomisk avkastning med denne tilnærmingen har flere investorer begynt å fokusere på ESG-beregninger (miljømessige, sosiale og ledelses-relaterte kriterier) når de tar investeringsbeslutninger (Miller 2020). Dette skiftet i fokus hos investorer anerkjenner behovet for å levere på mer enn bare profitt og belyser endringene som foregår i eierstruktur og selskapsledelse beskrevet over.

2.2.3 Kombinasjon av formål og profitt

Vanligvis er et selskaps hovedmål å generere fortjeneste ved å lage produkter og tjenester som det kan selge med tilstrekkelige marginer. For å oppnå denne profittmaksimeringen er det noen aktiviteter som vil ha negativt sosialt og / eller miljø konsekvenser, mens andre vil ha en ubetydelig negativ virkning. Uavhengig av dette vil det primære fokuset uansett være

å maksimere profitt i stedet for å analysere aktivitetene og se på konsekvensene av disse. Det økende fokuset på bærekraft og krav fra det offentlige har i midlertidig ført til at selskaper har begynt å legge til aktiviteter, snarere enn å integrere, relatert til positive sosiale og miljømessige formål. En involvert leder kan derfor stå overfor et utfordrende valg mellom å sette fortjeneste eller et annet formål først. I et profittfokusert selskap, vil det å bestemme seg for sistnevnte potensielt skade hans eller hennes karriere. Derfor har andre formål enn fortjeneste vanligvis en lavere prioritet (Osterwalder & Pigneur 2010, 1-3).

Det er derimot kun 7 prosent av topp 500 Fortune daglig ledere som mener at bedriften kun bør fokusere på profitt og ikke sosiale mål (Gast et al. 2020). Younger, Mayer & Eccle mener at profitt og formål ikke er noe enten eller avgjørelse. Overskuddet som kommer med formål kan brukes til å bygge en bedre bedrift. Her har styret og investorer et delt ansvar for å jobbe med ledelsen for å levere på begge deler (Younger, Mayer & Eccle 2020, 9). Osterwalder og Pigneur viser også til at det tidligere målet om maksimering av profitt, og det økende trykket på optimal oppfyllelse av et formål med sosial og miljømessig påvirkning, kan gå hånd i hånd. Dette kan skje gjennom riktig utforming av forretningsmodellen. Osterwalder peker på at den moderne hemmeligheten er å veve formålsrettet impact inn i DNAet i forretningsmodellen, men uten å ofre fortjeneste (Osterwalder & Pigneur 2010, 5).

Osterwalder har skapt rammeverket business model canvas som lean startup er bygget på (Osterwalder & Pigneur 2010, 6). Hovedforskjellen ligger i hvilket fokus de har, hvor lean fokuserer mer på å løse et problem, mens business model canvas ser på hvordan en best kan selge et bestemt produkt. På bakgrunn av dette er fire av blokkene i business model canvas blitt byttet ut med fire andre som Maurya mente var mer fornuftige for startups som fulgte en lean-tilnærming (Skowron 2020). Chowra mener det må legges til elementer i lean startup for at man skal kunne drive bærekraftig. Osterwalder mener derimot at så lenge man klarer å bygge aspektet inn i forretningsmodellen kan du få samme effekt (Osterwalder & Pigneur 2010, 5).

2.2.4 Implementering av formål

Rammeverket SCORE og co-creation mentaliteten er to tilnærminger som kan hjelpe å styre mer effektivt rundt aktivt bruk av formål i organisasjoner. Det førstnevnte viser til fem

mekanismer som skal hjelpe ledere lettere å fasilitere oversettelsen av formålsintensjon til formålshandling (Younger, Mayer & Eccle 2020, 2). Den siste tilnærmingen utfordrer de tradisjonelle tankene rundt selskapsstyring, og baserer seg på at et formål ikke virkelig kan leves ut med mindre interessenter spiller en aktiv rolle i å skape det. Også her presenteres fem prinsipper til hjelp for å realisere aktivt bruk av formål i daglig drift (Ind & Ramsway 2021). Ettersom likheten ved disse to teoriene er så fremtredende har vi valgt å smelte dem sammen. De to utgjør forslag til fem steg for implementering av formål i kjernen av bedrifter.

Forenkle det nok, men ikke for mye...

Det første handler om viktigheten av å forenkle formålet slik at det blir forståelig, overbevisende og bygger på delte referanserammer for de i bedriften (Younger, Mayer & Eccle 2020, 17). Det pekes på at en formålserklæring bare vil få mening når den brukes til å styre handlingene til interessenter. Formålet bør heller være enkel og konsis, men ikke så kjedelig at den kan gjelde enhver organisasjon eller være for komplisert til at den blir ignorert. En formålsuttalelse fungerer ikke isolert og blir meningsløs hvis den ikke klarer sin primære plikt til å lede og inspirere, og må derfor bli støttet av andre uttalelser og verdier (Ind & Ramaswamy 2021).

Skap forbindelser i fellesskap

Når et foretak vokser og utvikler seg vil trolig formålet bevege seg fra en intuitiv forståelse av formål, til noe som er mer nyansert og som må artikuleres (Ind & Ramaswamy 2021). Det vil påvirke hva organisasjonen gjør, strategiske valg, og kapitallokeringsbeslutninger. Den driver strategien ved å være referansepunkt og dermed påvirke alle valg som blir tatt. Det er også viktig at de eksterne strategiene bygger på den. Partnere, leverandører og kundemarkedet må bli målt fra samme referansepunkt som interne interessenter (Younger, Mayer & Eccle 2020, 20-21). For å få dette til bør det ikke bare være noe som skapes av ledelsen, men heller resultatet av en deltakende og involverende prosess. Dette kan gjøre at det tar lenger tid, men det hjelper også til å skape noe som er autentisk og relevant både internt og eksternt (Ind & Ramaswamy 2021).

Integrere det i alle ledd

En kjernefordel med et klart formål er dets rolle i beslutningsprosesser. Et formål som blir praktisert kan styre strategien, men også de detaljerte hverdagsbeslutningene folk tar. Dette hjelper selskaper å være smidige, fordi grensene for valg blir tydeligere (Ind & Ramaswamy 2021). For å få dette til er det viktig at styret føler eierskap til formålet. Det er de som skal lage de passende strukturene, kontrollsystemene og prosessene for å vedta formålet. Deretter må hele organisasjonen fra topp til tå støtte og forstå formålet, for at det skal være mulig å realisere på en positiv måte (Younger, Mayer & Eccle 2020, 23-24).

Åpne opp og anerkjenn

I tillegg til den ledelsesmessige forpliktelsen til å levere et formål, må organisasjoner erkjenne at de også må gi slipp på formålet og la andre i deres økosystemer bygge på det, utvikle det og berike det. Noen ganger er det frykt for at å gi slipp, som kan føre til at et formål går i en utilsiktet retning. Med et riktig integrert formål og effektive styringsprosesser kan risikoen for å miste kontroll med innspill fra flere interessenter minimeres (Ind & Ramaswamy 2021). For å sørge for at man ikke dras ut på et helt annet spor enn hva det opprinnelig formålet var, vil det være viktig at styret setter klare ytelsesmål for å måle om man følger og oppnår formålet. Det skal gi incentiver og sørge for målrettet oppfølging (Younger, Mayer & Eccle 2020, 26-27).

Kommuniser resultateffekter

Ofte handler formålet generelt om en fremtidig tilstand. Dette kan hemme den organisatoriske relevansen, fordi det er vanskelig å se hvilken innvirkning det vil ha og hvordan interessenter kan bidra til det. Det er derfor vesentlig å ha mål på veien slik at man kommer i en bedre posisjon til å kunne måle fremdriften mot å realisere formålet og motivere alle involverte som vi så på i steget over (Ind & Ramaswamy 2021). Ledernes oppgave er å få det organisatoriske formålet omgjort til praksis gjennom kommunikasjon og narrative strategier. Om lederen gjør dette riktig vil det skape et samhold og en følelse av at man jobber mot noe større og meningsfylt som en kollektiv enhet. Det skal være autentisk, troverdig og engasjere de ansatte ved å hele veien vise til feil og suksesser (Younger, Mayer & Eccle 2020, 29-30).

2.3 Styring etter formål og profitt

“Du klarer det du måler” eller sagt på en annen måte; “Du kan ikke forbedre det du ikke måler” er to tilpasninger av et originalt sitat fra matematiker og fysiker Lord Kelvin, som sier at uten målinger vet du ikke om noe blir bedre eller verre (1883).

Økonomiske kriterier blir vanligvis ansett som det mest hensiktsmessige målet for forretningsuksess (Walker og Brown 2004, 577). Med et økende fokus på formål utover profitt vil det derimot være naturlig å måle suksess på grunnlag av slike kriterier for å se om en faktisk oppfyller formålet. Dette vil potensielt også gjøre det mulig for interessenter å se hvordan de gjennom deres forpliktelse til virksomhetens formål personlig kan gi et positivt bidrag til samfunnet (Hollensbe et al. 2014, 14).

Det ligger derimot en utfordring i å anerkjenne og søke å måle effekten virksomheten har på miljø og samfunn, samt ta ansvar for den effekten. Det innebærer å ta skritt for å utvikle mennesker, pleie verdier som støtter god forvaltning. I tillegg innebærer det å aktivt bevare eksisterende ressurser og skape nye når det er mulig, slik at andre kan nyte godt av dem (Hollensbe et al. 2014, 14).

Selv om suksess i store bedrifter ofte blir målt etter økonomiske kriterier, er det mange gründere som er motivert til å starte en bedrift på grunnlag av livsstils- eller personlige faktorer. Funn i et studium gjort av Walker og Brown antyder at personlig tilfredshet og prestasjoner, stolthet i jobben og en fleksibel livsstil generelt verdsettes høyere enn formueskapning for gründere. Personlige faktorer som alder og forretningsegenskaper påvirker midlertidig hvordan gründere oppfatter viktigheten av disse faktorene (2004, 577).

2.3.1 Resultatstyringssystem

Et viktig verktøy organisasjoner bruker for å måle og forstå en bedrifts resultater er implementeringen av et resultatstyringssystem tilpasset sin situasjon. Dette fungerer som et styringsverktøy (Rompho 2018, 32).

Et resultatstyringssystem er en kontinuerlig prosess med å identifisere, måle og utvikle ytelse til enkeltpersoner og team, og tilpasse ytelsen til organisasjonens strategiske mål. Det er et verktøy som har som mål å evaluere effektiviteten av tjenester eller produkter og gi pekepinn på ulike styrker, men også forbedringsområder i de ulike forretningsprosessene (Aguinis 2013, 2).

Det første målet med resultatstyringssystem er å hjelpe toppledelsen med å nå strategiske forretningsmål. Ved å knytte organisasjonens mål til individuelle mål forsterker resultatstyringssystemet atferd i samsvar med oppnåelse av organisatoriske mål. Selv om individuelle mål ikke oppnås, fungerer det å knytte individuelle mål til organisatoriske mål som en måte å kommunisere det som er de mest avgjørende forretningsstrategiske initiativene (Hollensbe et al. 2014, 36).

Det vil bli spennende å se hvordan startups som uttrykker at de har et formål knytter dette til organisasjonens mål, og om hvorvidt de har strukturer for å måle ytelsen mot disse for å faktisk se om de gjør det de uttrykker at de ønsker.

2.3.2 Kortsiktig og langsiktig horisont

The all too common case of the great man in management who produces startling economic results as long as he runs the company but leaves behind nothing but a sinking hulk is an example of irresponsible managerial action and of failure to balance present and future. (Drucker 1974, 43)

Dette sitatet peker på viktigheten av å balansere kortsiktige og langsiktige mål, i vår sammenheng for å oppnå formålet. Oppfordringer om mer langsiktig tenkning dukket opp for mange år siden i ledelsesforskning rettet mot bedriftsledere (Bateman & Barry 2012, 985). Det ser ut til at folk flest vet at de burde tenke langsiktig, men likevel baseres valg og atferd primært på en kortsiktig horisont (Bateman & Barry 2012, 984). I virksomheter kan overlevelse kreve kortsiktige resultater, men ideelt sett forfølger ledere også handlingsforløp som kurerer langsiktig verdi. Knyttet til evnen en har til å tenke langsiktige i valg og atferd, er motivasjon sentralt (Bateman & Barry 2012, 986).

Teorier om motivasjon baserer seg blant annet på prinsipper som forsterkning og forventning av hva som kan komme. Utfordringen med å klare og ha en sunn balanse mellom valg basert på kortsiktig og langsiktig horisont ligger derfor i evnen til å jobbe mot noe hvor forsterkninger og belønninger ligger lenger fram (Bateman & Barry 2012, 986). Målsettingsteori er en spesielt kraftig og robust teori om arbeidsmotivasjon (Miner 2005). Når folk er forpliktet til mål, fokuserer de oppmerksomheten på disse målene. De anstrenger seg, utvikler strategier og fortsetter å forfølge målene (Locke & Latham 1991, 482). Det argumenteres også for at dette vil hjelpe med å vise hva en kan forvente seg som igjen påvirker motivasjonen (Bateman & Barry 2012, 987).

Vi ser av dette at det å ha klart etablerte mål, både kortsiktige og langsiktige, med en strategi for hvordan man skal nå dem, kan hjelpe bedrifter med å beherske balansen samt ta riktige valg til rett tid.

2.3.4 Visjon, misjon og verdier

Vi har sett hvordan Younger, Mayer & Eccle mener at et riktig forstått formål blir det viktigste organiseringsprinsippet i en organisasjon som informerer og veileder strategiske beslutninger og aktiviteter. Artikkelforfatterne hevder det i dag er en større voksende bevissthet og forståelse av formål som strategi, skilt fra det mer standard og vanlige fokuset på formål som kultur (Younger, Mayer & Eccle 2020, 10). Likevel så vi hvordan Hollensbe et al. beskrev viktigheten av å ha integrerte organisatoriske begreper som støttet opp under formålet. Artikkelen pekte på hvordan det kunne gjøre det lettere å holde fokus, delegerer, prioritere, ta beslutninger og sørge for at man er på rett vei (2014, 5). Younger, Mayer & Eccle forteller også hvordan visjon, misjon og verdier kan påvirke en bedrifts hensiktsintensjon som kan overføres til formålspraksis (2020, 3). Vi vil derfor gi en kort beskrivelse av disse begrepene.

En visjon viser hvor bedriften ønsker å sette sitt avtrykk. Den bygger på formålet, og er et langsiktig mål på hvordan bedriftens versjon av suksess ser ut. En misjon forklarer hva organisasjonen ønsker å gjøre. Den beskriver gjerne daglige gjøremål og er direkte knyttet til strategien og underbygges av verdiene. En verdi definerer hvordan bedriften oppfører seg.

Den setter standarder om kultur og om hvordan de ønsker at atferden skal være, uten å se på den faktiske kulturen i bedriften (Younger, Mayer & Eccle 2020, 12-14).

3.0 Metode

Nå som vi har etablert en problemstilling og presentert relevant teori, skal vi videre presentere metoden vi mener vil kunne besvare problemstillingen på en gunstig måte. Videre i denne delen vil vi gi en forklaring på hvordan vi har anvendt metoden i praksis, før vi avslutningsvis reflekterer over valgene vi har tatt underveis i prosessen.

Dalland forklarer metode som en vitenskapelig tilnærming for systematisk å finne fram til ny kunnskap, som vi igjen skal kunne etterprøve for å sjekke om påstandene fra funnene er sanne, gyldige og holdbare (2018, 51). Det skilles ofte mellom to ulike forskningsmetoder i forbindelse med utforming av undersøkelsesopplegg i et studium: Kvalitativ og kvantitativ metode (Grønmo 2017, 23). Kvalitativ metode forklares som en innsamlingsmetode der tolkning av individers meninger og perspektiver står i fokus, mens den kvantitative baseres på statistisk data som er hentet ut fra besvarte strukturerte skjemaer av variabler og kategorier (Grønmo 2017, 175 og 213).

Uavhengig av metodevalg er utgangspunktet alltid virkeligheten, og metoden vi bruker for å nå målet vil ende opp med å beskrive den virkeligheten folk opplever. Dette forteller oss at uansett valg av metode vil vi møte på respondenter som har forskjellige antagelser og tilnærminger av virkeligheten som blir undersøkt. Forskerens oppfatninger av virkeligheten kan også stride helt eller delvis fra respondentenes (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2011, 35-36). Dette ser vi på som viktig å huske på gjennom hele prosessen for å verken legge føringer, ekskludere viktige funn eller dra for sterke konklusjoner.

3.1 Valg av metode

Valg av metode gir en pekepinn på hvordan man skal fremskaffe kunnskap, og også måten å etterprøve kunnskapen fra funnene. I valget av en metode er det viktig å reflektere rundt hvorvidt denne svarer på problemstillingen (Dalland 2018, 51). Kvalitativ- og kvantitativ metode bringer hver med seg egne særtrekk som gjør at de egner seg til å svare på ulike type problemstilling (Skilbrei 2019, 2).

Basert på vår problemstilling faller valget på en kvalitativ metode. Med en kvalitativ metode kan vi på en naturlig måte få nærhet til fenomenet som skal undersøkes, en fortolkende analyse og dybde i motivet ettersom datainnsamlingsmetoden blir gjennomført av forskeren selv. Metoden er designet for å hjelpe forskeren med å forstå den sosiale og kulturelle konteksten mennesker lever i (Myers 2013, 5). Ved bruk av denne metoden, er det enklere å få en forskning med en kronologisk flyt, se hvilke hendelser som fører til bestemte konsekvenser og utlede dypere forklaringer for hvorfor (Miles, Huberman & Saldana 2014, 4). I tillegg hjelper metoden å få en bedre forståelse over holdningene som respondentene besitter (Johannessen, Tufta & Christoffersen 2011, 141-142). Samtlige av særtrekkene ved kvalitativ metode som er presentert over, ser vi på som viktig for å besvare vår type problemstilling på best mulig vis.

3.2 Forskningstilnærming

Når arbeidet med konkretisering av problemstillingen er ferdig, er neste steg å finne hvilket undersøkelsesdesign som er best egnet til den spesifikke problemstillingen. Valg av undersøkelsesopplegg vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet, og er en viktig forutsetning for resultatene man får (Jacobsen 2015, 227-228).

Vår problemstilling i denne oppgaven er "Hvordan kombinerer ledere i norske kommersielle startups formål og profitt?". Av dette ser vi at problemstillingen kan klassifiseres som uklar, åpen og bred. Vi har også tidligere sett at det finnes lite kontekstuell teori på problemområdet. På bakgrunn av dette vil en eksplorerende tilnærming være best egnet til denne oppgaven. En eksplorerende tilnærming går i dybden av det vi ønsker å undersøke, og er relatert til hvordan vi ønsker å nærme oss variabelen som skal studeres. Man går i dybden

i forsøk på å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig om fenomenet for å få en helhetlig forståelse (Askheim og Grennes, 2008). Mer spesifikt kan man si at vi velger å bruke et fenomenologisk design. Det fenomenologiske vitenskapssynet kan oppsummeres som læren om “det som viser seg”, det vil si at man er opptatt av fenomenene slik de oppleves av respondentene, eller slik de umiddelbart oppfattes av sansene. Gjennom en slik tilnærming vil det hjelpe oss å enklere forstå ledernes tanker, følelser og atferd om hvordan de ser verden gjennom deres subjektivitet. Vi vet ikke mengden på brukbart datamateriell før vi er gang med analysen (Nilssen 2014, 25; Tjora 2021, 27-30).

3.3 Datainnsamling

Det finnes flere datainnsamlingsmetoder innenfor kvalitative metoder, der vi diskuterte både fokusgrupper og dybdeintervju.

Den store fordelen vi så med fokusgrupper handlet om muligheten ledere ville hatt til å åpent diskutere sine valg, bli inspirert og bygge på hverandres erfaringer. Likevel så vi en svakhet i at ledere kunne bli påvirket av hverandre, og ikke tørre å være åpne om sine tilnærminger, valg og erfaringer i fare for å skape et dårlig bilde av seg selv. Problemstillingen vår inkluderer sensitive temaer som kan oppleves vanskelig å besvare i plenum, da det på mange måter blottlegger lederens innsats, tanker og erfaringer- på godt og vondt. Vi antar derfor at vi får bedre data dersom intervjuene blir gjort alene, og forblir helt anonyme (Skilbrei 2019, 67).

En fordel med å bruke dybdeintervju er at du enklere kan skape en relasjon med den man intervjuer. Et dybdeintervju er en intersubjektiv situasjon mellom intervjuer og objekt, hvor du ønsker å få objektet til å slappe av og bli trygg på intervjuer og situasjonen. Denne tilliten er også avgjørende for intervjuets kvalitet. Målet med et dybdeintervju er å få ærlige tilbakemeldinger som vil hjelpe en med å forstå virkeligheten også kalt livsverdenen til personen du intervjuer. For å svare på vår problemstilling er det ønskelig å gå i dybden på objektets subjektive meninger, holdninger og erfaringer om kombinasjonen av formål og profitt (Tjora 2021, 127-130).

Vi tror begge valgene kunne gitt oss tilfredsstillende data, men på bakgrunn av fordelene og ulempene presentert over falt valget tilslutt på dybdeintervju.

3.3.1 Utvalgsstrategi, valg av deltakere og rekruttering

Størrelsen på utvalget og den metodiske tilnærmingen en bruker for innsamlingen av data skal alltid avgjøres ved å se på problemstillingen. Det er ingen fasit på antall intervjuobjekter. En gylden regel er derimot at en skal utføre intervjuer fram til det ikke fremkommer ny informasjon. Det fordi du da med større sikkerhet kan fremlegge funnene som valide og reliable, samtidig som du unnlater å bruke unødvendig tid på få samme svar om og om igjen. (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2011, 104).

Vi endte tilslutt opp med å intervjuer ni ulike ledere i ni ulike startups. Startupene hadde en variasjon fra teknologiutvikling til helse. Vi startet derimot med seks, men gjorde oss noen refleksjoner underveis som gjorde at vi måtte ta noen veivalg som førte til at utvalgsstørrelsen endte på ni. Dette vil vi beskrive ytterligere under.

Det er flere måter vi kunne gått fram på i valget av informanter og rekrutteringen av dem basert på kvalitative metode. Kvalitativ metode handler om å ta bevisste valg av respondenter hvor målet er å få hensiktsmessige svar fra informantene. Derfor vil det være essensielt å ha en klar strategi bak valgene av respondenter slik at svarene kan anses som troverdige og pålitelige. Hensikten bør være å utforske et fenomen slik at man kan få mest mulig forståelse og kunnskap. (Andersen & Krumsvik 2017, 76; Johannessen, Tufte & Christoffersen 2011, 106).

Vi satt derfor noen kriterier før vi rekrutterte intervjuobjektene. Disse presenterte vi også innledningsvis i denne oppgaven. Våre kriterier var at det måtte være daglig leder med overordnet ansvar i en startup som har vært i drift i maks fem år med maksimalt 20 ansatte. Dette gjorde vi for å begrense utvalget, få mest mulig relevant informasjon og samtidig få et sammenligningsgrunnlag som ikke hadde for stort spenn (Tjora 2017, 41).

Basert på dette startet vi med å sende ut invitasjon til intervju til seks ledere i seks ulike startups. Vi utførte personlig rekruttering. Vi tok direkte kontakt med de vi ønsket som

intervjuobjekter gjennom LinkedIn, mail og eget nettverk. Uavhengig av hvilken kanal de ble kontaktet på mottok de en standardisert tekst som sørget for å informere om hva de eventuelt ville takke ja til, samtidig som de måtte bekrefte at de var innenfor kriteriene vi hadde satt på forhånd (Skilbrei 2019, 109).

Etter gjennomførte intervju innså vi at det ville vært hensiktsmessig å sette noen kriterier til bransjene selskapene opererer i (teknologi, helse..) og type problem startupene prøver å løse gjennom sin drift. I dette legger vi om hvorvidt de løser et generelt, et sosialt eller miljømessig problem. Vi så nemlig en tydelig forskjell i svarene basert på dette, og konkluderte med at dataen spriket for mye. Likevel så vi at forskjellene i svarene basert på bransje og problem var svært interessante, og kunne bringe frem flere nyttige nyanser i svaret på problemstillingen. Vi bestemte oss derfor for å rekruttere flere framfor å starte rekrutteringen på nytt med nye kriterier.

Etter ni gjennomførte intervju følte vi at dataen som ble samlet inn ikke ga noe ytterligere informasjon, og avsluttet datainnsamlingen.

3.3.2 Gjennomføring av intervju

Utforming av intervju

Vi så for oss at semistrukturert dybdeintervju som datainnsamlingsmetode vil være mest hensiktsmessig sett opp imot vår problemstilling. Med et slikt semi-standardisert dybdeintervju vil ikke intervjuet ha en standardisert mal, men snarere et felles utgangspunkt med rom for en mer åpen og fleksibel undersøkelse. Med denne innsamlingsmetoden får vi dermed muligheten å stille oppfølgingsspørsmål for å danne et helhetlig bilde av respondentenes syn og tanker rundt problemstillingen (Andersen & Krumsvik 2017, 81).

Før gjennomføring av intervju skapte vi en intervjuguide som dannet utgangspunktet for samtlige intervju. Intervjuguiden (vedlegg 1) har som formål å informere forskeren i grove trekk om hvilke temaer som skal tas opp i dybdeintervjuet. Ved utforming av intervjuguiden er det viktig å ta i betraktning at den skal være tilstrekkelig omfattende og spesifikk nok for at forskeren skal kunne få typen informasjon som er nødvendig, men samtidig generell nok til at studiene skal kunne utføres på en fleksibel måte. Med tanke på at intervjuet kan gi

forskeren nye innsikter og kunnskaper underveis, kan hen også alltid revurdere informasjonsbehovet gjennomgående i samtalen (Grønmo 2017, 168-169).

Vi valgte å bruke teorigrunnlaget vårt som utgangspunkt for dannelse av intervjuguiden, og kategoriserte spørsmålene deretter. Dette fordi vi så det som interessant å se om teorien kan overføres til konteksten vi søker å se på, som omhandler startups, formål og profitt. Spørsmål ble derfor grovt delt opp i kategoriene organisasjonsstruktur, formål og profitt, verdier, målstyring og short term versus long term. For å kunne bidra til å få en myk start på samtalen, innledet vi samtalen med å stille trivielle spørsmål som ikke hadde direkte betydning for studiet. Det ble etablert noen underspørsmål på de spørsmålene vi så på som spesielt essensielle. Dette ble gjort med hensikt å sørge for at oppfølgingsspørsmålene fanget det som ikke ble nevnt.

Til tross for at samtlige intervjuer hadde samme utgangspunkt ser vi at svarene spriker og bærer med seg ulik tyngde basert på respondentenes virkelighetsoppfatning. Dette har ført med seg mange nyanser vi vil dykke dypere i, i analysen.

Praktisk gjennomføring

Vi ønsket å utføre dybdeintervjuene fysisk etter en antagelse om at det på den måten er lettere å skape tillit, observere kroppsspråk og holde en naturlig samtale med varighet. Koronapandemien satte derimot en stopper for dette, og tvang oss til å gjennomføre intervjuene over videoplattformen Zoom. Dette fordret en tydelig arbeidsfordeling under intervjuet. En av oss intervjuet og skrev ned bemerkelsesverdig endring i kroppsspråk eller tonefall, mens den andre hadde slått av mikrofonen og skrev ned det som ble sagt. Vi håper på denne måten at forskjellen mellom fysisk og digitalt intervju ble minimale.

Selv om vi ser på det som en stor styrke å være to under utføringen av intervjuene gjorde vi oss en betraktning tidlig i prosessen, spesielt digitalt når vi sitter på hver vår plass. Det var vanskeligere for personen som skrev ned det som ble sagt, å si ifra om tempoet var for raskt eller om det var noe hun gjerne skulle hørt igjen. Dette ville ødelagt flyten i svarene, og gjort intervjuet svært oppstykket. Dette krevde at personen som skrev var selektiv i hva som kom ned på papiret, samtidig som personene som intervjuet måtte følge godt med i dokumentet

hvor notatene ble gjort for å sørge for å holde et tempo og ta pauser når det trengtes for å få ned informasjonen.

Å være to sørget derimot for en god flyt gjennom intervjuet. Vi fikk flere tilbakemeldinger på at det følte mer ut som en samtale enn et formelt intervju, som gjorde intervjuobjektene mer avslappet og tillitsfulle. Det vi mistet med å være to var derimot pausene som ofte gjør at respondenten kommer på ytterligere informasjon (Dalland 2018, 86). Det kompenserte vi med å stille et spørsmål på flere ulike måter som intervjuguiden viser.

En annen faktor som kan ha påvirket resultatet er mengde informasjon respondenten fikk i forhold til hva vi ønsket å finne på forhånd. Vi valgte å være selektive i hvilken informasjon vi ga ut, men sørget for å gi nok informasjon til at de visste hva slags type forskning de ble med på. Det var ikke før svaret på det siste spørsmålet var gitt, at vi presenterte problemstillingen vår. Dette førte til at ytterligere informasjon ble lagt til av samtlige respondenter.

Med bakgrunn i at vi ønsket å gå fram med et eksplorativt design, konkluderte vi derimot med at måten vi gikk frem, på best måte ville få frem respondentens faktisk syn på virkeligheten og deres tilnærming til fenomenene vi undersøker, uten føring og påvirkning fra oss. Vi er derimot klar over at funnene kunne blitt annerledes om vi ga en tydeligere innføring i hva vi faktisk ønsket å finne ut av før intervjuets start, men tror det ville vært negativt sett opp imot vår problemstilling.

3.4 Ethiske utfordringer

Vi ønsker å tilfredsstille kravet om informert samtykke (Jacobsen 2005, 46). Samtlige respondenter ble derfor hele veien informert om studiens omløp, og stilte kun på frivillig basis etter at all relevant informasjon var lagt fram fra vår side.

I tråd med det ovennevnte skal også respondentene holdes anonyme gjennom hele studiet, og ingen form for opplysninger som vil kunne avsløre deres identitet, vil framlegges i denne oppgaven. Det var viktig for oss at konfidensialiteten ble overholdt (Skilbrei 2019, 67). Før hvert intervju forklarte vi at de når som helst kunne trekke tilbake svarene fra studien, og at

de kun trengte å svare på det de var komfortable med. I tillegg til å spare oss for tid brukt på å søke om godkjenning via NSD, tror vi kravet om anonymitet har vært en styrke i vårt studium. Det var flere av intervjuobjektene som forsikret seg om dette før intervjuet ble startet. Det kan tyde på at det førte til større åpenhet.

På grunn av etiske hensyn og anbefalinger fra Kristiania benyttet vi oss heller ikke av lydopptak. Det gjorde, som nevnt, at noe data kan ha gått tapt, og at reliabiliteten kan ha blitt noe svakere. Det sparte oss derimot for mye tid ettersom kravet til transkribering falt bort. Denne tiden har heller blitt brukt til et dypdykk i analysen av dataen som vi tror har gjort det mulig å finne flere interessante funn, som tiden ellers ikke hadde tillatt oss i like stor grad.

3.5 Dataanalyse

Målet med dataanalyse er å systematisere data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem (Askheim og Grenness 2008, 17). I denne delen analyserte og fortolket vi innsamlet data med mål om å finne svar på studiens problemstilling. Vi ønsket å finne sammenhenger og mønstre i det de ulike informantene sa. På et abstrakt nivå ga dette oss mulighet til å dykke dyperer i meningen bak det som er sagt (Andersen & Krumsvik 2017, 85).

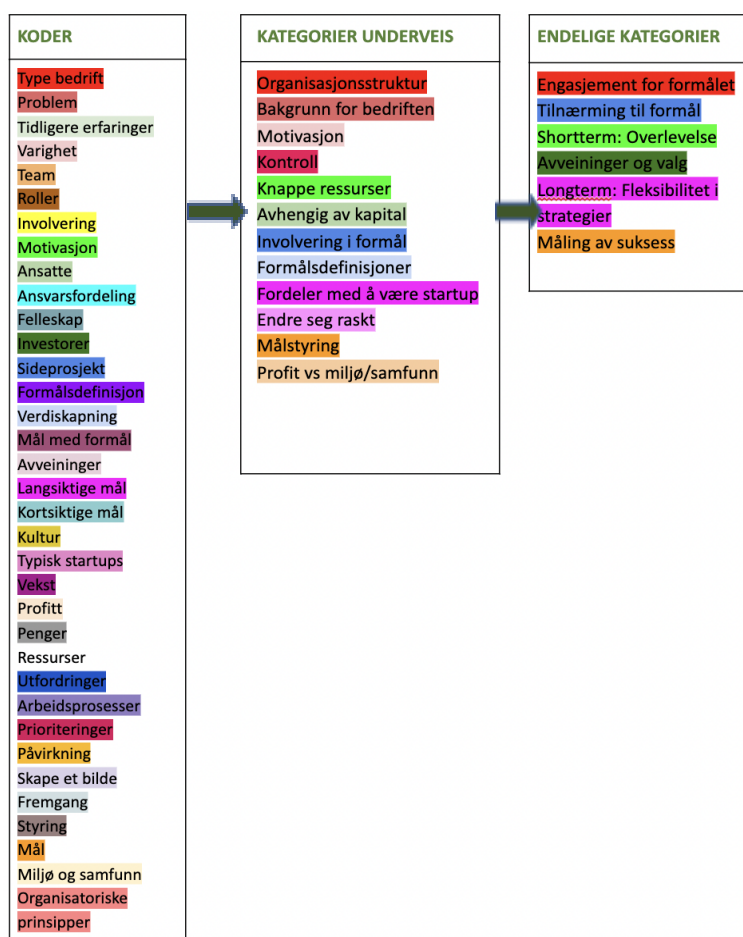
3.5.1 Analyse og tolkning

Det er fenomener som er blitt uttrykt gjennom handlinger og ytringer vi skulle analysere (Nilssen 2014, 72). Vi startet derfor prosessen med å gå gjennom hvert intervju for å skrive det om til meningsfull tekst. Under intervjuet noterte vi ned det vi trengte for at det skulle gi mening, men konsentrerte oss lite om å skrive fulle setninger med mindre det var sitat vi på det tidspunktet anså som gode. Dette ble gjort med ønske om å få en bedre oversikt over all innsamlet data, slik at det forelå oversiktlig til analyse. Før vi startet selve analysen foretok vi også tekstreduksjon i form av å skrive sammendrag av samtlige intervju. Vi hadde på forhånd bestemt oss for å ikke bruke dette som utgangspunkt for analysen, men så det som hensiktsfullt for å danne et grunnlag og helhetsbilde av dataene våre.

Koding og kategorisering

Vi har valgt å bruke koding som analysestrategi. Med koding, menes markering av tekst med ord eller symboler som kan forsterke meninger, handlinger, hendelser eller annet en ønsker å skille ut. Vi valgte å bruke en kombinasjon av empirinær koding og sortering basert koding, som kan ses på som to ytterpunkter; den førstnevnte tar empirien som utgangspunkt for koding mens den andre tar utgangspunkt i teorien (Tjora 2018, 200-203). Måten vi gjorde

det på var å analysere hver for oss hvor en av oss hadde til hensikt å bruke teorien som utgangspunkt, og den andre empirien. Vi ble derimot enig i forkant om hvordan prosessen skulle foregå. Vi bestemte oss for å fargekode teksten, og gi hver farge et navn. Når det var gjort på samtlige intervju satt vi oss ned sammen, sammenlignet resultatene og smeltet kodene sammen til det som tilslutt endte på 34 ulike koder. Tanken bak å gjøre det hver for oss var å ikke bli påvirket av hverandre, samtidig som vi ikke skulle gå glipp av funn som hverken kunne knyttes opp til teorien eller som viste sammenhenger i dataene vi hadde samlet inn.



Figur 2: Kodeprosess

Diskusjonen vi fikk når vi presenterte kodene for hverandre brakte også med seg nye innsikter som vi mener ville gått tapt om vi hadde gjort kodingen sammen. Vi fokuserte også på å være kritiske til det hverandre presenterte for å styrke oppgavens validitet og reliabilitet. Dette fordi vi var oppmerksomme på at det normalt er lettere å opprettholde dette om analysearbeidet gjøres sammen (Askheim og Grennes 2008, 156).

Etter kodingen startet vi å skape kategorier. Vi har gjennom teorien, vi tidligere har presentert, opparbeidet oss temaer vi skal forsøke å sammenligne mot ordene fra

intervjuobjektene, samtidig som vi bruker ord fra intervjuobjektene til å lage kategorier (Tjora 2018, 200-203). Dette gjorde vi gjennom å først sette koder med likheter sammen i kategorier. Eksempelvis ble team, roller, varighet, ansatte, påvirkning og investorer gjort om til organisasjonsstruktur. Deretter fargekodet vi de kategoriene vi mente hadde likheter med hverandre i samme fargetone, og smeltet dem sammen til nye kategorier. Eksempelvis ble “knappe ressurser” og “avhengig av kapital” gjort om til overlevelse. Vi brukte hele tiden temaene i intervjuguiden som utgangspunkt for kategorisering, samtidig som vi ønsket å være åpne for å se sammenhenger mellom de ulike temaene vi hadde delt opp i basert på svarene og kodene. Denne prosessen gjorde at vi tilslutt endte opp med seks ulike kategorier. Disse vil vi presentere i analysedelen sammen med funnene innenfor samtlige, og peke til hvorfor disse er med på å svare på problemstillingen.

3.6 Undersøkelsens kvalitet

Før, underveis og etter utført studie er det viktig å reflektere over valgene man har gjort til enhver tid, og hvordan det kan ha påvirket prosessen. Når en vurderer undersøkelsens kvalitet benyttes begrepene validitet og reliabilitet. En skal forsøke å forholde seg kritisk til kvaliteten på den informasjonen man samler inn slik at konklusjonene som trekkes er gyldige og til å stole på (Jacobsen 2015, 227). Enda viktigere ser vi på det å være så transparente som mulig, slik at du som leser kan gjøre en vurdering av studiens gjennomføring, og ha innsikt i alt som kan ha innvirkning på resultatene.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet knyttes til undersøkelsens data og hvorvidt det måler det som er ønsket å måle. Hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides påvirker undersøkelsens reliabilitet. I kvalitative undersøkelser vil forskeren kunne styrke reliabiliteten gjennom å gi en inngående beskrivelse av konteksten, samt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2011, 229- 230). Vi har prøvd å være så transparente som mulig ved fremlegging av fremgangsmåten vår. Vi håper at det sammen med å ha alle intervjuer tilgjengelig ved forespørsel kan styrke vår undersøkelses reliabilitet.

3.6.2 Validitet

Validiteten handler om datamaterialets gyldighet til problemstillingen som skal besvares (Grønmo 2017, 241). Desto høyere relevans dataen fra undersøkelsesmetoden har til problemstillingen, desto større grad av validitet har teksten. I kvalitative studier spesifikt, handler validitet mer konkret om bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet.

Bekreftbarhet for validitet innen kvalitative studier handler om hvilken grad forskeren har undersøkt det som skal undersøkes, og om det finnes grunnlag for å bekrefte funn og slutninger som har blitt trukket. Troverdighet handler om tolkninger forskeren danner seg og om disse er til å stole på. Overførbarhet går ut på om studiens funn kan overføres til andre deltakere enn de som har vært med i denne undersøkelsen (Larsen 2017, 93).

For å sikre bekreftbarheten la vi blant annet ned mye arbeid i utforming av intervjuguiden. Vi søkte mye hjelp i utformingen for å sikre at spørsmålene var tydelige nok, og nyttige for å svare på vår problemstilling. Prosessen med å ha flere øyne med kunnskap på området og spørsmålsutforming mener vi har bidratt til å øke studiens validitet. Vi utførte også et testintervju hvor vi brukte erfaringene til å redigere guiden ytterligere. At intervjuene ble holdt over zoom kan også ha hatt påvirkning på bekreftbarheten. Dette kan ha medført at noen av observasjonene av kroppsspråk og nærhetene du får til objektet forsvinner. Vi tror likevel strukturen vi hadde med at en noterte ord, mens den andre noterte det overnevnte minket denne faktorens begrensning av validiteten.

Videre vil en forsker ofte tolke ut ifra egne erfaringer/ståsted, eksisterende kunnskap og daglige tolkningstradisjoner (Skilbrei 2019, 46). En av oss som skriver og har utført denne forskningen er medgründer i en kommersiell startup. Erfaringene gjennom driften av denne innser vi at kan ha hatt konsekvenser og farge noe av synet i denne oppgavens analyse, og svekke troverdigheten. I etterkant ser vi at det kunne styrket validiteten til studien om den av oss som ikke driver en startup hadde vært intervjuer. Likevel har vi vært oppmerksomme på dette hele veien, og den andre har derfor stilt seg kritisk dersom hun opplevde at disse erfaringene blir fremtredende i innsamling av data.

Som vi nevnte i gjennomgangen var vi lite bevisste på hvilken bransje og hvilket type problem de vi rekrutterte drev i før studiens start. Dette gjorde at vi rekrutterte ytterligere for å få en jevn balanse, og for å ikke få ny innsikt. Det opplevde vi ikke etter siste intervju, noe som kan ha gjort overførbarheten sterkere. Likevel ser vi at antall rekrutterte kan være noe lav for å trekke konklusjoner for samtlige bransjer, men vi mener studien vil kunne gi en pekepinn og være overførbar til en viss grad. Det vil likevel være viktig for leseren å være bevisst dette før hen drar konklusjonene direkte inn i sin kontekst.

Det siste vi har blitt bevisst på er hvordan vi kun har forstått fenomenet basert på samtalen med respondentene. Vi anser flere av temaene vi berørte som sensitive, hvor en potensielt vil ha et ønske å fremme seg, som daglig leder for en startup, på best mulig måte. Neste gang ville vi trolig kombinert intervju med observasjon for å se om hvorvidt det som ble sagt faktisk stemmer i praksis. Dette ble ikke gjort i denne studien, og det vil derfor være viktig å være oppmerksom på at dette kun er basert på en subjektiv samtale, noe som kan ha svekket validitet i vår sammenheng.

4.0 Funn

I dette kapittelet presenteres relevante funn som er blitt gjort etter en systematisk gjennomgang av innsamlet data fra våre ni respondenter sett opp mot problemstillingen. Det er flere elementer som er gjennomgående. Disse er strukturert i lys av teori for å sikre at våre erfaringer ikke legger stor føring for utfallet. Vi ønsker å fremme respondentenes sannhet. Likevel vil forskerens egen fortolkning av datainnsamlingen spille en rolle, og vi vil derfor at leseren er bevisst på at funn kan bære preg av våre egne tolkninger av verbale svar og kroppsspråk. Analysen har som mål å være objektiv, men vi finner at skille mellom presentasjon av funn og tolkning av dem i visse tilfeller er utfordrende å differensiere, dersom funnet ikke er tydelig gjennom direkte ytringer fra respondentene. Gjennom prosessen finner vi seks hovedfunn; bakgrunn for startupen, tilnærming til formål, short term: overlevelse, avveininger og valg, long term: fleksibilitet i strategiene og måling av suksess. Vi vil nå ta dere gjennom disse.

For å beholde konfidensialiteten til respondentene har vi lagd fiktive navn og bedriftsnavn, men bruker riktig alder og bransje på respondentene, da vi mener dette er relevant informasjon for analysen uten at det går ut over anonymiteten. Vi kommer til å bruke de fiktive navnene i sitatsiteringer.

Navn	Alder	Bransje	Sektor
Fredrik	40	Teknologi	Offentlig
Anders	25	Teknologi	Privat
Fabian	50	Teknologi	Offentlig/ privat
Oscar	30	Forsikring	Privat
Ida	35	Teknologi	Offentlig
Line	30	Klær	Privat
Julie	35	Teknologi	Offentlig
Martin	45	Helse	Privat
Harald	60	Helse	Privat

4.1 Utgangspunkt for startupen

I denne delen vil vi ta for oss funn knyttet opp til bakgrunnen for startupen. Dette omhandler hvordan gründernes personlige engasjement påvirker validering av problem, behov for kontroll, ansettelse og tilnærming til investorer.

Etter at samtlige intervju var gjennomført er det spesielt en ting som er fremtredende. Det omhandler bakgrunnen for at startupen ble etablert. Samtlige er startet på bakgrunn av en motivasjon til å løse et problem de selv har vært preget av, eller sett andre i deres nærhet trenge en løsning på. Noen peker også på at det er timingen av korona og livssituasjonen de

er i som har gjort det mulig å starte for seg selv. De ser en gylden mulighet til å bruke egne erfaringer og kompetanse til å lage noe de virkelig ønsker, og mener markedet har behov for.

Jeg snubla inn i noen personlige erfaringer med barn som begynte å streve med å gå på skolen, og ble motivert til å se hvorvidt det kunne skapes noe som kunne hindre dette.

(Fredrik)

Selskapet ble startet etter at vi hadde jobbet i bransjen, og så hvor mye lojale kunder ble utnyttet. (Oscar)

Etter å ha hørt deres personlige engasjement og hvordan de jobber med å utvikle forretningsmodellen sin, er det en ting vi biter oss merke i at ikke blir vektlagt. Dette handler om valideringen av problemet og løsningen. Her ser vi et klart skille mellom dem som jobber mot offentlig sektor kontra privatmarkedet. De fire respondentene som jobber mot offentlig sektor har gjort klare regnestykker på hva deres løsning kan spare samfunnet for. Et eksempel er bedriften som jobber med å hjelpe ungdommer med matte. Gründeren peker på at matteangst er noe som fører til at mange dropper ut, og at denne andelen koster samfunnet 500 milliarder kroner. Likevel virker det ikke som at valideringen baserer seg på den faktiske brukerens eller den betalende kundenes innspill. Innsamlet data viser at de har lett etter noe som kan støtte opp under deres engasjement, og bruker det som forhandlingskort og motivasjon for videre arbeid.

Når det kommer til de som jobber mot privat sektor er det ingen ytringer som sier at startupene har sjekket om det faktisk er et marked for løsningen. De fleste nevner at de lenger inn i prosessen jobber med en MVP (minste brukbart produkt), men ingen forteller om validering av markedet for tjenesten/ produktet før de startet. Funn viser at de kjenner så sterkt på problemet selv, at det føles så intuitivt for gründerne at markedet har et behov for det.

Denne personlige motivasjonen ser ut til å påvirke gründerens tilnærming til formål og drift. De ytrer gjentatte ganger et behov for kontroll på retningen til bedriften og å ha det siste ordet i valg som blir tatt. Det gjenspeiles i strategier, organisasjonsstruktur, valg av aktiviteter

og målsettingene som blir satt. Et interessant funn er at gründeren mener de “eier” problemet, og derfor ikke ser at andre som problemet rører ved kan gi innspill som potensielt kan bidra til en bedre løsning. Dette viser seg også når de står ovenfor valg om å få inn andre interessenter som kan forenkle utfordringer de står i. Flertallet av gründerne kvier seg for å ta imot dette i bytte mot å gi slipp på en del av kontrollen de besitter. Funn sett opp imot hverandre tyder på at det eksisterer en indre konflikt hos gründeren. De blir dratt mellom et ønske om å vise at de klarer det på egenhånd, og å åpne for at flere kan få bidra til noe som potensielt kan bli bedre i det lange løp.

Det er til syvende og sist jeg som bestemmer hva som er viktig. Jeg må være enig i strategien som er valgt. Hvis jeg er uenig må jeg selge aksjene mine. (Harald)

Det er jeg som bygger strategien. Jeg mener det er viktig at daglig leder har et stort eierskap til retningen man skal, og hvilket formålet vi skal oppnå. (Martin)

På den andre siden viser derimot dataen et ønske om at ansatte skal ta del, og være med å forme bedriften. Det stilles store krav til hvem gründeren ønsker å ansette. Til tross for at gründeren uttrykker viktigheten av innspill fra ansatte, finner vi det interessant at lederen nærmest vil ansette kopier av seg selv. De peker på at det er viktig at de har samme indre motivasjon, forstår valgene lederen velger og er villig til å jobbe mot det hen avgjør at de skal.

Du er motivert av det vi skal få til, motivert av saken og ha et ønske om å sette deg inn i tematikken i tillegg til kompetanseområdet. (Fredrik)

Vi ser på hvordan det samme ser ut til å gjelde ved valg av styret og eventuelle investorer. Likevel stilles det ikke like store krav til partnere, investorer og styret til å tenke helt som gründeren. Dette ser ut til å komme fra viten om at gode avtaler kan kontrollere innflytelsen de har på daglig drift.

De unge lederne, som kan ses på som nyere i bedriftsverden, kvier seg derimot mer for å ta inn investorer. De stiller store krav til at investorene både må forstå problemet og ønske å

kjempe for formålet, men vil helst ikke at de skal blande seg opp i daglig drift. Til sammenligning ser vi en forskjell i ytringene til de eldre gründerne, som har drevet andre startups tidligere. Dataene indikerer at de bedre ser fordelene med å få inn investorer, og har erfaring med å skrive gode aksjonæravtaler som kan tilpasses deres ønsker. Her er det viktigste at investorene må forstå formålet, men ikke nødvendigvis tro på det. Så lenge gründerne kan få penger og nettverk, men begrense den direkte påvirkningen gjennom avtaler, ser de på investorer som en positiv ressurs.

Viktig for oss at ingen skal komme inn å mene noe annerledes rundt forretningsmodellen for den er viktig for oss. (Oscar)

Vi er selektive på de vi tar inn i styret. De som får lov er håndplukket fordi de kan bidra på et nivå vi ikke har kompetanse på selv, og vil dit vi vil. Vi vil at de vi tar imot investorpenger og kapital utenfra må de ha samme visjon som oss. De vil være med å løfte dette fram og bidraget skal kunne muliggjøre dette. (Julie)

Uavhengig av synet på investoren og alderen på lederen ser vi at det viktigste er å beholde størst eierandel for å opprettholde kontrollen. De mener at bestemmelsesretten som kommer som hovedeier er viktig i oppstarten av selskapet.

Det er derimot én gründer som har valgt å gi fra seg denne bestemmelsesretten ved å eie mindre 10% av selskapet. Han peker på at dette valget er gjort basert på troen han har på å engasjere flere til samme formål. Han er selektiv i valget av investorer, og noen som ikke tror på formålet eller som ønsker penger framfor realisering av formål er ikke aktuelle. Det ligger sterkt regulerte avtaler til grunn, som han mener understreker ønsket investorene har til å faktisk vise at de bidrar til mer enn bare penger ut på andre siden. Videre mener han at det er en styrke å vise at det er en hel "armé" som ønsker det samme, og ikke kun en gründer som har overtalt noen til å ville noe.

4.2 Tilnærming til formål

I denne delen vil vi ta for oss funn knyttet direkte opp til forståelsen og bruken av formål. Dette innebærer tolkningen av begrepet formål, tilnærmingen til det i daglig drift, bruken av formålet intern/ekstern og forståelsen av det i hele organisasjonen. Delen tar også for seg bruken av andre organisatoriske prinsipper som bygger opp under formålet.

Når vi dykket dypere inn i formål med respondentene startet vi med å spørre åpent om hvordan de ville definert begrepet. Her ser vi mer eller mindre en konsensus i svarene. Samtlige definerer begrepet som grunnen til at bedriften eksisterer, og hvorfor de driver med det de gjør.

Da tenker jeg på hvorfor vi eksisterer. Hva er grunnen til at vi startet og hva er målet vårt med det. (Oscar)

Hvorfor gjør dere det dere gjør. Hvilket formål har vi med aktivitetene å gjøre. (Line)

Vi spurte dermed videre om deres bedrift hadde et etablert formål basert på deres egen definisjon. Til tross for at alle pekte på at de hadde et formål, kommer det frem noen spennende nyanser som vi finner interessante. På den ene siden viser dataene gründerne som er bevisste på betydningen de vil ha på miljø og samfunn gjennom driften. De det gjelder mener at formål handler om mer enn bare å tjene penger, og at formålet med bedriften skal ha samfunnsnytte. De ser på penger som et virkemiddel for å oppnå formålet.

Det handler om mer enn bare å tjene penger. Det bør ha samfunnsnytte. (Harald)

Det viktige med formål er at det gir motivasjon fordi man er med å bidra til noe for fellesskapets beste. Føler man er med på noe som handler om mer enn bare penger. Penger blir heller et virkemiddel for å oppnå formålet. (Anders)

På den andre siden forteller gründerne hvordan penger kommer i første rekke, og miljø og samfunn blir sett på som en positiv effekt. Det er viktig for dem å understreke at dette

perspektivet ikke utelukker viktigheten av formålet, men setter det i andre rekke. Selve bedriftsaktivitetene må i større grad omhandle det å overleve i en tøff hverdag som startupene mener de befinner seg i. Kortsiktig valg og aktiviteter vil på lang sikt gi effekt og ressurser de trenger for å nå formålet.

For vår del og vårt firma er hovedmålet at vi skal tjene penger. Vi vet at dersom vi tjener penger og er økonomisk bærekraftige da kan vi utgjøre mer. (Julie)

Videre finner vi forskjeller i hvorvidt de bruker formålet i kommunikasjonen internt og eksternt. Noen ser på formålet som viktig å kommunisere eksternt. Dette går på tankegangen om at å ha en mening på hvorfor noe er laget gir bedre grunnlag for salg- fordi folk ikke kjøper hva du selger, men hvorfor.

Folk kjøper ikke hva du selger, men hvorfor. Formålet er mer mobilitet til mennesker over hele verden uansett bakgrunn. (Martin)

Andre ser på formål som viktig i intern kommunikasjon. Gründerne mener at å kommunisere rundt formålet internt er viktig for å skape en indre motivasjon hos de ansatte som forhåpentligvis vil øke effektiviteten av arbeidet.

Det er en ekstra motor vi har inni oss når vi jobber. Man har en ekstra motivasjon for å lykkes. Har man et formål vil man ha en sterkere baseline. Det er et kompass. Stopper opp og tenker er vi sikre på at det vi gjør nå realiserer det mer langsiktige. (Fredrik)

Til tross for at det er forskjeller i hvordan de anvender formålet, er det igjen stor konsensus rundt at det gir retning. Formålet gir verdi utad og innad i bedriften, og gjør kommunikasjonen tydeligere og mer meningsfull. Utad gir det mer innblikk i bedriftens målsettinger rundt miljø og samfunn, og innad gir det retning for aktiviteter.

Det gir retning. Det er lettere å prioritere ting og setter fokus. Og når vi har bærekraftig formål funker det bra i kommunikasjonen med kunden og finans. (Anders)

Vi ser en verdi av å ha et formål for da vet vi hele veien hvorfor vi gjør det vi gjør. Det påvirker valgene våre som til syvende og sist skal påvirke miljøet og holdningene. (Line)

Det blir spurt om viktigheten av å etablere andre organisatoriske prinsipper, som verdier, som støtter opp under formålet. Her sier flertallet at dette ikke er nødvendig å ha avklart. Det handler om at de er små og med så få ansatte at det er unødvendig bruk av tid å få det integrert i dokumenter. Slike formaliteter uttrykkes av flere at passer bedre i større bedrifter der man ikke kjenner de ansatte i like stor grad. Det pekes på at gründerne mener de ser verdiene så tydelig hos de ansatte, og at det er et utgangspunkt for ansettelsen i seg selv at teamet har de samme grunnleggende verdiene. Når de på sikt derimot vokser uttrykker mange nødvendigheten av nedskrevne verdier.

Det som er fint med disse jentene er at de har de samme grunnleggende verdien. De er opptatt av mye av det samme, og har like formål. Dette er naturlig hos dem, selv om det kanskje ikke snakkes eller skrives så mye om. (Line)

Vi er mye enig om uformell setting og fleksibilitet. Men når det er sagt er det ikke nedskrevet. Det kan jeg se for meg blir viktigere når vi vokser. Eller det er kanskje nå vi burde gjøre det for å være klar over det når vi vokser og onboarder flere for å skape en kultur. (Julie)

Mot slutten av delen som omhandlet formål under intervjuet, spurte vi om formålet var godt forstått i hele organisasjonen. Til tross for at samtlige, dog i ulik grad, peker på at de ser verdi i å ha et formål og mener de har en bevisst tilnærming til det, viser det seg at det aldri har blitt skrevet ned eller konkret arbeidet rundt. I likhet med verdier mener de fleste at det er så iboende at de ikke ser vitsen i å bruke tiden på å skrive det tydelig ned. De argumenterer for at formålet kommer tydelig fram gjennom daglig drift. I kontrast kommer det likevel frem at et klart flertall tror at formålet ikke er likt forstått i hele organisasjonen. Det kommer av at de ansatte har ulik tilnærming til det basert på sine personligheter og erfaringer. Ettersom formålet ikke er forenklet virker det som at vi ville fått ulike definisjoner av formålet om vi hadde spurt de andre ansatte i startupene. Dataene indikerer videre at det oppleves bindende å skrive ned verdier og formål, noe gründerne tenker vil ta fra dem evnen til å

være adaptive og fleksible.

Nei, formålet er ikke godt innforstått i organisasjonen. Vi er ulikt skrudd sammen og derfor ulikt syn på hva som er viktig. (Harald)

Gjør ingenting for å minne de formålet, men en lever det. Vi ser det hele veien i daglig drift. (Martin)

Noe som stikker seg fram i innsamlet data er hvorfor behovet for at kontroll ikke gjør at det føles hensiktsmessig å skrive ned et etablert formål alle forhold seg til, og er innforstått med. Vi finner i dataen at de tenker logisk, men at det i realiteten ikke er sånn som de først tenker.

Oppsummert ser vi at de fleste ser stor verdi rundt å ha et formål fra start for å bruke det i kommunikasjon utad eller motivasjon / retningsgiver innad. Funnene forteller derimot at gründerne føler det er så selvsagt og iboende at det ikke er nødvendig å forankre det skriftlig i bedriften. Funnene indikerer at det blir tatt for gitt at alle jobber mot det samme fordi det per i dag kun er det bedriften konsentrerer seg om å realisere. Av samme grunn er de færreste også skrevet ned og etablert verdier.

4.3 Short term: Overlevelse

I denne delen skal vi se på svarene som omhandler realisering av formål i et mer kortsiktig perspektiv for bedriften.

Det interessante er å se hvordan de svarer på spørsmål rundt dag-til-dag driften av selskapet. Daglig må gründerne ta avgjørelser og viktige valg for å få fremgang. Ifølge respondentene selv er det de kortsiktige valgene som avgjør om man overlever eller ei.

Short-term er viktig for at vi skal overleve. (Anders)

Spørsmålet er da om de lar formålet sitte i forsetet når de kortsiktige valgene blir tatt. Her ser vi igjen en indikasjon på at det er noen forskjeller basert på alderen og erfaringen til

lederen. For de yngre ser det ut som det er mer selvsagt at sosiale og miljømessige faktorer er en del av kjerneverdiene. De forteller at de setter formålet først i valg som blir tatt, fordi de i større grad føler et ansvar for å sette miljø og samfunn i sentrum. Vi ser dette likhetstrekket for alle respondenter under 35 år, bortsett fra hos en. Han mener at formål må vike for penger dersom man står overfor valget om et billigere alternativ som er mindre bærekraftig, men som fører til raskere vekst.

Det er fristende å ta de kortsiktige valgene som viker fra de langsiktige for det gir raske resultater, men det er da formålet blir viktig for å navigere og ta de rette valgene som gagnar samfunn og miljø som er vår hovedhensikt. (Martin)

Tror det er vanskelig i dag å starte noe som ikke er bærekraftig i form av miljø og samfunn. Generasjonene som vokser opp idag føler på et ansvar. Tror det er umulig å drive for bare penger. (Oscar)

Vi ser videre at for den eldre gruppen ledere er det et større fokus rundt penger, og konsekvensene av å ikke ha det. De eldre argumenterer for at man ofte må velge det mindre bærekraftige alternativet i en verdikjede før man kommer til et punkt hvor en besitter nok ressurser. Først med nok ressurser kan man velge det mest bærekraftige alternativ, hvor produksjonssted blir tatt frem som et eksempel hos to av respondentene. Likevel er det én i den eldre garde som mener at denne tilleggsprisen er verdt pengene. Dette indikerer et mer idealistisk perspektiv, men argumentet hans baserer seg på datterens meninger som er medeier i bedriften. I tillegg ser de eldre i større grad sammenhengen mellom det å ha nok penger og å kunne sysselsette ansatte med en lønn som gjør det mulig å vie fullt fokus til bedriften. De forteller at det kan bidra til å gjøre driften mer effektiv, og som resultat få en større impact på samfunnet. Et stabilt selskap vil også potensielt tiltrekke seg investorer med mer ressurser. Sammen peker respondentene på at det utgjør faktorer som fører til at man holder ut lenger både personlig og som selskap.

Det kan skjer konflikter mellom det å tjene penger og ha et viktig formål. Det kan koste litt å ha et formål. Det kan være dyrere på kort sikt, men vi er villig til å betale denne tilleggsprisen. (Harald)

Å sikre at folk har lønn. Vi må drifte et bærekraftig selskap. Må ta hånd om oss selv først før vi kan gjøre en stor impact utad. Vi vet at dersom vi tjener penger og er bærekraftige da kan vi utgjøre mer. Selskapet må være stabilt. Vi må tjene penger først, og derfor kan det ofte være hovedmotivasjonen for valg vi tar. (Ida)

En del av overlevelses tankegangen presentert over, kommer fra det vi definerer som knappe ressurser. Samtlige respondenter peker på at nettopp kapital og tid påvirker hvordan de prioriterer. Til tross for at de ser på disse valgene som en konstant utfordring, peker de også på hvordan dette er med på å skape et sterk felleskap i teamet. De knappe ressursene gjør teamet gjensidig avhengig av hverandre, og ikke minst avhengig av god kommunikasjon for å sørge for at de er på vei mot det samme målet. Kanskje kan dette ses i sammenheng med hvorfor det føles overfladisk og unødvendig å bruke tid på å lage etablerte verdier og et velformulert formål som er forankret i dokumenter.

Tid er alltid en mangelvare. Det gjør oss så gjensidig avhengig av hverandre som fordrer respekt og god kommunikasjon. Man må være effektiv, og kommunisere hele veien. Eksempelvis så sitter jeg mest med teknologiutvikling. Det er lett for meg å se 100 muligheter jeg har lyst til å ha på plass, men da må man i felleskap stille spørsmål om de faktisk er viktig for dit vi vil i første omgang. (Fabian)

Har ikke hatt tid til andre ting enn å støtte opp under formålet. (Anders)

Oppsummert ser vi at valg i daglig drift er essensielle og avgjørende for bedriftens overlevelse, noe som legger føring for bestemmelser og påvirker formålets integrering gjennom hele verdikjeden.

4.4 Avveininger og valg

Delen som omhandler avveininger og valg tar for seg funn knyttet opp til prioriteringer og forankring av formål i forretningsmodellen.

Som vi har sett over forteller startupsene at de er knappe på ressurser. Det presser dem til å ta avveininger, være bevisste på prosesser og prioritere. Videre skal vi se på om veien til en økonomisk bærekraftig bedrift har gått på akkord med deres overordnet formål. Det handler om valg, hvor integrert formålet egentlig er i bedriften og i hele verdikjeden. Respondentene forteller at det langs veien mot realisering av formål er valg som trigger en indre konflikt. Sjansene for å overleve er et sentralt moment å tenke over når gründerne tar valg. Dataene våre viser at det i flere situasjoner gjør at flere respondenter ser seg nødt til å velge bort formål til fordel for penger.

Hadde nok sagt ja til noe som kan generere god inntekt, selv om det ikke direkte kan knyttes opp til formålet. Om det avgjør om selskapet vil leve eller ei blir det nok et vanskelig valg. (Anders)

Det er lett å pitche om impacten man vil gjøre, men når man er i det så er det vanskelig å holde på det. Det må hele tiden gjøres avveininger om hva som må prioriteres. (Oscar)

Til tross for at gründerne peker på at de ønsker å gjøre impact på verden, viser funnene våre en inkonsistens i valgene på veien dit. Samtidig ser vi en tendens til at de eldre lederne, som forteller at de besitter nok kapital, klarer å være mer konsekvent i valg som bygger opp under formålet. I konflikter hvor det må velges mellom formål og profitt velger, som nevnt tidligere, én av de eldre gründerne å betale mer for å beholde integriteten rundt formålet. Dette vil koste dem mer kortsiktig, men han hevder at det vil føre til at de gjør det bedre på lang sikt. Den langsiktige holdningen rundt valgene kan potensielt bidra til enklere avveininger som holder dem tettere til formålet.

Jeg operer alltid med langsiktig horisont, fordi da er det lettere å ta valg og avveininger. (Martin)

Det er et skille mellom dem som har integrert formålet utover å tjene penger i forretningsmodellen versus dem som ikke har flettet det sammen i like stor grad. De som har klart dette viser at et salg er en indikator på at de har oppnådd formålet.

Alt vi gjør er basert på kjerneverdien hvor vi skal hjelpe kunden med å spare penger og tid, som deretter bidrar til en trippel bunnlinje for oss. Når vi tjener penger, hjelper vi kunden med akkurat dette og matsvinn forsvinner som utgjør en positiv effekt på samfunnet. (Ida)

At folk kjøper fra oss er en validering på at ressurser blir spart. Penger og påvirkning på miljø går hånd i hånd. (Anders)

Det interessante er at, Anders som vi ser over, peker på at forretningsmodellen deres er bygd på en måte som gjør at penger inn betyr positiv påvirkning på miljø. Likevel forteller han om valg som strider mot formålet på vei mot salget. Ressursene som tas i bruk for å realisere formålet har negativ påvirkning på miljø. Han viser en inkonsekvens ved å velge billige løsninger framfor bærekraftige løsninger. Pengene og det enkle valget kommer først. Dette bekrefter det flere forteller om at de kortsiktige valgene er nødvendige for å overleve, og at formålet er noe som skal oppnås på lenger sikt.

Men disse boksene våre er jo en form for vare som er valgt pga penger og teknisk risiko som igjen kommer på grunn av penger. Vi sourcer fra Kina, og vet det ikke den mest bærekraftige måten. Vil på sikt gjøre det lokalt, men både tidsbesparende og kostnadseffektivt. Vi har tatt det enklere og billigere valget. (Anders)

Oppsummert ser vi variasjoner i svarene om hvor dypt formålsuttalelsene stikker, og hvordan dette former strategiene. De fleste uttaler at de ønsker å kjempe for et formål som skal være bra for verden, men de trenger også penger for å overleve. Vi har sett at de færreste gründerne ønsker investorer i frykt for å miste kontroll. Dataene våre indikerer at de heller ønsker å ta lettvinde valg, og være inkonsekvente mot formålet på veien. Det virker derimot ikke som de er bevisste på denne inkonsistensen, men at den kommer av behovet for penger og ønske om å vokse fort.

4.5 Long term: Fleksibilitet i strategiene

Svarene til respondentene viser et skille mellom tankegangene i de langsiktige og kortsiktige strategiene. De langsiktige er ikke sett på som like viktige fordi markedet og situasjonene endrer seg så raskt. Strategiene blir skapt og laget underveis noe som igjen påvirker formålet. De fleste ser det ikke nødvendig med noe annet enn en tentativ plan på lang sikt. Dette viser seg motstridende til uttalelser de gir om formål, som de mener handler om de langsiktige målsettingene som skal vise vei.

Vi har ikke så mange langsiktige enda. Det som er gøy med startup er at det jeg tenker i dag kan lanseres i morgen. Det skiller seg fra store organisasjoner. (Oscar)

Long term element kan bety mye med å kunne gå i nye markeder og andre land. Man bruker masse arbeid på å komme seg til rett sted, men til da kan det ha endret seg to ganger. Man trenger regler først når veksten er der. (Fabian)

Startupene ønsker å vokse raskt for å generere penger til å drive og vise til interessenter at de har livets rett. Det gjør at de ser et behov for fleksibilitet i målsettingen, og dette vises i de litt uklare strategiene. Tankegangen om å være fleksibel viser seg også i dialogen vi hadde rundt formål. Til tross for at alle respondentene mener de har et formål og ser viktigheten av det, er de derimot åpne for at dette kan endre seg underveis.

Å utvikle formål er en pågående prosess hele veien. Tror ikke det er noen fasit og to streker under svarene enda når man er en startup. Vi har et mål nå med hva vi vil gjøre, samtidig som det kan endre seg. Man må ha den tankegangen; åpen for endringer hele veien. Tror ikke det er lurt for en startup å lande et satt formål. (Julie)

4.6 Måling av suksess

Funnene i denne delen tar for seg hvordan bedriftene mener de måler avgjørelsene de har tatt basert på formålet, faktisk har gitt resultater.

De mener det er en utfordrende oppgave å måle på grunn av manglende innsikt og tall. Mange peker på hvordan de går inn på et uprøvd marked hvor de har lite anelse på hva som er en suksessfaktor, hva markedspotensialet er og om de faktisk måler det de har satt seg som mål å nå. Likevel argumenteres det for at de har kontroll på vekst og retningen gjennom de få faktorene de har til rådighet. Her er det en klar likhet; alle måler etter inntekt. En av bedriftene bruker CAC som måler hvor mye de betaler per kunde, mot hva den kunden faktisk er verdt. Deretter prøver de å redusere den kostnaden.

Vi er opptatt av å ikke bruke målesystemer og være låst til det for å oppnå noe. Vi vil gjøre det som skal til for å gjøre jobben. Da er salg det viktigste parametere. (Fabian)

Vi måler jo antall kunder, og er veldig opptatt av CAC. Hvor mye vi betaler per kunde og hvor mye en kunde er verdt. Også jobber vi veldig med å redusere CACen. Men ikke noe mer måling enn det. (Oscar)

Funnene indikerer at selv om gründerne mener de kjemper for et formål, har de liten anelse om de kommer nærmere å oppnå det målet. Det eneste samtlige forteller er de måler etter, er salg.

4.7 Oppsummering

Vi ser hvordan samtlige respondenter forteller hvordan de har etablert selskapet etter en indre motivasjon for å gjøre noe med et problem de selv ser behov for. Denne motivasjonen er stor og fører med seg et behov for kontroll på driften. Det gjør gründerne selektive i valg av ansatte, styret og investorer.

Formålet blir definert av samtlige som grunnen til bedriftens eksistens, og kommer av motivasjonen til å løse problemet de har sett. Dette ser alle respondenter på som så iboende og intuitivt, og unødvendig at blir skrevet ned. Det samme gjelder verdier. Til tross for dette mener alle at formålet er viktig for å vise retning og skape en kultur som kunder, ansatte og samfunnet vil "kjøpe".

Selv med store ambisjoner og et ønske om å skape verdi utover det å tjene penger ser vi hvordan startups er knappe på ressurser. Dette påvirker den daglige driften, og valgene på veien til formålet, som ser ut som å være det langt der fremme. Ofte ser det ut som å overleve står øverst på agendaen. Dette gjør at flertallet tar snarveier som nuller ut effekten de har på samfunn og miljø gjennom formålet. Det tyder altså på en inkonsistens, og at gründeren møter på flere indre konflikter.

Denne inkonsistensen kommer til syne ved å sjonglere mellom profitt og formål, og i deres manglende evne til å måle suksessen av arbeidet mot formålet. Samtlige forteller om hvordan salg er den viktigste indikatoren. Det er lite bevissthet rundt hvorvidt det de faktisk gjør har en reell påvirkning, eller om det bare er en intensjon.

Respondentene som har integrert formålet i forretningsmodellen sin peker derimot på hvordan salg er en indikator på hvorvidt de har realiserer formålet. Til tross for dette kommer det frem at aktivitetene på veien til salget ofte har indirekte negativ innvirkning på samfunn og miljø.

Det er altså få som har klart å integrere formålet på en måte som gjør at det gjennomsyrrer hele verdikjeden til startupen, slik at formålet styrer like mye som profitt. I neste del skal vi koble disse funnene opp mot relevant teori for å se hvordan dette svarer på problemstillingen vår.

5.0 Drøfting

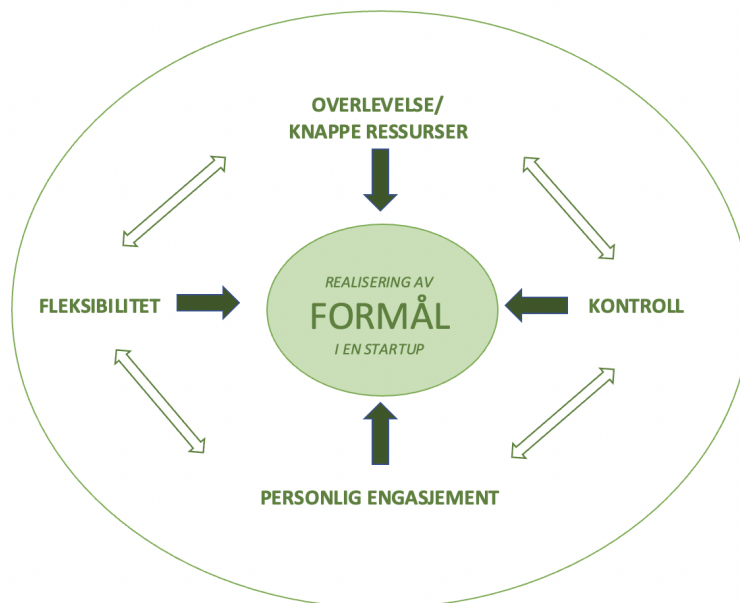
I denne delen av studien skal vi sette funn presentert i kapittel 5 opp mot teori som har blitt redegjort for i kapittel 2. Diskusjonen er strukturert etter oppbyggingen av teorien som er delt i tre hoveddeler; startups, formål og styring etter formål og profitt. Innledningsvis i hvert delkapittel er det laget en tabell. Her settes funn, som indirekte belyser problemstillingen og bygger opp under mer direkte funn, opp mot relevant teori. De grønne boksene presenterer funn som samsvarer med teorien, mens de røde presenterer funn som spriker. Under

tabellene drøftes funn som mer direkte er med på å belyse problemstillingen. Etter endt diskusjon vil vi konkludere og besvare problemstillingen i sin helhet i kapittel 6.

Før vi tar for oss essensen i denne delen vil vi presentere en modell som overordnet oppsummerer våre funn, og som gir deg som leser noen knagger å feste drøftingen på.

5.1 Visuell modell av funn

Under har vi skapt en modell vi mener representerer essensen fra funnene våre på en visuell måte. Den visualiserer hvordan ulike faktorer, funnet i dataene, påvirker implementeringen og realiseringen av et formål utover å tjene penger i startupene.



Figur 3: Visuell modell av funn

5.2 Startups

Fra teori		Fra funn
Definisjon av startup	En startup er en bedrift som har en forretningsmodell under utvikling, vært i drift i mindre enn fem år, som har driftsinntekter på mindre enn 1	Samtlige respondenter forteller hvordan de er i en utviklende fase på veien mot å finne den beste forretningsmodellen.

	<p>million dollar og mindre enn 100 ansatte (Peterson et al. 2009, 8)</p> <p>En startup er en gruppe mennesker på jakt etter en repeterbar og skalerbar forretningsmodell, som arbeider under ekstreme usikkerhetsforhold (Blank og Dorf 2014, 56)</p>	<p>Utvalget vårt forteller hvordan fasen de befinner seg i er risikofyllt, noe som påvirker valg, prioriteringer og strategier.</p>
		<p>Ingen peker på størrelse, inntekt eller varighet når de beskriver seg selv som en startup.</p>
<p>Forretningsidé basert på personlige erfaringer</p>	<p>Økonomiske kriterier blir vanligvis ansett som det mest hensiktsmessige målet for forretningsuksess (Walker og Brown 2004, 577)</p> <p>Personlig tilfredshet og prestasjoner, stolthet i jobben og en fleksibel livsstil verdsettes generelt høyere enn formueskapning for gründere.</p> <p>Personlige faktorer som alder og forretningsegenskaper påvirker midlertidig hvordan gründere oppfatter viktigheten av disse faktorene (Walker og Brown 2004, 577).</p>	<p>Forretningsideene er basert på personlige erfaringer.</p> <p>Tydelig skille mellom de yngre og eldre gründere når det kommer til holdninger og fokuset på å tjene penger. Yngre er mindre opptatt av det enn de eldre.</p>
		<p>Funn tyder på at gründere ikke personlig startet på bakgrunn av økonomiske kriterier, men bedriftens økonomiske situasjon ser ut til å være viktig- både for egen stolthet, og for å vise bedriftens eksistensberettigelse på markedet.</p>
<p>Innovasjonsytelse</p>	<p>Startupens evne til å være fleksibel gjennom ikke-satte rutiner øker innovasjonsytelsen. Dette vil være en fordel i jakten på riktig forretningsmodell (Gimenez-Fernandes & Beukel 2017, 19-20).</p>	<p>Respondentene ser på fleksible strategier som en fordel, ettersom det som utvikles i dag kan prøves ut i morgen.</p>
		<p>Funnene viser at ikke-satte rutiner i situasjoner hindrer god arbeidsflyt og arbeidsfordeling. Det kan potensielt</p>

		være med på å hindre innovasjonsevnen, og samle relevant informasjon for bygging av forretningsmodellen. Vi ser på bakgrunn av dette at en balanse mellom fleksibilitet og satte rutiner kanskje er nyttig.
--	--	---

Det generelle inntrykket er at funnene fra innsamlet data om særegenheter ved startups i stor grad samsvarer med teorien vi presenterte i starten av denne oppgaven.

Samtlige av våre respondenter utforsker, og prøver å bygge en forretningsmodell rundt en idé drevet av personlig engasjement. Rus, Kocniak & Ruzzier peker på at denne bakgrunnen ofte vil ha sterk påvirkning på hvordan selskapet drives (2018, 80). Respondentene forteller at de ønsker kontroll på egen idé, og foretrekker å ta viktige avgjørelser selv. Årsaker til dette kan være en opplevelse av minimal risiko gjennom egne valg, og frykt for å miste kontrollen. Dette forteller Rubenson og Gupta er blant egenskaper som er typisk for en gründer (1992, 53-60). Videre gir respondenter uttrykk for at de ønsker innsyn i alle prosesser og valg knyttet til drift av bedriften. Rubenson & Gupta forteller om hvordan viljen en gründer har, for å jobbe hardere med å mestre ferdighetene og avse deler av kontrollen, er en viktig faktor for å lykkes (1992, 53-57). Ettersom behovet for kontroll er stort og viljen til å åpne opp for tilbakemeldinger er liten kan det, på bakgrunn av teorien, tenkes at veien mot videre vekst blir utfordrende.

I funnene kommer det tydelig frem at tilgangen på ressurser påvirker startupene. Reuber og Fischer påpeker hvordan manglende ressurser er hovedgrunnen til at mange startups mislykkes, hvor Ye viser til at finansielle ressurser er det mest avgjørende (1999; 2018,17). Dette kommer også frem i intervjuene. Respondentene ytrer at de ønsker å utnytte ressursene på en måte som i større grad fører til vekst og utvikling, og høyner sjansene for å overleve. Dette kan gi oss en forklaring på hvorfor finansiell risiko på valg som tas, må prioriteres sterkt hos startupene. Flere peker på at manglende ressurser påvirker valg knyttet til utviklingen av forretningsmodell, som igjen kan komme i konflikt med ønskene om

å være bærekraftige. Det understreker igjen det Daft sier om at ressurser legger føringer for hvilke typer strategier som kan implementeres i driften (1983).

Flere av respondentene trekker frem viktigheten av å være fleksibel. Dette støttes av McGrath og McMillian, som viser til at gründeres originale idé vanligvis forandres over tid grunnet endringer i markedet (1985, 189). Flere av respondentene påpeker viktigheten av å være åpne for endringer underveis og ikke sette for faste, langsiktige mål nettopp fordi de er avhengige av å forandre seg i takt med markedet. Til tross for dette utsagnet, ser det ut til at gründerens personlige engasjementet er så stort at det setter en stopper for positiv endring. Det ser ut til at gründerne ikke fullt ut klarer å ta steget tilbake, eller tør å ta imot innspill fra start, som kan være motstridende til deres virkelighetsoppfatning. Det strider mot running lean konseptet, som flere startups tilnærmer seg, hvor bedriften bruker tilbakemeldinger for å skape en suksessfull forretningsmodell, som kan vokse fram uten å gå tom for ressurser på veien (Maurya 2012, XXI-XXIII). Dataene indikerer at flertallet snarere venter med å få tilbakemeldinger fra kunden, og iterere på dem, til de er lenger inn i prosessen. Det kan tenkes at å avvente med dette under utvikling, potensielt vil innebære høyere ressursbruk og en lengre prosess før en vellykket lansering. Ressurser er noe startupene mangler, og én av grunnene til at en forfølgelse av formål er vanskelig fra start. Vi tolker at det er en indre konflikt hos gründeren, hvor stolthet og frykt for å bli kritisert settes opp mot effektiv utvikling av bedriften.

5.3 Formål

Fra teori		Fra funn
Definisjon av formål	Formål er bedrifters grunn til å eksistere, hvorfor den gjør det den gjør, og hvorfor bedriften er relevant for fremtiden (Ind & Ramaswamy 2021) Det foregår et skifte i ideen om hvorfor bedrifter eksisterer. Fra	Samtlige respondenter definerer formål som grunnen til bedriftens eksistens, og deres motivasjon og drivkraft.

	troen på profittmaksimering til aksjonærenes fordel vokser det frem et økende fokus på å ivareta omgivelsene rundt seg (Ind & Ramaswamy 2021)	Til tross for at samtlige respondenter påpeker viktigheten av hensyn til samfunn og miljø, kommer det frem forskjeller i hvordan dette oppleves og blir vektlagt i startfasen. På den ene siden ser vi dem som mener at penger må komme inn før de har ressurser til å vie stort fokus på dette. På den andre siden finner vi hvordan noen av lederne mener at bedriften ikke kommer til å lykkes på lang sikt dersom påvirkning på miljø og samfunn ikke er med hele veien.
Synet på investorer	<p>Det eksisterer en økende enighet i ledelsesforskning om at det kan oppleves utfordrende å kombinere profitt og et formål med de typiske eierstyringsmodellene og praksiser (Levillain & Segrestin 2019, 637)</p> <p>Trippel bunnlinje handler kort sagt om at bedrifter forplikter seg til å skape resultater utover å tjene penger (Elkington 2008, 49). På bakgrunn av at flere selskaper har vist stor økonomisk avkastning med denne tilnærmingen har flere investorer begynt å fokusere på levere på mer enn bare profitt (Miller 2020).</p>	<p>De fleste ønsker ikke å få inn investorer eller et stort styret med mindre de blir tvunget til det for å overleve. Grunnen tolker vi er redselen for å bli ført i en retning de ikke ønsker å gå.</p> <p>Deler av funnene våre viser at det økende fokus på miljø og samfunn har ført til at startupene tør å stille større krav til eventuelle investorer.</p> <p>Respondentene som har valgt å gi fra seg deler av bestemmelsesretten for å få inn investorer, påpeker hvordan ESG-kriterier, med støtte om at bedriften vil gi økonomisk avkastning, er positiv i møte med flere investorer.</p> <p>Funnene våre viser at flesteparten vegrer seg for å ta inn investorer i redsel for å miste kontroll.</p>
Fordeler	Bedrifiers etablering av formål,	Alle respondentene er enige, dog i ulik grad, om

med formål	vil motivere ansatte, øke produktivitet, fatte bedre beslutninger, skape sterkere forbindelser og partnerskap med sine interessenter (Younger, Mayer & Eccle 2020, 8-9).	at formålet er viktig for motivasjon, retning og som kommunikasjon utad for omdømmebygging.
		Et ikke etablert nedskrevet formål ser ut til å gi en inkonsistens i handlinger på veien mot formålet. Flere respondenter ser ut til å se på formålet som en frakoblet del fra bedriften frem til de får kapasitet til å fokusere skikkelig på det.

Samtlige forteller at formål er vesentlig å ha, men det interessante er uttalelsene om at formålet ikke er etablert skriftlig, fordi det opplevdes så iboende og selvsagt. Dette motstrider det bidragsytere, tidligere presentert, sier om viktigheten av å integrere formål i strategier, og alle bedriftens ledd. Ind & Ramaswamy, og Younger, Mayer & Eccle er blant dem som illustrerte ulike steg til hvordan formålet kan implementeres i bedriften (2021; 2020). Disse stegene omhandler å forenkle formålet, gjøre det innforstått i hele organisasjonen, integrere det i alle ledd, og åpne opp for at utenforstående/andre aktører kan involveres og kommunisere rundt resultatene i arbeidet mot formålet. Basert på uttalelser fra våre respondenter, kan det tyde på at de ovennevnte steg er gjensidig avhengig av hverandre. Ettersom det ikke er etablert et formål er det heller ikke forenklet så det er tydelig for alle interessenter. På bakgrunn av dette er det heller ikke godt nok forankret i organisasjonen. Respondentene peker heller på at det blir formet og forstått gjennom aktiviteter i daglig drift. Vi finner det nokså motstridende at det blir uttrykt at formålet er så iboende og selvsagt, men samtidig ikke forstått av hele organisasjonen.

Ser man dette opp mot behovet for kontroll, finner vi det interessant hvorfor det ikke føles hensiktsmessig å skrive ned et etablert formål alle forhold seg til, og er innforstått med. Vi ser igjen en indre konflikt hos gründeren. På den ene siden vil de være adaptive gjennom lite formaliteter, mens på den andre siden vil de ha kontroll som i dag gjøres gjennom tett oppfølging. Kaos-prosessen respondentene peker på at de befinner seg i, kan føre til

vanskeligheter med å finne en middelvei som kan gi fordeler både for fleksibilitet og kontroll, med mindre ressursbruk som resultat.

Fleksibiliteten som startupene peker på at de drar stor nytte av, viser seg også å være viktig for noen av respondentene i sammenheng med formål. De det gjelder forteller om hvordan de ser det som skadelig å lande et satt formål fra start. De viser til hvordan de ser på det som en pågående prosess som formes med veksten. Dette er motstridende til det Ind og Ramaswamy sier om at et formål er ment å være stabilt over tid (2021). Teoretikerne peker derimot på at ideene som ligger til grunn for formålet vil utvikle seg. Basert på utsagnet fra respondenten, Julie, som forteller at man må være åpen for endringer, også når det gjelder formålet, virker det imidlertid som at det er mer enn ideene bak formålet som kan forandres. I kontrast ser vi derimot dem som mener at det grunnleggende innholdet i formålet ikke skal rokkes ved, men at veien dit kan se annerledes ut enn de først forutså. Det ser ut til å stemme med tankene til Ind og Ramaswamy (2021). I sammenheng med resten av funnene tolker vi det som at den opprinnelige intensjonen, formålet, alltid vil bestå. Veien dit vil derimot ikke alltid støtte opp under formålet der fremme, og trenger å holdes åpent for endringer slik bedriften kan overleve. Igjen ser vi en indre konflikt, og liten bevissthet rundt sammenhengen daglig drift og formål har. Flere av teoretikerne peker på hvordan formålet burde være integrert hele veien i driften av selskapet (F.eks. Hollesbee 2014; Ind & Ramasway 2021; Younger, Mayer & Eccle 2020).

Til tross for at gründerne peker på at de ønsker å gjøre en forskjell på verden, ser vi en inkonsistens i valgene på veien dit. Dataene våre tyder på at de ser på formål som en frakoblet del i det mindre bildet. Valgene lenger ned i verdikjeden og de små daglige valgene samsvarer ikke alltid med fokuset de ønsker å ha på miljø og samfunn.

Osterwalder mener at å lykkes med å kombinere formål og profitt handler om utvikling av forretningsmodellen. Klarer en ikke å integrere formålet i DNAet i forretningsmodellen vil profitt gå på bekostning av formål (Osterwalder & Pigneur 2010, 5). Dette ser vi stemmer i respondentenes svar. De som har integrert det peker på hvordan et salg også blir brukt som bevis på at de har gjort noe bra for samfunnet eller miljøet, alt etter hva deres formål er. De som derimot ikke kan bevise gjennom antall salg, at det hadde bidratt til formålet, blir stilt

foran et valg. De må prioritere penger eller realisering av formål, med en risiko for at det ene kan gå på bekostning av det andre.

Til tross for at salg kan være et bevis på realisering av formål, er det interessante at veien dit ikke alltid er i tråd med formålet. Det tyder på at de fleste er bevisste på "hvorfor", som Chowra la til i lean canvas, for å beskrive intensjonen med bedriften (2019). Elementene i modellen som skal forklare hvordan du skal klare det samsvarer derimot ikke alltid med intensjonen. Vi ser i teorien hvordan Chowra har lagt til et resirkuleringssymbol i elementene med navn; behov, løsning og kanaler. Hensikten med symbolet er å tenke bevisst rundt hvorvidt valgene man tar vil føre til nye problemer (2019). Avveiningene flere respondenter har tatt, som har integrert formålet i forretningsmodellen, viser seg ikke alltid å inkludere dette aspektet. Et eksempel er Anders som bestemte seg for å produsere i Kina for å spare tid og penger. Dette vil gi et negativt klimaavtrykk som er motstridende til det han sier at han ønsker å oppnå. Det er altså en inkonsistens mellom det overordnede formålet, "hvorfor", og valgene som blir tatt på veien dit. Grunnlaget for valget tolker vi at bunnene i de knappe ressursene, som flesteparten forteller at påvirker valgene og hvordan de må prioritere når det blir satt hardt mot hardt.

Vi ser altså et skille i tilnærmingen til Osterwalder og Chowra. Basert på vår data vil det være lettere å kombinere formål og profitt hvis de knyttes sammen i forretningsmodellen som Osterwalder påpeker (Osterwalder & Pigneur 2010, 5). Det sier derimot lite om valgene på veien faktisk er gjort på en bærekraftig måte. Her oppleves det som at elementene Chowra har lagt til i lean canvas vil være viktig for at det skal gjennomsyre hele forretningsmodellen, og verdikjeden til startupene. Dette understreker viktigheten av å ha et langsiktig fokus på bærekraft og se på helheten fremfor enkelthandler som Chowra peker på (2019). Funnene viser at å tenke langsiktig er vanskelig ettersom overlevelse ikke er selvsagt.

De knappe ressursene ser vi også kan ha en positiv effekt hos startupene. Det gjør teamene gjensidig avhengig av hverandre som igjen fordrer god kommunikasjon. Basert på dette hevder de at de slipper unna mye av det formelle, slik som nedskrevne dokumenter og etablerte strukturer. Vi ser over hvordan de mener formålet er så iboende og forstått gjennom drift at det ikke er nødvendig å etableres noe ytterligere. Det samme ser vi en

tendens til når det kommer til andre organisatoriske prinsipper. Hollensbe et al. mener at det er vesentlig å integrere disse prinsippene for å støtte opp under formålet (2014, 5). Younger, Mayer & Eccle forteller også hvordan visjon, misjon og verdier kan være ansvarlige for om en bedrifts hensiktintensjon kan overføres til formålspraksis (2020, 3). Det er ingen som har integrert dette formelt i driften. Det viser seg kun gjennom kommunikasjon og gjennom den selektive utvelgelsen av ansatte som må tilpasses gründerens profil. Dette ser vi som en vesentlig del av grunnen til at formålet i mange av startupene er en sterk intensjon, men ikke så integrert i prosessene på veien. Det interessante er at samtlige av de intervjuede ser på dette som noe som vil bli viktig når de vokser.

5.4 Styring etter formål og profitt

Fra teori		Fra funn
Resultatstyringssystem	Resultatstyringssystem defineres som en kontinuerlig prosess med å identifisere, måle og utvikle ytelse til enkeltpersoner, team og tilpasse ytelsen til organisasjonens strategiske mål (Auguinus 2013, 2)	Samtlige respondenter forklarer hvor viktig det er å måle effekten av det de gjør for å vite at de er på rett vei.
		Et stort flertall peker på viktigheten av måling og evaluering underveis, men videre utsagn tyder på at flere ikke har struktur for å anvende resultatene til å forbedre seg.
Ytelsesmål	For å sørge for at man ikke peiler seg inn på et helt annet spor enn det opprinnelig formålet, vil det være viktig at styret setter klare ytelsesmål for å måle om man følger og oppnår formålet. Det skal gi insentiver og sørge for målrettede handlinger (Younger, Mayer & Eccle 2020, 26-27).	Alle respondentene peker på utfordringer med å måle effekten av det virksomheten gjør for samfunn og miljø. Det er likevel et skille mellom dem som har integrert formålet i forretningsmodellen, og dem som ikke har det.

	<p>Det ligger derimot en utfordring i å anerkjenne og søke å måle effekten virksomheten har på miljø og samfunn, samt ta ansvar for den effekten (Hollensbe et al. 2014, 14)</p> <p>Med mål refereres det til milepæler som skal hjelpe med å ta de riktige beslutningene, evaluere prosessen og holde fokus mot intensjonen (Chowra 2019).</p>	<p>Et fåtall av respondentene gir uttrykk for at styret har vært med på å sette ytelsesmål. De fleste ser det som viktigere når selskapet vokser. Det finner vi motstridende til utsagn som peker på knappe ressurser, og viktigheten av å bruke ressursene man har mest mulig effektivt. Igjen ser vi en indre konflikt hos gründeren.</p> <p>Funn indikerer at gründerne legger lite innsats i å forsøke å måle effekten virksomheten har på samfunn og miljø.</p>
--	---	--

Selv om alle respondentene forteller at måling er viktig, er det interessante derimot det de sier at de faktisk måler. Vi finner ingen begrensninger på hva et resultatstyringsystem kan måle. Vi tolker teorien vi fant som at det er bedriften selv, på bakgrunn av mål de setter seg, som velger hvilke resultater de ønsker å måle. Selv om det skulle være grunn til å tro at bedrifter med et klart formål, som går utover det å tjene penger, måler effekten de har på formålet, finner vi ikke dette i innsamlet data. Alle respondentene trekker fram salg som den viktigste indikatoren på om de er på rett vei eller ikke. Vi ser derimot at bedriftene som har integrert formålet i forretningsmodellen er mer bevisste. Gjennom å se på antall salg kan det gi en pekepinn på om man er på riktig vei mot å realisere formålet.

Dette ser vi i sammenheng med det teorien presenterer rundt kortsiktig og langsiktig horisont. Utfordringen med å klare å ha en sunn balanse mellom valg basert på kortsiktig og langsiktig horisont ligger i evnen til å jobbe mot noe hvor forsterkninger og belønninger ligger lenger frem (Bateman & Barry 2012, 986). Vi tolker at mange av respondentene sliter med å se det som kan komme langt der fremme fordi de ikke vet om de vil klare å komme dit. Risikoen de lever under med en, til dels, uprøvd forretningsmodell får fokuset deres til å

være mer her og nå. Vi så hvordan Anders forteller om at kortsiktig perspektiv er viktig for å overleve, noe enhver bedrift må for å i det hele tatt kunne realisere formålet.

Et klart flertall forteller hvordan den langsiktige horisonten ikke alltid er med i valg som blir tatt. Ind og Ramaswamy forteller hvordan formål generelt handler om en fremtidig tilstand. Dette kan hemme organisatorisk relevans (2021). Denne forklaringen bygger opp under det respondentene sier. Videre kan det også tolkes som grunnen til at overlevelse føles viktigere. Det handler om en tilstand her og nå, og er høyst relevant for bedriften. Likevel ser vi av funnene at det er mye som kan bli gjort for å gjøre formålet mer relevant for bedriftene i dag. Det har vi allerede vært inne på, og omhandler forenkling og forankring slik at formålet kan bli en del av daglig drift.

Overlevelsesmotivet understreker diskusjonen vi har rundt ressurser under delen som omhandler startup i dette kapittelet. Der ser vi at penger og tid er mangelvare hos de fleste av respondentene. Basert på det virker det som prioriteringene først og fremst blir gjort basert på om det faktisk vil hjelpe dem å overleve. Dette gir oss kanskje er forklaring på hvorfor det er salg de måler fremfor noe annet. Vi ser at penger er det som først og fremst avgjør hvilke valg som gjøres på veien mot formålet.

6.0 Konklusjon

“Hvordan kombinerer ledere i norske kommersielle startups formål og profitt?”

De ni intervjuene viser tydelig at samtlige av startupene har et formål utover å tjene penger. Alle virksomhetene forteller hvordan formålet er grunnen til at de startet, og at den bunn i personlige erfaringer og motivasjoner, som nå har gitt dem lysten til å skape en løsning miljøet eller samfunnet kan dra nytte av. Denne motivasjonen viser seg å være så sterk at gründeren ikke ser det som vesentlig å forenkle formålet eller konkretisere det på papiret. Det oppleves så iboende og intuitivt, og ettersom gründeren er selektiv i valg av ansatte og

investorer, mener hen at det kommer tydelig frem i daglig drift. Motstridende nok oppleves ikke formålet som forstått gjennom hele organisasjonen.

Selv om ledere oppfatter viktigheten av et formål, er det altså faktorer som hemmer formålets adopsjon. Troen på verdien av intuisjon er en av dem. Videre finner vi tilgang på ressurser, risiko ved valg, et ønske om kontroll over forretningspraksis og ønsket om fleksibilitet til å kunne tilpasse seg endringer i omstendighetene. Vi har konkludert med at det er tid og penger som i hovedsak er ressursene de mangler. Risikoen de bærer omhandler tilpasningen og mottakelsen på markedet, og om de vil lykkes på lengre sikt. Sammen ser det ut til at denne usikkerheten fører til avveininger hvor pengemotivet i de fleste tilfeller trumfer ønskene om positiv effekt på miljø og samfunn. Gjennom dette viser respondentene en inkonsistens ved at de bekjenner seg til et formål, men kortsiktige forretningsmål og finansieringsbehov er det som dominerer ledernes beslutninger. Denne inkonsistensen er tydeligst hos dem som ikke i vesentlig grad har klart å integrere formålet i forretningsmodellen sin. Likevel er den tilstede hos samtlige, men i ulik grad.

Vi finner av dette at det er flere aspekter det ville vært interessant å forske videre på. Er startups som 1) har implementert formålet i strategiene, 2) gjennomtenkt alle elementene i forretningsmodellen og 3) forankret formålet i dokumenter mer konsistente på veien mot formålet?

Oppsummert ser vi at det er variasjon i hvorvidt startupene klarer å kombinere formål og profitt. Vi ser at de som kombinerer dem best, er dem som har formålet integrert i forretningsmodellen sin. Likevel ser vi en klar tendens i at startupene ikke klarer å la formålet gjennomsyre alle forretningsprosesser på veien. Dette kan skyldes de knappe ressursene. Funnene våre tyder på at virksomhetene ikke tenker konsekvenser av valg på veien til deres "hvorfor". Valg i de andre elementene i business canvaset er preget av at det er profittmuligheter som råder for å bygge seg økonomisk bærekraftige, og vise at de har livets rett på markedet. Formell forpliktelse til et formål blir dermed utsatt til et senere tidspunkt som blir uttrykt gjennom "når vi vokser", uten videre spesifisering. Hvorvidt det er mulig at profitt ikke går på bekostning av formål, som er gjennomsyret i hele verdikjeden for

startups, er fortsatt uklart. Dette ser vi på som spennende å følge med på i tiden fremover, etterhvert som fokus på samfunn og miljø øker ytterligere.

7.0 Teoretiske og praktiske implikasjoner

7.1 Teoretiske implikasjoner

Denne oppgaven har presentert teori som foreligger rundt startups, og teori som foreligger rundt formål. Det har derimot vært minimalt med teori som presenterer disse fenomenene i kontekst sammen. Vi finner at det meste av studier rundt formål er gjort av større selskaper. Vi har med vår studie startet prosessen med å se hvordan kommersielle startups tilnærmer seg formål, men på bakgrunn av den mangelfulle forskningen ser vi det burde et større prosjekt til for å se om våre funn kan bli validerte. Vi tror derimot at vi har skapt et godt utgangspunkt, og håper noen finner inspirasjon til å ta det videre.

Det ville vært interessant å gjennomføre et observasjonsstudium hvor en ser hvorvidt utsagnene gjenspeiler den praktiske tilnærmingen. Videre ser vi på det som spennende å se på ulike sektorer, for deretter å sammenligne dem, eller å kjøre et fokusstudium på én type sektor med et større utvalg for å se om det finnes likhetstrekk. En annen innfallsvinkel ville vært å sammenligne startups basert på levetid og størrelse. Er det forskjeller basert på størrelse? Funnene våre forteller at nedfelling av formål og rutiner ses på som viktig når man vokser, men hvor går skille? Når er det nok at formålet er intuitivt forstått slik våre respondenter mener er tilstrekkelig nå, og når må det klart defineres som de anser som viktig på sikt?

7.2 Praktiske implikasjoner

Vi drar med oss mye lærdom fra studie vi har gjennomført, og håper, til tross for studiets størrelse, at indikasjonene vi har presentert kan bevisstgjøre ledere i kommersielle startups. På bakgrunn av dette ønsker vi å komme med noen anbefalinger ledere i startups kan ta i

betraktning i arbeidet mot realisering av et formål. Studiet har vist oss at ledere ikke ser behov for å skrive ned formålet og integrerer det i strategier. Blant årsakene finner vi at formålet er så iboende, at det kommer tydelig fram for interessenter gjennom drift og at en nedfelling av formål kveler evnen til å være adaptive. Likevel faller formålets fordeler, som forenkling av beslutninger, samkjøring internt og goodwill i samfunnet, i daglig drift når ledere føler presset og står midt oppi viktige valg.

Vi vil anbefale en ytterligere bevisstgjøring gjennom en forenkling av formål nedskrevet og integrert i strategier. Studiet viser oss at det potensielt vil gi positive ringvirkninger som økt kontroll og oversikt. Dette fordi du som leder med større sikkerhet kan vite at de ansatte vet hva de jobber mot, har strukturer som kan overføres ved vekst og en helhet i arbeidsprosesser. Oppsummert tror vi at ved å slippe opp kontroll og delegere den til formålet som veiviser for både interne og eksterne interessenter, vil kunne bidra til en suksessoppskrift for virksomheter. Vi tror at lederen med større sannsynlighet på bakgrunn av dette vil oppleve større kontroll, som er ønsket, og et selskap som er klart til å skalere når den rette forretningsmodellen er funnet.

8.0 Referanseliste

Aguinis, Herman. 2013. *Performance Management*. Denver: Pearson.

Andersen, Unn Conradi & Arne H. Krumsvik. 2017. "Intervju som metode". I *Metodebok for kreative fag*, redigert av Hans Erik Næss og Lene Pettersen, 76-86. Oslo: Universitetsforlaget.

Askheim, Ole G. Aas og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Barney, Jay. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* 17 (1): 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

Bateman, Thomas. S & Bruce Barry. 2012. "Masters of the long haul: Pursuing long-term workgoals." *Journal of Organizational Behavior* 33 (1): 984–1006. <http://doi.org/10.1002/job.1778>

Blank, Steve. 2013. "Why the Lean Start-Up Changes Everything." *Harvard Business Review*, Mai 2013. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

Blank, Steve & Bob Dorf. 2014. *Manual do Empreendedor – O Guia Passo A Passo Para Construir Uma Grande Empresa*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora.

Bruton, Garry & Yuri Rubanik. 2002. "Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth." *Journal of Business Venturing* 17(6): 553-576. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00079-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00079-9)

Chowra, Katarina. "*Sustainable innovation Canvas*." Maplebloom. Creative commons attribution- share alike 3.0 unported license. 2019. <https://maplebloom.com/why-sustainable-innovation-canvas-vs-business-model-canvas-and-lean-canvas/>

Chowra, Katarina. 2019. *Why Sustainable Innovation Canvas vs Business Model Canvas and Lean Canvas?* Maplebloom.
<https://maplebloom.com/why-sustainable-innovation-canvas-vs-business-model-canvas-and-lean-canvas/>

Daft, Richard. 2007. *Organization theory and design*. New York: Thomson Publ.

Dalland, Olav. 2018. *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal.

Dinbedrift.no. 2021. "Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB) i Norge."
Oppdatert 05. Mars, 2021.

<https://www.dinbedrift.no/fakta-om-sma-og-mellomstore-bedrifter-i-norge-smb-2/>

Drucker, Peter. 1974. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.

Drucker, Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. New York: Harper & Row.

Elkington, John. 2004. "Enter the Tripple Bottom line". I *The Tripple Bottom Line*, redigert av Adrian Henriques og Julie Richardson, 1-16. London: Routledge.

Elkington, John. 2008. "Enter the Triple Bottom Line". I *Environmental Management: readings and cases*, redigert av Michael V. Russo, 49-68. California: Sage.

FN. 2021. "FNs bærekraftsmål." Oppdatert 19. april, 2021.
<https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>.

Gast, Arne, Pablo Illanes, Nina Probst, Bill Schaninger & Bruce Simpson. 2020. "Purpose: Shifting from why to how." *McKinsey Quarterly*, 22. april, 2020.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how#>

Gimenez-Fernandez, Elena & Karin Beukel. 2017. "Open innovation and the comparison between startups and incumbent firms in Spain." *Universia Business Review*, 12. Mai, 2017. <https://doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N3.01>

Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Harnish, Verne. 2020. "Will Your Startup Ever Scale Up? Here's What You Need To Know." *Growth Institute*.
<https://blog.growthinstitute.com/scale-up-blueprint/startup-to-scaleup>

Hollensbe, Elaine, Charles Wookey, Loughlin Hickey, Gerard George & Kardinal Vincent Nichols. 2014. "Organizations with purpose." *Academy of Management Journal* 57 (5): 1227–1234. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.4005>

Ind, Nicholas & Venkat Ramaswamy. 2021. "How enterprises can create meaningful purpose together with their stakeholders." *The European Business Review*, 21. Januar, 2021.
<https://www.europeanbusinessreview.com/how-enterprises-can-create-meaningful-purpose-together-with-their-stakeholders/>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Katz, J., & Gartner, W. 2004. "Properties of emerging organizations." *The Academy of Management Review* 13 (3): 429-441. <http://doi.org.10.2307/258090>

Kelvin, Lord. 1883. "Lecture to the Institution of Civil Engineers." 3. mai 1883.

Larsen, Ann Kristin. 2017. *En enklere metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lima, Karin. 2019. "Slik går du frem for å definere selskapets formål i fire enkle steg." *TUjobb*, 10. april, 2019.

<https://rekruttering.tu.no/slik-gar-du-frem-for-a-definere-selskapets-formal-i-fire-enkle-steg>

Locke, Edwind A. & Gary P. Latham. 1991. "A theory of goal setting & task performance." *The Academy of Management Review* 16 (2): 480-483.

<http://doi.org.10.2307/258875>

Maurya, Ash. 2012. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan that works*. California: O'Reilly Media Inc.

McGrath, Rita. G. & Ian C. MacMillan. 1995. "Discovery driven planning." *Harvard Business Review*, Juli-august 1995. <https://hbr.org/1995/07/discovery-driven-planning>

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman & Johnny Saldana. 2014. *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Los Angeles: Sage.

Miller, Kelsey. 2020. "The triple bottom line: what it is and why it's important." *Harvard Business School*, 08. desember, 2020.

<https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

Mullen, Steve. 2016. "An Introduction to Lean Canvas." *Medium*, 17. juni, 2016. https://medium.com/@steve_mullen/an-introduction-to-lean-canvas-5c17c469d3e0

Myers, Michael D. 2013. *Qualitative research in business and management*. London: Sage.

Nilssen, Vivi. 2014. *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Osterwalder, Alexander & Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Peterson, Suzanne J, Fred O. Walumbwa, Kristin Byron & Jason Myrowitz. 2009. "CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms." *Journal of Management* 35 (2).
<http://doi.org.10.1177/0149206307312512>

Reuber, A., & Fischer, E. 1999. "Understanding the Consequences of Founders' Experience." *Journal of Small Business Management* 37 (2): 30-35.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-the-Consequences-of-Founders%27-Reuber-Fischer/2f65004576250e33fcc78828132d77b78a856976>

Ripsas, Sven & Steffan Troger. 2014. *Deutscher Startup Monitor*. Berlin: KPMG.
https://deutchesstartups.org/wp-content/uploads/2019/07/Deutscher-Startup-Monitor-2014.pdf?fbclid=IwAR272nriW91qWewJrNlstopaRDglzSqT-sWwXnzEkzQOZqhZGjYW_FqX6WM0

Rode, Verena & Christine Vallaster. 2005. "Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs." *Corporate Reputation Review* 8 (2): 121–135.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540244>

Rompho, Nopadol. 2018. "Operational performance measures for startups." *Emerald Publishing Limited* 22 (1): 31-41. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2017-0028>

Rubenson, George C. & Anil K. Gupta. 1992. "Replacing the founder: exploding the myth of the entrepreneur's disease." *Business Horizons* 35 (6): 53-57.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(92\)90100-N](https://doi.org/10.1016/0007-6813(92)90100-N)

Rus, Matej, Maja Kocetniak Ruzzier & Mitja Ruzzier. 2018. "Startup Branding: Empirical Evidence among Slovenian Startups." *Managing Global Transitions* 16 (1): 79-94. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.16.79-94>

Schoenecker, Timothy S. & Arnhold C. Cooper. 1998. "The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: a cross-industry study." *Strategic Management Journal* 19 (12): 1127-1143. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(1998120\)19:12<1127::AID-SMJ7>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(1998120)19:12<1127::AID-SMJ7>3.0.CO;2-4)

Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

Schwab, Klaus. 2019. "Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution". *Weforum*, 02. desember, 2019. <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution>

Segrestin, Blanche og Kevin Levillain. 2019. "From primacy to purpose commitment: How emerging profit-with-purpose corporations open new corporate governance avenues". *European Management Journal* 37 (1): 637-647. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.07.002>

Shontell, Alyson. 2014. "This Is The Definitive Definition Of A Startup." *BusinessInsider*, 31. desember, 2014. <https://www.businessinsider.com/what-is-a-startup-definition-2014-12?r=US&IR=T>

Sjåfjell, Beate, Andrew Johnston, Linn Anker-Sørensen & David Millon. 2015. "Shareholder primacy: The main barrier to sustainable companies." I *Company, Law and sustainability: Legal barriers and opportunities*, redigert av Beate Sjåfjell, 79-147. Cambridge: Cambridge University Press.

Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skowron, Marta. 2020. "Lean Canvas vs Business Model Canvas: Which Should You Choose?" *Insights*, 15. april, 2020.

<https://uigstudio.com/insights/lean-canvas-vs-business-model-canvas-which-should-you-choose>

Slideshare. 2014. "2014 Edelman Trust barometer -Global results." Oppdatert 17. januar, 2014. <https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2014-edelman-trust-barometer>

Sommer, Svenja, Christoph Loch & Jing Dong. 2009. "Complexity and Unforeseeable Uncertainty in Startups." *Organization Science* 20 (1): 118–133.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0369>

Statistisk sentralbyrå. 2019. "Er det lønnsomt å være en grønn næring?" Oppdatert 21. januar, 2020.

<https://www.ssb.no/energi-og-industri/artikler-og-publikasjoner/er-det-lonnsomt-a-vaere-en-gronn-naering>

Statistisk sentralbyrå. 2020. "Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst". Oppdatert 30. september, 2020. <https://www.ssb.no/fordem>

Stubbs, Wendy & Chris Cocklin. 2008. "Conceptualizing a "Sustainability Business Model" *International Journal of Sustainability in Higher Education* 21 (2): 103-127.

<https://doi.org/10.1108/14676370810885844>

Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitativ forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.

Ye, Qian. 2018. "New-Born Startups Performance: Influences of Resources and Entrepreneurial Team Experiences." *Electronic Business Journal* 17 (4): 16-30.

<https://doi.org/10.5539/ibr.v11n2p1>

Younger, Rupert, Colin Mayer & Robert G. Eccle. 2020. "Enacting purpose within the Modern Corporation". *Harvard Law school Forum on Corporation*, 02. september, 2020.

<https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-08/Enacting%20Purpose%20Initiative%20-%20EU%20Report%20August%202020.pdf>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intro:

- Hei. Takk for at vi fikk lov til å prate litt med deg. Til info: Denne dataen vi samler inn fra dette intervjuet vil kun bli brukt i dette forskningsprosjektet. Alt som blir sagt er 100% konfidensielt og vil kun bli brukt til denne bacheloroppgaven. I tillegg vil alle svar i dette intervjuet kunne bli trukket tilbake når som helst. Vi ønsker at du svarer så ærlig som mulig, men du svarer likevel kun på de spørsmålene du er komfortabel med å besvare. Høres dette greit ut?

Svar:

Oppvarmingsspørsmål:

- Fortell litt om selskapet du jobber i så vi kan bli litt bedre kjent med dere.

Svar:

- Fortell litt om din rolle i selskapet.
 - Er du grunnlegger eller har du begynt i selskapet senere?
 - Er du eier i selskapet?
 - Hvorfor startet du selskapet / begynte å jobbe i selskapet?
 - Hvor lenge har du jobbet her?

Svar:

Organisasjonsstruktur:

- Hvor mange ansatte er dere?

Svar:

- Hva er det viktigste dere ser etter i en ansettelsesprosess?
 - Hvordan tenker dere rundt kvalifikasjoner vs engasjement for det bedriften driver med.

Svar:

- Hvor mange eiere har dere?

Svar:

- Hvor stor del av selskapet eies av dem som er i daglig drift?
 - Har dere noe bevisst forhold til dette?

Svar:

- Kan jeg spørre om hvordan selskapet balanserer de ulike behovene og ønskene fra de ulike eierne?

Svar:

- Og hvordan balanserer dere mellom ulike interesser?
 - Er det noen dere jobber mest mot å skape verdi for? *Spør eventuelt videre om miljøet eller samfunn...*

Svar:

- Hvem er det som har størst innflytelse på bedriftens aktiviteter?
 - Hvorfor det?
 - Kan du gi et konkret eksempel?

Svar:

Formål og profitt:

- Når jeg sier formål, hva tenker du på da?

Svar:

- Har selskapet deres noe formål?
 - Hvordan ble det eventuelt etablert/ til?

Svar:

- Hvilken verdi ser du i å ha et formål?

Svar:

- Er formålet godt forstått i organisasjonen?

Svar:

- Hvordan forsikrer du deg om at hele organisasjonen engasjerer seg i formålet/ tar valg i tråd med formålet?
 - Er det en vesentlig del av strategien til selskapet?

Svar:

- Hvordan bruker dere formålet i deres i daglig drift?
 - Har dere noen mål utover å skape profitt?
 - Har dere en egen kontrollgruppe for å sikre at dere jobber mot formålet?
 - Hvordan måler dere eventuelt at dere er på vei til å realisere formålet?

Svar:

- Er styret og andre interessenter involvert i
 - a) definere formålet
 - b) diskutere betydningen av formålet
 - c) på å levere på formålet

Svar:

- Hvordan kombinerer dere det å oppnå profitt og formål som en start-up?

Svar:

- Har dere noen gang vært i en situasjon hvor dere må ha gjort noen sterke avveininger? Kom med eksempel.
 - Formål vs profitt
 - Formål vs tid
 - Formål vs synlighet

Svar:

Verdier:

- Har dere noen satte verdier i selskapet?

Svar:

- Hvordan bruker dere verdiene deres i daglig drift?

Svar:

- Om noen; Hvilken sammenheng ser du mellom verdiene og formålet?

Svar:

Målstyring:

- Hvordan jobber du for å implementere formålet i selskapet?

Svar:

- Har dere gjort verdiene og formålet deres kjent noen sted offentlig?

Svar:

- Eventuelt: Hvorfor/ hvorfor ikke?

Svar:

- Har dere noen etablerte mål?
 - Eventuelt hvordan ble disse målene etablert?
 - Langsiktige eller kortsiktige?

Svar:

- Måler dere fremgangen mot målene?
 - Eventuelt; hvordan gjør dere det?

Svar:

- Føler du målene og formålet henger tett sammen?
 - Målene rettet mot formål eller mer rundt vekst/ økt inntekt?

Svar:

- Ser du noen spesifikke utfordringer med å måle verdien av det dere gjør?

Svar:

Short vs longterm

- Hvordan ville du beskrevet balansen mellom short-term vs long-term perspektiv i daglig drift? Kom gjerne med eksempler.

Svar:

- Opplever dere "tension" mellom disse hvor dere må gjøre noen avveininger?

Svar:

Avsluttning:

- Har du noe å tilføye eller er det noe du føler du ikke fikk sagt?

Svar: