

Forord

Denne oppgaven er avslutningen på mitt studium i Master-programmet *i Organisasjon og ledelse (MOL)* ved NTNU fra september 2012 til februar 2015. Min spesialisering er i *Relasjonsledelse: coaching, veiledning og motivasjon*.

Det har vært svært givende som voksen å få fordype seg i fagområder som er relevante for mitt nye yrke som motivator, bedriftsrådgiver og ledercoach.

Det har vært en interessant reise å prøve å finne tonen i den genren som vitenskapelig arbeid er. Livet har bydd på skriving i mange genrer, fra journalistikk til humor, så utfordring er stor i tilfredsstillende kravene til en vitenskapelig tekst. Her har oppgaveskrivingen gjennom MOL vært givende, og jeg takker alle forelesere i modulene.

Takk til veileder Oscar Amundsen, som med sindige og motiverende innspill og autoritet har bidratt til realiseringen av denne oppgaven.

Takk til informantene som har delt sine erfaringer med meg, selv om ingen får vite hvem de er gjennom denne oppgaven.

Takk til mine tre voksne barn og deres ektefelle/samboere som kanskje har spekulert litt på når denne mannen skal slutte å studere, men også oppmuntret til akademisk dyst i velvoksen alder. Jeg håper det har inspirert dem til aldri slutte å søke kunnskap.

Hjertelig takk til kjæreste Hilde som alltid er en god lytter og uunnværlig personlig coach, og som deler min interesse for saken: *Menneskene som vil innovere og skape nytt næringsliv*.

Hjelset, 20.1.2015

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| FORORD | 1 |
| 1. INTRODUKSJON | 4 |
| 1.1 RESILIENSBEGREPET..... | 5 |
| 1.2 INNOVASJONSBEGREPET..... | 8 |
| 1.3 PROBLEMSTILLINGENE..... | 9 |
| 2. TEORI | 11 |
| 2.1 DEFINISJON AV NØKKELBEGREPENE..... | 11 |
| 2.2 ET TEORETISK VEIVALG..... | 12 |
| 2.3 FRA TEORI TIL KATEGORI..... | 12 |
| 2.4 TEORETISK BAKGRUNN FOR INNOVATØRERS RESILIENS..... | 13 |
| 2.4.1. MESTRINGSTRO (SELF-EFFICACY)..... | 13 |
| 2.4.2. KONTROLL-LOKUS..... | 15 |
| 2.4.3. OPTIMISME OG OVEROPTIMISME..... | 16 |
| 2.4.4. METAKOGNISJON..... | 16 |
| 2.4.5. CONCORDE-FEILSLUTNINGEN..... | 17 |
| 2.4.6. MENTAL SMIDIGHET..... | 17 |
| 2.4.7. STERKE RELASJONER..... | 18 |
| 3. METODE | 19 |
| 3.1 VALG AV METODE..... | 19 |
| 3.2 OPPLEVELSE OG FORTOLKNING..... | 19 |
| 3.3 UTVALG AV INFORMANTER OG KONTAKT MED DEM..... | 20 |
| 3.4 INTERVJUGUIDEN..... | 21 |
| 3.5 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE..... | 22 |
| 3.6 ETISKE VURDERINGER..... | 22 |
| 3.7 KODINGEN AV INTERVJUENE..... | 23 |
| 3.8 TROVERDIGHET, PÅLITELIGHET, OVERFØRBARHET OG BEKREFTBARHET..... | 24 |
| 4. ANALYSE | 25 |
| 4.1 BINDELEDD MELLOM TEORI OG EMPIRI..... | 25 |
| 4.2 ANALYSENS MATERIALE..... | 26 |
| 4.3 OPPLEVDE STRESSFAKTORER HOS INNOVATØRER..... | 26 |
| 4.4 MESTRINGSSTRATEGIER HOS INNOVATØRER..... | 35 |
| 4.5 FORSLAG TIL KATEGORIER..... | 39 |
| 4.5.1. STRESSFAKTORENE..... | 39 |
| 4.5.2. MESTRINGSSTRATEGIENE..... | 40 |
| 5. OPPSUMMERENDE VURDERINGER | 41 |
| 5.1 VURDERING AV STUDIEN..... | 41 |
| 5.2 IMPLIKASJONER..... | 41 |
| 5.3 VIDERE FORSKNING..... | 42 |
| 6. BIBLIOGRAFI | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 7. VEDLEGG..... | 46 |
| 7.1 VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTENE..... | 46 |
| 7.2 VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE..... | 48 |
| 7.3 VEDLEGG 3: NSD TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER..... | 51 |

1. Introduksjon

Innovasjon krever helt spesielt utholdende mennesker. Det kan ikke være realisme som særpreger dem som skal skape de nye produktene, tjenestene og prosessene – ting og løsninger vi ikke vet navnet på ennå, gjort på måter vi aldri har tenkt på før. De utfordrer det bestående, må tåle tilbakeslag og negative reaksjoner, samtidig som de entusiastisk løftes fram som forbilder på det vi trenger. Innovasjon Norges tidligere direktør, Gunn Ovesen sa det slik:

«Vi har lagt bak oss et fantastisk tiår for Norge, men nå må vi se framover. Vi trenger flere bein å stå på. Nye bedrifter, mer innovasjon og bedre utnyttelse av den kompetansen vi har» (Ryen, 2013)

Jeg blir nysgjerrig på dem som lykkes med å føre innovasjoner fra idé til markedssuksess. Fra et vitenskapelig ståsted er Albert Banduras ord i hans artikkel «*Self-efficacy*» (1994) et meget inspirerende utgangspunkt for å studere innovatører:

«Innovative achievements also require a resilient sense of efficacy. Innovations require heavy investment of effort over a long period with uncertain results. Moreover, innovations that clash with existing preferences and practices meet with negative social reactions. It is, therefore, not surprising that one rarely finds realists in the ranks of innovators and great achievers”.

Bandura peker her på at innovatører og andre som presterer noe stort, utsetter seg selv for tunge tak, over lang tid, med usikre resultater. Likevel gjør de det, og mange lykkes, mens enda flere ikke kommer i mål.

Det er i tråd med prinsippene for positiv psykologi at jeg mener at det er noe å lære av dem som lykkes. Hva er positiv psykologi?

«It is nothing more than the scientific study of ordinary human strengths and virtues. » (Sheldon & King, 2001, s. 216)

Jeg har intervjuet åtte norske, høytytende innovatører som har hatt suksess. Felles for dem er at de vet en del om hva de utsetter seg for. Én av dem svarer ganske så direkte, når jeg spør henne om hva en innovatør er:

«Det er en som satser egne og andres penger i et prosjekt, som du ikke har filla peiling på om kommer til å gi suksess. Det er rett og slett galskap.» (Informant Lilla)

Vi er i et teoretisk landskap som er stort og internasjonalt, der både psykologi og andre samfunnsvitenskaper møtes - samtidig som vi er midt i en hverdag i norsk verdiskapning.

1.1 Resiliensbegrepet

Jeg interesserer meg i denne oppgaven for dem som holder ut motgang og stress i en innovasjonsprosess. Disse menneskene må ha noen egenskaper eller strategier for å holde ut, slik Bandura sier det:

«... a resilient sense of efficacy.» (Bandura,1994).

Der dukker begrepet *resiliens* opp. Dette er den sentrale fagtermen i denne oppgaven. *Resilience* (eng.) kan ha forskjellig betydning, alt etter hvilket fag som bruker det. En teknisk forståelse i en engelsk-norsk ordbok, er «*elastisitet, spenst*», med en sidebetydning som handler om «*evnen til å rette seg opp igjen*» (Svenkerud, 1988). Ordet er mye brukt innen utviklingspsykologi, der definisjonen av begrepet er omdiskutert. Fra tidlig på 1970-tallet har mye av forskningen dreid seg om barn og ungdom, og forståelsen av begrepet *resiliens* i denne sammenhengen sammenfattes slik:

«a class of phenomena characterized by patterns of positive adaptation in the context of significant adversity or risk.» (Masten & Reed, 2005, s.75).

Dette er en definisjon som har holdt seg, men som har fått forskjellig språklig form i nyere tid. Innenfor positiv psykologi heter det:

«... resilience is the ability to persist in the face of challenges and to bounce back from adversity. » (Reivich, Seligman & McBride, 2011, s.25)

Det er altså en sammenheng, fra ballen som er så elastisk at den spretter tilbake, til den psykologiske evnen til å slå tilbake og reise seg igjen etter alvorlig motstand. I dagligtalen er det etter min erfaring ikke uvanlig at ingeniører kjenner igjen *resiliens*begrepet fra sine fag, mens det for mange andre virker helt fremmed.

Hva slags risiko er det man studerer? Fokuset i mye av *resiliens*forskningen har vært på barn og ungdom. Når man definerer risikofaktorene for denne gruppen er nøkkelbegrepet «*risk factor*» definert slik:

«A measurable characteristic in a group of individuals or their situation that predicts negative outcome in the future on a specific outcome criterion. Stressful life events (stressors) are one type of risk factor. » (Masten & Reed, 2005, s.76).

Slik har vi i dette årtusenet sett forskning på *resiliens* hos mennesker som har vært utsatt for krigshandlinger og terrorangrep (9/11).

Innenfor rammene av positiv psykologi, og særlig rundt University of Pennsylvania og dr.

Martin Seligman, har det blitt utviklet treningsprogram for å bygge resiliens. Erkjennelsen er altså at man kan trene på å bli resilient. Det er kjørt store programmer i slik trening både i skolen og i den amerikanske hæren. Det var sistnevnte prosjekt, *The Master Resilience Training (MRT)* (Reivich, Seligman, & McBride, 2011), som satte meg på idéen om at det kan lages et treningsprogram i resiliens for norske innovatører.

Bakgrunnen er at jeg har det privilegium å få jobbe som coach, motivator og veileder for mennesker som går et innovasjonsløp. Jeg jobber også med høytytende prestasjoner blant artister og ledere. Jeg ser at mange kunne trenge et bevisst forhold til psykologisk resiliens. Jeg tror at de psykologiske påkjenningene med å være innovatør er undervurdert, og i alle fall underkommunisert. Før et slikt treningsprogram er det viktig å avklare hvilke typer motstand innovatører opplever og hvordan de takler denne motstanden.

Det er altså gjort mye forskning på psykologisk resiliens hos mennesker som er utsatt for skakende livshendelser. Det finnes også en del forskning på entreprenørskap og faktorer som spiller inn på suksess eller fiasko i det å starte og drive bedrifter. I denne forskningen er det kommet fram teori både om velegnede personlighetstrekk og typiske motkrefter i prosessene. Et godt eksempel er forskning som tar for seg utholdenhet i gjennomføring i entreprenørskap. Der finner forskningen at entreprenører som har lyktes med én bedrift, har større forutsetninger for å lykkes senere enn dem som starter for første gang eller har mislykkes (Gompers, Kovner, Lerner, & Scharfstein, 2010). Dette er en konklusjon rundt entreprenørskap som leder tankene til *self-efficacy* (Bandura, 1997), den type mestringstro vi opparbeider oss bl.a. gjennom mestringserfaringer.

Hvorfor gi innovatøren spesiell oppmerksomhet, når man kanskje kunne studere entreprenørskap generelt? Forskning på entreprenørskap kan være vesentlig forskning i forhold til min problemstilling, men jeg ønsker å skjerpe fokuset enda mer: *Har innovatøren spesielle utfordringer i forhold til en entreprenør som starter en bedrift?*

I mitt materiale sier flere av informantene at de utsetter seg selv for stor risiko fordi de aldri gjentar eller imiterer produkter. Flere lar også være å beskytte seg gjennom patenter, men velger å stole på sin innovative evne til å beholde forspranget. Det er mitt inntrykk at innovatøren som aktør i større grad jobber med disruptiv innovasjon enn den en entreprenør trenger å gjøre. En entreprenør kan altså velge å ta et sikrere løp, med lavere risiko og inkrementell innovasjon (gradvise forbedringer). Jeg ser at skillet ikke er krystallklart, og

definisjonene er ikke utprøvd. Min hovedtanke er at «alle» kan bli entreprenør, men ikke alle kan bli innovatør.

Det kan være vidt forskjellige valg av risikoprofil. Risiko er et sentralt begrep i «dagligtalen» om innovasjon. Innovasjon er en kombinasjon av kreativitet og risikotaking og det vil alltid i innovasjonsprosesser være noen aktører som taper terreng eller mislykkes (Byrd & Brown; Cantwell sitert i Aasen & Amundsen, 2011). Innovasjon Norges nye sjef, Anita Krohn Traaseth sier det samme:

«Nyskaping og entreprenørskap handler mye om å ikke miste motet, å reise seg igjen og ikke minst å benytte læringen. Dette skal vi bli enda tydeligere på å støtte og fremme kunnskap om.» (Dagens Næringsliv, 8.10.2014)

Jeg er i tillegg ute etter erfaringer fra norsk kultur. Slik sett tror jeg oppgaven er ganske unik: Den søker å hente inn erfaringer fra suksessrike norske innovatører, som har lyktes med utgangspunkt i norsk kultur. Det gir utgangspunkt for å jobbe videre med å lage bedre treningsprogram for norske innovatører.

Et annet valg jeg tar er å fjerne meg fra resiliensforskningen blant en traumatisert populasjon. Ingen av dem jeg intervjuer i oppgaven er traumatisert. Bandura satte meg på tanken: Mens vi ofte forbinder resiliensforskningen med folk som er utsatt for traumatiserende hendelser, setter Bandura *innovatøren og andre høytytende mennesker i samme bås*. Sportspsykologien har funnet stadig mer interesse i temaet resiliens, og to forskere ved School of Sport, Loughborough University i England, professor David Fletcher og Mustafa Sarkar har i det siste publisert sine funn om resiliens blant Olympiske gullmedaljevinnere (Fletcher & Sarkar, 2012; Sarkar & Fletcher, 2014). Olympiske gullmedaljevinnere er *personer som av egen fri vilje, aktivt oppsøker utfordringen* med å prestere topp i sterk konkurranse, og med mange motstandere, ikke minst sin egen tenkning å stri med. På denne måten ligner innovatøren på OLs gullmedaljevinnere.

Så kan vi sette lys på innovatørens utfordringer gjennom de mange beslutningsfeil vi mennesker til stadighet gjør. Jeg har valgt å fokusere på de kognitive sidene ved beslutninger også gjennom teoriene til Dan Lavollo og Daniel Kahneman i en artikkel som beskjeftiger seg med *«Vrangforestillinger om suksess»* og hvordan optimisme underminerer våre beslutninger. Det er krevende å velge teori, det er en stor palett av forskning å ta av – og den beste måten å finne bånd mellom teori og empiri fra de åtte intervjuene, er å lytte nøye til hva innovatørene sier.

1.2 Innovasjonsbegrepet

Det har trolig aldri vært snakket mer om innovasjon og det å være «innovativ» i Norge enn i dag. Men har vi en felles forståelse av begrepene *innovasjon*, *innovativ* og *innovatør*? Et Google-søk på «innovativ» gir deg f.eks. topp treff på «Innovativ frisør». Kanskje er innovasjonsbegrepet i ferd med å bli et utvannet moteord for kreativitet? Eller tenker vi på Petter Smartene? En av mine informanter sier at han lyst til å «ta tilbake» ordet innovasjon, fordi det er brukt så mye. For hans bedrift er innovasjon ganske enkelt en ny idé du skal tjene penger på.

«Det vil si at du må være salgbar. Det vil si at kunden skal smile og betale for idéen din. Og den idéen din kan komme fra hvem som helst, når som helst. Og den kommer stadig vekk.» (Informant Blå)

Når min informant ønsker å ta ordet innovasjon tilbake, er det relevant å se på etymologien til ordet. Ordet har gått fra å være synonymt med «kjetter», via den totalt motsatte betydning; som motsats til «stagnasjon» i en sammenligning mellom byen kontra på landsbygda; til den moderne forståelsen der det legges vekt på hvor positivt og avgjørende innovasjon er for samfunnsutviklingen. Ordet innovasjon kommer fra latin *innovare*, *innovatio* og skulle opprinnelig forstås som fornyelse, indre foryngelse, heller enn nyhet, som ble den moderne forståelsen i engelsk og fransk språk (Girard, 1990). Fra begynnelsen av 1800-tallet fikk ordet en betydning nærmere den vi har i dag. Den moderne, økonomiske betydningen av ordet innovasjon tilskrives ofte den østerrikske økonomen Joseph A. Schumpeter (1883-1950) som hevdet at innovasjon handler om nye måter å gjøre ting på i det økonomiske liv (Aasen & Amundsen, 2011). Hans arbeid har hatt stor innflytelse på senere tilnærminger til innovasjon. Norsk innovasjonsarbeid er i en viss grad påvirket av offentlige, politiske føringer. Innovasjon Norge er et instrument i det statlige engasjementet for å stimulere til innovasjon. Et sentralt dokument er Stortingsmelding nr.7 (2008-2009). Der finnes det en definisjon av innovasjon:

«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.» (St.meld. nr.7 (2008-2009) Et nyskapende og bærekraftig Norge., 2008, s. 13)

For min empiri føles dette som en relevant definisjon å forholde seg til. Dette ekskluderer f.eks. oppfinneren, som ikke nødvendigvis fører sin oppfinnelse ut i markedet. I denne studien er hovedpersonen innovatøren, altså en aktør i innovasjons-prosesser.

Det er i dag vanlig å se på innovasjonsprosessen som *kollektiv*.

«Innovasjon er i høyeste grad kollektive prosesser, der mange mennesker er involvert på ulike måter for å oppnå resultater.» (Aasen & Amundsen, 2011, s. 39)

Mitt prosjekt handler om resiliens, menneskers utholdende evne til å gjennomføre lange løp der du møter motstand. Dette betyr ikke at innovatøren trenger å være «en ensom rytter». Det hindrer ikke at resiliens også kan observeres på gruppenivå, som en prestasjonsgruppe, ref. det som er skrevet om resiliente team (Morgan, Fletcher, & Sarkar, 2013) – men det er altså ikke de kollektive erfaringer eller gruppedynamikk som skal undersøkes i denne oppgaven. Innovasjonsforskning på individnivå er en fagdisiplin der psykologi dominerer, der de typiske forskningsområder er kreativitet og motivasjon hos individer, og hvordan omgivelsene påvirker slike variabler (Aasen & Amundsen, 2011)

Et relevant begrep for min forskning er *nyhetsgraden* i innovasjonen. (Aasen & Amundsen, 2011). Da spør vi: - Hvor nytt er det? Gitt at jeg ønsker å finne de erfaringer som har størst risiko, er det også naturlig å lete etter *radikal* innovasjon, som representerer en vesentlig endring eller noe helt nytt. *Inkrementell* innovasjon, innebærer bare forbedring av en eksisterende løsning, og vil ha relativt lavere risiko.

Jeg har ikke oversikt over nyhetsgraden til mine informanter. Grunnen er at å presentere informasjon om de spesifikke innovasjonene lett ville komme i konflikt med anonymitetsklausulen i arbeidet. Et interessant utsagn jeg likevel kan ta med, er fra en innovatør som sier at hans bedrift aldri imiterer:

«Altså, vi har aldri solgt noe vi har laget før, vi» (Informant Blå)

På den måten tenker jeg at innovatører konstant utfordrer seg selv, på samme måte som at toppidrettsutøvere aldri ser seg tilbake, det er alltid et nytt løp, med nye utfordringer og muligheter for å vinne.

1.3 Problemstillingene

Vi vet at resiliens kan trenes opp. Før vi eventuelt kan utvikle et treningsprogram for innovatører må vi ha mer kunnskap om hvilke typer motgang innovatørene *opplever* og hvordan de responderer til denne motstanden. Ordet «opplever» er viktig – stress er en subjektiv tolkning av situasjoner. Det vil si at opplevelsen av hvordan forskjellige situasjoner/stimuli/stressfaktorer på virker deg, vil være subjektiv. I den endelige formuleringen av problemstillingen velger jeg å bruke begrepet *stressfaktorer* for opplevd

motgang. For svaret på motgangen velger jeg å bruke *mestringsstrategier*.

Hovedproblemstillingen er:

Hvilke stressfaktorer opplever innovatører, og hvilke mestringsstrategier bruker de?

Underproblemstillingen er:

Hvilke kategorier kan stressfaktorene og mestringsstrategiene settes i?

Problemstillingen er viktig fordi svarene i en ambisiøs, lykkelig konsekvens kan ha noe å bety for verdiskapningen i Norge, og for de mennesker som setter alt inn på å drive fram innovasjon.

2. Teori

Min hovedproblemstilling er: *Hvilke stressfaktorer opplever innovatører og hvilke mestringsstrategier bruker de?* Underproblemstillingen er: *Hvilke kategorier kan stressfaktorene og mestringsstrategiene settes i?* Jeg innleder dette kapitlet med å definere nøkkelbegrepene knyttet til hovedproblemstillingen: «stressfaktor», «mestringsstrategi», «resiliens» og «innovatør». Deretter gjør jeg greie for de teoretiske valgene jeg står overfor med denne problemstillingen. Til slutt gir jeg en ramme for de kategoriseringene som underproblemstillingen etterspør.

2.1 Definisjon av nøkkelbegrepene

STRESSFAKTOR. En stressfaktor er en situasjon, fysisk eller psykologisk som utløser stress. Stress er videre en tolkning av at denne stressfaktoren overgår ens ressurser for mestring, og ikke av situasjonen selv (Sættem & Stiles, 2008). Stress er alltid en subjektiv vurdering av et stimuli. Det er derfor mulig å beskrive det som at vi «*lar oss stresse*» av stressfaktorer.

MESTRINGSSTRATEGI. Mestring beskriver hvordan personen forholder seg til og løser en ubehagelig eller truende situasjon. Da velges forskjellige strategier.

RESILIENS. I informasjonsskrivet til informantene og i intervjuguiden (se kap 7, vedlegg 1 og 2) blir følgende formulering brukt: «Å tåle en trøkk» dekker i denne undersøkelsen det psykologien kaller resiliens, eller «*evnen til å holde ut gjennom store utfordringer og til å komme seg på beina igjen etter å ha møtt motstand*». Denne definisjonen kan sies å ligne på definisjoner som nettopp er brukt i en klinisk populasjon, (ref. Masten & Reed, 2005) Det er en mulighet for at begrepsbruk som i den endelige problemstillingen: Stressfaktorer og mestringsstrategier, ville ha åpnet for andre typer svar. Derfor ble det åttende intervjuet tatt med konsekvent bruk av disse begrepene i tillegg til å holde fast på intervjuguidens definisjon av resiliens.

Fletcher & Sarkar (2012) mener at deres empiri fra OL-gullmedaljevinnere understøtter forståelsen av resiliens som en dynamisk prosess som omfatter positiv tilpasning i forhold til betydelig motgang.

INNOVATØR. Definisjon av innovasjon som jeg bruker er: «*en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i*

bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.» (St.meld. nr.7 (2008-2009) Et nyskapende og bærekraftig Norge., 2008) Den vanligste forståelsen av innovasjon er at det dreier seg om en utviklingsprosess som starter med en idé og avsluttes med en markedsintroduksjon. I de fleste modeller av innovasjonsprosesser kjenner vi igjen følgende faser: Idéfase, seleksjonsfase, utviklingsfase, implementeringsfase og anvendelsesfase (Aasen & Amundsen, 2011). Mitt utvalg har nært, personlig forhold til innovasjonen. En innovatør er da følgelig en person som er personlig engasjert i hele innovasjonsprosessen.

Tilleggsriterium i min oppgave er at markedsintroduksjonen har lyktes, det vil si at innovasjonen har gitt et positivt økonomisk resultat og at de fremdeles er i drift. I utvalget av innovatører for å bli intervjuet i masteroppgaven har jeg sjekket dette opp mot databasen Proff.no. Det vil variere hvorvidt innovatøren er en «ensom rytter» med en idé, som han etter hvert bygger et team rundt, eller om prosessen starter som et team.

2.2 Et teoretisk veivalg

Jeg har gjort et teoretisk veivalg. Dette valget handler om synet på innovatører som populasjon for studier. En populasjon er definert slik: «*The entire set of individuals to which generalizations will be made based on an experimental sample*» (Gerrig & Zimbardo, 2002). I resiliensforskningen har populasjonene for en stor grad vært kliniske. Det er særlig barn og unge, men også voksnes traumatiske opplevelser som er studert.

Jeg velger å se på innovatører som personer som aktivt oppsøker motstand, utfordringer og stress, ikke som personer som er utsatt for kraftige tilbakeslag, traumatiserende, ukontrollerbare livshendelser.

Dette ekskluderer ikke kunnskap fra resiliensforskningen som omfatter arbeidet med traumatiserte populasjoner. Det er mer snakk om å lete etter teori som eksplisitt omfatter den type resiliens innovatører har eller trenger å ha.

2.3 Fra teori til kategori

Underproblemstillingen ber om kategoridannelser: *Hvilke kategorier kan stressfaktorene og mestringsstrategiene settes i?*

En kategori er beskrevet som en *beholder* som vi kan plassere observasjoner i (Aase & Fossåskaret, 2007). Hvorfor er det viktig å nærme seg kategorier? Jeg opplever studiet av resiliens hos innovatører i Norge som ganske nytt. Jeg har ikke ambisjon i denne sammenheng å danne ny teori. Samtidig tror jeg gevinsten av å bygge grunnteorier på dette feltet er stor. Det er først da vi kan trekke vekslere på andres teorier og forskning for å utvikle noe som passer

innovatør-populasjonen.

I innsamlingen og analysen av mine data har jeg «hatt i bakhodet» noen slike beholdere, overskrifter eller kategorier. Dette er delvis begrunnet ut fra behovet jeg nevnte i innledningen om å anvende kunnskapen om disse stressfaktorene i et treningsprogram i resiliens.

Hvilke teoretiske rammer bringer oss til kategoridannelsen? Det eksisterer et meget stort utvalg av kategorier innen dette feltet. Som et eksempel kan jeg ta fram teorigrunnlag som ligger under én av fire moduler i MRT-programmet. I treningsprogrammet MRT er den teoretiske basisen bare fra psykologi svært omfattende: 13 forskjellige ferdigheter («MRT Skills») er basert på referanser til 24 teoretiske artikler. De fleste av disse artiklene omhandler teorier som hver enkelt er ganske omfattende. Flere av disse teoriene er sentrale i kognitiv terapi. I tillegg er det teorier som ikke er rent psykologiske. Et godt eksempel er Banduras teori om «Self-efficacy» eller *mestringstro*. Den er i seg selv en meget omfattende teori som i Banduras egen grunnleggende framstilling er på 604 sider (Bandura, 1997), og som tilhører en enda mer omfattende teori: den sosial-kognitive teori.

For å yte fagområdet *innovasjon* rettferdighet bør vi også se til forskningen på entreprenørskap. Her har en god del forskning handlet om å beskrive personlighetstrekk ved en entreprenør/gründer. Å plassere innovatøren innenfor «Big Five» -personlighetstrekkene (Larsen & Buss, 2005) ville ikke være umulig: Flere har trukket fram et personlighetstrekk som «risikovilje» (gjerne plassert i trekket «ekstroversjon»), som meget typisk for entreprenøren. Jeg har ikke gjort noen undersøkelse om personlighetstrekk, men resiliens opp mot personlighet er absolutt en teoretisk retning.

Jeg skal nå beskrive noen teorier som min empiri kan speile seg i.

2.4 Teoretisk bakgrunn for innovatørers resiliens

Jeg presenterer her utvalgte teorier som skal analyseres opp mot empirien. Jeg bygger mitt valg på den metodiske vandrings mellom utvikling av problemstilling, innsamling av data og analyse og tolkning (Thagaard, 1998). Dette er det nærmere redegjort for nærmere i begynnelsen av analysekapitlet.

2.4.1. Mestringstro (Self-efficacy)

Albert Banduras teori om «self-efficacy» ble utviklet innen rammene av den sosial-kognitive teori (Bandura, 1997). Begrepet «self-efficacy» har blitt oversatt på forskjellig vis til norsk: «mestringstro» eller «mestringstillit» er to av dem, og jeg velger «mestringstro». Self-efficacy defineres som «*beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments.*» (Bandura, 1997, s. 3) Mestringstro er spesifikk i

forhold til forskjellige områder av funksjoner, heller enn til et generelt trekk. Det vil si at selv innenfor sportsgrenen golf, kan golfspilleren ha dårlig tro når det gjelder å «putte», men god tro når det gjelder å fokusere på golfbanen. Denne troen går langs tre dimensjoner: «level» (nivå), «strength» (styrke) og «generality» (generalitet) (Feltz, Short, & Sullivan, 2008).

Disse dimensjonene kan for en sportsutøver illustreres slik: *Nivå* handler om hva en utøver forventer å oppnå i forhold til forskjellige vanskelighetsgrader. Fotballspillere med forskjellig nivå av mestringstro når det gjelder å skåre på straffespark, kan ha vidt forskjellige forventninger til hvor mange straffespark de greier å sette på rad. *Styrke* handler om hvor sikre folk er på at de kan oppnå det de forventer, fra total usikkerhet til total sikkerhet. To fotballspillere kan da være enige om at nivået er skåring på 6 av 10 straffespark, mens en av dem er mer sikker på dette enn den andre. *Generalitet* handler om på hvor mange ferdighetsområder innen f.eks. golf man har høy mestringstro, og hvorvidt dette strekker seg til andre idrettsgrener (Feltz, Short, & Sullivan, 2008).

Bandura (1997) understreker at vi her *ikke* snakker om vurderinger av å ha visse ferdigheter som kan brukes, men heller om *hva som kan oppnås med disse ferdighetene*. Mestringstro handler med andre ord om hva man kan oppnå med sine ferdigheter (f.eks. at jeg kan returnere storparten av servene jeg får fra min tennismotstander) heller enn hva man har (f.eks. at jeg har utmerkede reflekser i tennis.) (Feltz, Short, & Sullivan, 2008)

Er ikke dette samme som «selvtillit?» Banduras teori understreker et viktig skille, mestringstro og «confidence» er ikke det samme:

«It should be noted that the construct of Self-efficacy differs from the colloquial term "confidence." Confidence is a nondescript term that refers to strength of belief but does not necessarily specify what the certainty is about.» (Bandura, 1997, s. 382)

Hvordan formes mestringstro? Bandura (1997) sier at den bygges på fire informasjonskilder:

1. **Egne opplevelser av mestring.**

Dette er den viktigste kilden til å bygge mestringstro, fordi de oppleves som autentiske bevis på om man kan mønstre det som trengs for å lykkes. Suksess bygger robust mestringstro.

2. **Vikarierende erfaringer**

Vi bygger også mestringstro på hva vi erfarer andre kan gjøre, hva andre som holder

på med det samme som oss kan oppnå.

3. Verbal overtalelse

Det er lettere å beholde mestringstroen, særlig når man strever, hvis personer du verdsetter tilbakemeldinger fra, uttrykker at de tror på at du er kapabel, i stedet for å spre tvil.

4. Fysiologiske og emosjonelle tilstander

Folk stoler delvis på somatisk informasjon formidlet gjennom fysiologiske eller emosjonelle tilstander når vi skal vurdere hva vi er kapable til.

Graden av mestringstro vil være synlig i begge delspørsmålene i problemstillingen, som grunnlag for å forstå hva som stresser oss og hvilke mestringsstrategier vi har.

Bandura (1997) sier at «egne mestringsopplevelser» er en sikker måte å øve opp sin mestringstro. Er det da slik at det «lønner det seg å ha vært ute en vinterdag før?» Vi hører noen ganger varianter av et ordtak om at *«det som ikke dreper meg, gjør meg sterkere.»* Dette sitat er ofte tilknyttet Friedrich Nietzsche i *Götzen-Dämmerung* fra 1889. Det finnes varianter over denne visdommen, som når mange nordmenn sier: *«Jeg har vært ute en vinterdag før»*. Bokmålsordboka (udatert) definerer dette ordtaket som *«å ha prøvd litt av hvert»*. Bokmålsordboka tar etter min mening litt lett på motstandsfaktoren, erfaringen med å arbeide utendørs i kulde og snø. Jeg mener det er en parallell til sitatet *«det som ikke dreper meg, gjør meg sterkere»*, forstått som at det er nyttig å øve seg på motstand. Forskere har sett på den konkrete oppfatningen om at hvis du møter mye motstand i livet, vil det få effekt på mental helse og velvære, ergo at mer motstand predikerer *verre* utfall (Seery, Holman, & Cohen Silver, 2010). Forskerne fant derimot at *en viss motgang i livet gjør oss sterkere, at vi blir mer resiliente av å ha møtt motgang før.*

2.4.2. Kontroll-lokus

Kontroll-lokus («locus of control») er oppfatningen av hvor kontrollen over positive og negative hendelser er lokalisert. Lokus kommer av lat. «locus», som betyr «sted». Er det som skjer med deg styrt internt av deg selv, eller er det noe eller noen utenfor deg selv, som du ikke kan kontrollere? Begrepet ble introdusert av på 60-tallet (Rotter, 1966) og er i slekt med et annet begrep som Martin Seligman og hans medarbeidere introduserte på 1970-tallet: *attribusjonsstil*. I denne studiens sammenheng kan vi lage følgende eksempel på kontroll-lokus:

- «Uansett hva jeg gjør, så går det ikke min vei med denne innovasjonen. Det er alltid noe som ødelegger for meg.» – tyder på ytre kontroll-lokus.
- «Jeg har kontrollen, og bare jeg legger kreftene til så blir innovasjonen min en suksess. Det er opp til meg.» – tyder på indre kontroll-lokus.

2.4.3. Optimisme og overoptimisme

Optimisme er evnen til å se hva som er bra med en selv og andre; identifisere hva som kan kontrolleres; være realitetsorientert og kunne utfordre tanker som ikke er hensiktsmessige (Reivich, Seligman, & McBride, 2011).

Overoptimisme er av Lovallo & Kahneman (2003) kalt «delusional optimism», det er en optimisme som fører til vrangforestillinger. De beskriver denne vrangforestillingen slik:

«We overemphasize projects' potential benefits and underestimate likely costs, spinning success scenarios while ignoring the possibility of mistakes». (Lovallo & Kahneman, 2003, s. 1)

Og hvem har ansvaret for denne vrangforestillingen, ifølge forskerne? De peker til kognitive bias («feiltenkning, feiloppfatninger»), men også til press fra organisasjonen (bedriften, andre ansatte) til å framheve det positive.

2.4.4. Metakognisjon

Ikke bare tenker vi tanker, vi tenker også *tanker om tanker* – vi reflekterer rundt egen tenkning. *Metakognisjon* er et begrep som brukes om «tanker om tanker» (Wilhelmsen, 2008). Vi har to ulike nivå å forholde oss til tankene og følelsene våre. Wells (2009) kaller disse for *objektnivå* og *metanivå*. I objektnivå er du «i» tankene dine. Du opplever tankene dine som sannheter om verden. I metanivå opplever du tankene dine som mentale hendelser, som er delvis uavhengig av verden rundt deg. Her har du muligheten til å observere tankene dine som noe som skjer i sinnet ditt, heller enn direkte representasjoner av virkeligheten. I det andre tilfellet har du metabevissthet. Det er stor forskjell på opplevelsen av verden, avhengig av hvilket nivå du befinner deg på. Vi kan se for oss en «bekymrer»: Vedkommende bruker mye tid på å se for seg alt som kan gå galt. I dette tilfellet er det er en stor forskjell på om du opplever det som dette er noe som virkelig kan gå galt, enn om du har en opplevelse av at «nå bekymrer jeg meg igjen, disse tankene representerer ikke virkeligheten».

I toppidrett har Fletcher & Sarkar (2012) sett på karrieren til OL-gullmedaljevinnere, og funnet tre stadier av metakognisjon hos disse. For det første er utøverne, særlig i begynnelsen av karrieren, klar over sine mål i de forskjellige situasjonene de er oppe i sportslig. De har da metakognitiv *kunnskap*. For det andre, på toppen av karrieren, bruker de forskjellige

psykologiske strategier (f.eks. målsetting, visualisering, positivt selv-snakk, avspennings- og aktiverings-teknikker), som vi kan kalle metakognitive *ferdigheter*. For det tredje, lenger ut i karrieren aksepterte de at erfaringen med kontroll over egen tenkning enten kan styrke eller svekke deres prestasjoner. De har da metakognitiv *erfaring*.

2.4.5. Concorde-feilslutningen

Det engelsk-franske prosjektet med overlydsflyet Concorde har gitt navnet til en såkalt feilslutning («fallacy»). Concorde var på godt norsk et pengesluk, til det ble nedlagt for godt i 2003, etter over 30 år med feilinvesteringer. Concorde-feilslutningen handler da om å fortsette å investere i et prosjekt for å rettferdiggjøre det du allerede har investert i det, i stedet for å vurdere hva som er det nåværende rasjonale for å investere, uansett hva som har skjedd tidligere. I beslutningsteori og økonomisk teori kalles dette også *senkede kostnader-feilslutningen* («sunk cost fallacy») (van Putten, van Dijk, & Zeelenberg, 2010). Dette betyr at en investeringsbeslutning i f.eks. et innovasjonsprosjekt bare skal fokusere på framtidige, relevante kostnader, ikke på det som er investert tidligere. Forskning har vist at folk som har en tendens til å gruble over det som har skjedd tidligere og har vanskelig for å gi slipp, er spesielt utsatt for denne feilslutningen (ibid.)

2.4.6. Mental smidighet

Mental smidighet («mental agility») er definert som evnen til å tenke fleksibelt og presist, innta perspektiv og ha vilje til å prøve nye strategier (Reivich, Seligman, & McBride, 2011).

2.4.7. Sterke relasjoner

«The U.S. Army Master Resilience Trainer (MRT) course» har i sin modul 4 fokus på å styrke relasjoner mellom soldater og mellom soldater og deres familier. De underviser da i tre ferdigheter:

1. «ACR – Active Constructive Responding»
2. «Praise»
3. «Communication styles» (passive, aggressive and assertive communication)

Dette omhandler flere sider av hvordan gode kommunikasjonsferdigheter skaper gode relasjoner. Her vil soldatene f.eks. øve seg i å respondere konstruktivt og å gi ros. Fletcher & Sarkar (2014) bruker kategorien «opplevd sosial støtte» («*Perceived social support*»), som omhandler utøverens potensielle tilgang til sosial støtte. Utøveren vurderer her subjektivt at familie og venner, lagkamerater og trenere vil yte assistanse hvis nødvendig (Freeman, Coffee, & Rees, 2011). Opplevelsen av denne støtten har stor, positiv effekt på OL-vinnerne:

«The findings show the stress-buffering effects of perceived social support and suggests that it is an important aspect of resilience in elite sport. »
(Fletcher & Sarkar, 2014, s.1428)

Teoriene om relasjonenes betydning i resiliensutvikling omfatter altså hele spekteret fra familie og venner, kollegaer og trenere til de sosiale omgivelsene.

3. Metode

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvilke stressfaktorer innovatører opplever, hvilke mestringsstrategier de bruker, og hvilke kategorier stressfaktorene og mestringsstrategien kan settes i. Hvordan får jeg fram de beste dataene fra informantene, den informasjonen som belyser problemstillingene best?

3.1 Valg av metode

Metode handler om å innhente relevant kunnskap. I denne studien er jeg ute etter innovatørers livserfaringer, og å beskrive dem. Norske innovatører, er så vidt jeg kjenner til, lite forsket på ut fra de problemstillingene jeg beskriver. Jeg må altså bevege meg grundig og bredt på samme tid. Dette er *kvalitativ metode* velegnet til. Jeg kan da studere et begrenset utvalg, og gå dypt inn i studien av fenomenene de kan fortelle om.

Intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på.

«Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv.» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 43)

Kvalitativ metode er kritisert for to ulemper:

1. *«Cannot apply traditional notions of validity and reliability on the data.»*
2. *«It is often not appropriate or even possible to make generalisations or predictions.»*

(Langdridge, 2004, s. 15)

Samtidig har kvalitativ metode opplagte fordeler når det gjelder å få fram den subjektive opplevelsen til dem jeg har intervjuet. I denne oppgaven er intervju med den enkelte innovatør valgt, fordi det er en fleksibel metode der intervjuer og informant både kan få fylldige beskrivelser av fenomener og utforske detaljer. Valget av intervjuform må passe til de informanter man skal oppsøke. Innovatørene skal snakke om opplevelser som er ganske omfattende både i tid og tematikk. Det vil derfor være nødvendig å styre intervjuene og samtidig la samtalen være åpen. Jeg velger å gjøre et semistrukturert intervju. Dette kan også kalles delvis strukturert intervju, eller intervju med intervjuguide, slik jeg har valgt å gjøre.

3.2 Opplevelse og fortolkning

Verktøyet jeg anvender er det “semistrukturerte livsverdenintervju”. Dette er ifølge Kvale & Brinkmann (2012) inspirert både av *fenomenologi* og *hermeneutikk*. Det fenomenologiske i denne studien er illustrasjonene på hvordan mennesker opplever fenomener i sin livsverden.

Innovatørene skal fortelle om hvordan de opplever både stress og suksess. Hermeneutikken i studien legger vekt på fortolkningen av mening. Dette faller i stor grad på intervjueren, som lar intervjuene bli transkribert og så går fra det muntlige til det skriftlige. Det er ikke uvanlig at selve fortolkningen av kvalitative intervjuer blir møtt med en skepsis om at det kommer an på øynene som leser teksten, hva man trekker ut av intervjuene, og at det dermed ikke er en vitenskapelig metode. Det forventes en utvetydighet, mens hermeneutikk tillater et fortolkingsmangfold.

Jeg vil her trekke tråden til det som preger studien – det kognitive synet, og til mine fag som coach og journalist. Alle disse fagfeltene beskjeftiger seg med å forstå andres oppfatninger av fenomener, finne ut om vi forstår og fortolker riktig, og der vi gjennom spørsmålene og varianter av spørreformer kommer stadig nærmere begrepsavklaringer.

Fra coaching kjenner vi dette som et spørsmål om å bruke tid og refleksjon:

«Det vanskelige med den fenomenologiske beskrivelse er kanskje å kunne stanse opp, rette oppmerksomheten mot erfaringsfeltet og holde noe som skjer i dette erfaringsfeltet fast i oppmerksomheten til beskrivelser kan forekomme.» (Kvalsund, 2005, s.45)

I min metode som intervjuer har jeg lagt vekt på å bruke coachende intervjuteknikker som utforsker begrepene intervjuobjektene kommer med, sammen med intervjuobjektene selv. Vi kan kalle dette en slags fenomenologisk reduksjon:

«I denne form for reduksjon handler det om å prøve å sette til side sine forkunnskaper, fordommer og forutsetninger.» (Kvalsund, 2005, s.47)

Å oppleve og fortolke et annet menneske er «ping-pong», et fram-og-tilbake-spill der jobben må gjøres både i intervjuuttidspunktet og ved lesingen etterpå, men der man aldri kan være helt sikker på om det er et riktig valg man gjør.

3.3 Utvalg av informanter og kontakt med dem

Deltakerne i denne studien ble valgt gjennom strategisk utvelgelse av informanter, det vil si at jeg først tenkte gjennom hvilken målgruppe som må delta for at jeg skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget var å velge ut personer fra målgruppen som skulle delta i undersøkelsen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Jeg var ute etter de intervjuobjektene som passet best til å besvare forskningsspørsmålene: Innovatører som har lykket, d.v.s at de har gått et innovasjonsløp og fremdeles er aktive. Det er et kriterium at de ikke har gitt opp. Det var planen å ha ti til tolv deltakere. Det endte med åtte, både på grunn av tidsrammene og fordi det opplevdes som tilstrekkelig – informasjonen var til en viss grad

mettet ved at det ikke kom vesentlig ny informasjon inn. Det endelige utvalget av informanter bestod dermed av åtte innovatører (seks menn og to kvinner) som har mye felles, men som også representerer en bredde. Det er forsøkt å finne et utvalg med maksimal variasjon ut fra de sentrale kjennetegnene for en innovatør.

De er alle ledere i sine bedrifter. I alder spenner informantene fra 35-49 år. De er geografisk spredd på Vestlandet og Østlandet og har hatt en innovasjonskarriere på 5-25 år. Gruppen representerer totalt både oppstartsbedrifter basert på innovasjon, spin-off-bedrifter basert på innovasjon og bedrifter som har en lengre historie og har kontinuerlig gående innovasjon i firmaet. En av informantene er det vi kan kalle «seriegründer», og har etablert fire selskaper. Gruppen representerer flere bransjer, både produksjonsbedrifter og tjenesteytende næringer, og har omsetningsresultater i sine bedrifter på fra under 1 million NOK og én ansatt til 400 millioner og over 200 ansatte. (Basert på tall fra *www.proff.no* og avrundet for å ivareta anonymitet).

Utvalget av to av informantene kom gjennom kontakter i det offentlige virkemiddel-apparatet; to av informantene ble rekruttert med utgangspunkt i medieomtale; en med bakgrunn i at lederen var en tidligere kunde; og tre av objektene ble rekruttert gjennom mitt personlige nettverk.

På grunn av at noen av spørsmålene i min intervjuguide klassifiseres som sensitive, og derfor må behandles slik at ikke intervjuobjektene kan identifiseres, kan jeg ikke gi nærmere opplysninger om de individer eller bedrifter som er involvert. Dette er en svakhet ved utvalget, fordi ytterligere informasjon om hver deltaker kunne ha gitt interessante data å analysere. Dette gjelder særlig data som forteller om typen innovasjon, idéer og kreativitet knyttet til prosesser.

Etter at NSD hadde godkjent de etiske retningslinjene for undersøkelsen, ble intervjuobjektene kontaktet. Noen av objektene måtte kontaktes via «døråpnere», andre ble forespurt muntlig av meg direkte via sms eller telefon. Informantene ble så bedt om å kvittere med sin e-postadresse dersom de ville sette seg mer inn i undersøkelsen i et informasjonsskriv. Dette informasjonsskrivet beskrev hensikten med undersøkelsen. Her ble de også bedt om å skrive under på aksept for deltakelse.

3.4 Intervjuguiden

Selve det kvalitative intervjuet er semistrukturert, og for å støtte intervjuarbeidet er det utarbeidet en intervjuguide (Se vedlegg 2). I teorien skal da forskeren kunne bevege seg fram

og tilbake i intervjuguiden, men så kan rekkefølgen av spørsmålene og temaene variere (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Formålet med intervjuguiden var å gi informantene full innsikt i hensikten med intervjuet, problemstillingen i datainnsamlingen og samtidig gi trygghet i situasjonen for både intervjuer og informant. Intervjuguiden sørget for at viktig nøkkelinformasjon og definisjoner ble presentert for intervjuobjektet. Intervjuguiden ble bygd opp etter retningslinjene for utforming av intervjuguide i Johannessen, Tufte, & Christoffersen (2001, s.141-142). Her beskrives seks typer spørsmål, og jeg har strukturert guiden etter dette:

- Fakta-spørsmål
- Introduksjonsspørsmål
- Overgangsspørsmål
- Nøkkelspørsmålene
- Kompliserte og sensitive spørsmål
- Avslutning

Jeg har i tillegg lagt inn en «tematisk sjekklister» etter nøkkelspørsmålene, for å sjekke om begreper som er nevnt i forskning ikke er relevante for informantene, eller om de bare er uteglemt.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervju ble gjennomført ved personlig oppmøte på informantens arbeidsplass i normalarbeidstid, og varte i snitt 50 minutter. Opptakene ble tatt opp på wav/mp3-opptaker. Totalt ble det gjort nærmere sju timer med opptak, det lengste på 86 minutter, det korteste på 31 minutter. Det ble tatt notater i stikkordsform ved siden av opptaket.

3.6 Etske vurderinger

Det ligger to etiske vurderinger inne i metoden: *Intervjuer-informant-relasjonen* og *anonymiseringen* av intervjuobjektene.

Relasjonen mellom meg som intervjuer og de åtte intervjuobjektene var svært viktig i dette prosjektet. Folk ønsker å framstå i slike intervju på best måte («*the social desirability effect*»), skriver Langdridge (2004). Problemstillingens karakter er slik at informantene skal åpne seg om emosjonelle forhold i sitt liv og sin yrkeskarriere; de blir spurt om tilbakeslag og motstand og sine reaksjoner. De blir også spurt om helsemessige forhold. Dette krever tillit.

Hovedsakelig var dette forankret i den skriftlige orienteringen som ble gitt og den avtale som ble undertegnet.

I tillegg hadde relasjonen en spesiell utfordring: I alle fall seks av de åtte kjenner meg som intervjuer igjen fra helt andre sammenhenger. Jeg er kjent fra media, NRK og aviser, fra scene og underholdning, fra foredrag til musikalsk virksomhet. For å bygge tillit rundt mitt akademiske prosjekt brukte jeg derfor spesielt god tid til å presentere den akademiske rollen, hele utdanningsløpet og mitt hovedyrke. Det ble derfor lagt stor vekt på å legitimere prosjektet i den innledende fasen av intervjuet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Jeg har lang erfaring som radiojournalist og har gjort flere hundre intervju for NRK Radio og TV. Mye av denne erfaringen kom godt med i intervjuene som ble gjennomført. Intervjuobjektene blir i denne oppgaven bedt om å avsløre sensitive opplysninger, som handler om helse og følelser, de ble utfordret på åpenhet om sin ledelsesstil og innovasjonshistorie som de trolig ikke ønsker å dele med kunder og markedet, samt mulighet for kritikk av konkurrenter i bransjen.

3.7 Kodingen av intervjuene

Transkripsjonene utgjør rundt 160 sider tekst. Intervjuene ble transkribert verbatim av profesjonelle transkribører som anonymiserte steder og navn.

Kodingen av intervjuene ble gjort på følgende måte:

Første gangs gjennomlesning av hele intervjuet er for å danne en oppfatning av hva som er hovedstemningen i intervjuet. Det ble gjort noen avmerkinger av stikkord, slik at hvert intervju kunne framstå med litt forskjellig vekt. Dette tilsvarer i stor grad «1st order coding» (Langdridge, 2004). Det var i denne prosessen slående at jeg husket intervjuet som litt annerledes enn det som kom fram i transkripsjonen.

I andre gangs gjennomlesning lette jeg etter særpregede uttalelser som stakk seg ut i materialet, ved at de gjerne forteller noe emosjonelt. Følelser er viktig i mitt materiale, fordi det handler om stress og mestring. Dette tilsvarer i stor grad «2nd order coding» (ibid.) For å komme i gang med den tematiske analysen, var tredje gjennomgang klart linket til kategoridannelser. Jeg avmerket i transkripsjonen utvalgte sitater som kunne passe med relevante kategoridannelser. Utfra disse sitatene begynte den tematiske analysen. Dette tilsvarer i stor grad «3rd order coding» (ibid.). Her ble altså teori brukt til å tolke dataene, slik Langdridge (2004) foreskriver:

«This is now the time to draw on psychological theories to aid your interpretation of the data. So think through relevant theoretical ideas that may inform the generation of themes of meaning withing your text. Be careful, though, for your analysis must still be grounded in your data.»

(Langdridge, 2004, s. 270)

3.8 Troverdighet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet

Troverdighet (validitet) er i samfunnsforskningen et spørsmål om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2012). Validering i en kvalitativ forskningsprosess handler mye om at praktisk klokskap gjennomsyrrer hele prosessen (ibid.). Gjennom alle faser av forskningsprosessen bør validitetsspørsmål stilles. Jeg er spesielt oppmerksom på at intervjuobjektene beskrivelser kan være preget av at de skal huske ting som har skjedd over lengre tid. Det er ikke utenkelig at det kan forekomme ubevisste eller bevisste forsøk på å holde tilbake eller tilsløre informasjon, eller av at det er preget av en etterpåklokskap («hindsight bias»). Forskerens innvirkning og posisjon i temaet kan også bidra til å gjøre kvalitative observasjoner og fortolkninger ugyldige.

Pålitelighet (reliabilitet) er ivaretatt ved å gi videre innsikt i hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. Hensikten med reliabilitet i *kvantitativ* forskning er at andre forskere skal kunne gjenta metoden. I *kvalitative* intervju er det samtalen som styrer datainnsamlingen, og «*det vil være vanskelig for en annen forsker å kopiere en annen kvalitativ forskers forskning.*» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 229)

Overførbarhet handler om hvorvidt vi kan overføre resultater fra denne undersøkelsen til å gjelde andre sammenhenger. Jeg vil si at forskningen på resiliens er på leting etter overførbarhet mellom f.eks. så vidt forskjellige grupper som traumatiserte barn til OL-vinnere og innovatører.

Bekreftbarhet handler om i hvilken grad resultatene fra denne undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser. Dette er i oppgaven ivaretatt ved å speile empirien i et bredt utvalg av annen forskning og teori.

4. Analyse

Jeg velger å presentere funnene i intervjuene og analysen i samme kapittel. Jeg ønsker i innledningen av analysen av empirien å reflektere litt over selv arbeidsprosessen med masteroppgaven. Videre presenterer jeg utvalg fra datamaterialet som belyser problemstillingene, og vurderer disse utvalgene opp mot teori.

4.1 Bindeledd mellom teori og empiri

Det kunne være ønskelig at en arbeidsprosess som en masteroppgave skal ha en viss kronologi, der de enkelte fasene fulgte kronologisk etter hverandre, og la seg til rette etter en forutbestemt disposisjon. Slik fungerer ikke kvalitativ forskning. Thagaard (1998) skriver at kvalitative metoder kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg. Utvikling av problemstilling, innsamling av data og analyse og tolking påvirker hverandre gjensidig. Denne vekslingen beskriver ganske godt arbeidet med denne oppgaven. Det er i vitenskapelig forklaringsmåte vanlig å skille mellom induksjon (fra empiri til teori) og deduksjon (fra teori til empiri) I tillegg finnes begrepet *abduksjon* som Sköldberg og Alvesson (1994) relaterer til kvalitativ forskning på denne måten:

«Abduktion utgår från empiri och deduktion från teori. Abduktionen utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska förföreställningar och ligger i så måtto närmare deduktionen. Analysen av empirin kan t ex mycket väl kombineras med, eller föregripas av, studier av tidigare teori i litteraturen: inte som mekanisk applicering på enskilda fall, utan som inspirationskälla för upptäckt av mönster som ger förståelse. Under forskningsprocessen sker således en alternering mellan (tidigare) teori och empiri, varvid båda successivt omtolkas i skenet av varandre.»
(Sköldberg & Alvesson, 1994, s. 47)

Min interesse for problemstillingen og det første arbeid med oppgaven startet med et teoretisk grunnlag i all hovedsak fra positiv psykologi, særlig knyttet til treningsprogrammet for den amerikanske hæren (MRT). Dette spesifikke treningsprogrammet rettet seg mot å definere militære stressfaktorer som utplassering i strid, kamphandlinger, det å være borte fra familien, inkludert generelle, preventive strategier rettet mot å unngå selvmord. (Griffith & West, 2013) Empirien speilet etter hvert at flere teoretiske innfallsvinkler var nødvendige. Det vesentlige vendepunktet var å se på innovatøren på linje med en høytytende idrettsutøver slik Fletcher & Sarkar (2012) studerte olympiske gullmedaljevinnere.

4.2 Analysens materiale

Det empiriske datamaterialet består av åtte intervjuetekster og lydopptak. De har besvart spørsmål som dekker hovedproblemstillingen: Hvilke stressfaktorer opplever innovatører, og hvilke mestringsstrategier bruker de? Jeg skal i det videre analysere en del av uttalelsene fra intervjuene opp mot teori, og med et blikk på hvilke kategorier empirien her etterspør.

4.3 Opplevde stressfaktorer hos innovatører

Hvilke stressfaktorer opplever innovatører? Dette er første delspørsmål i problemstillingen.

Hva er det som stresser innovatører? Alle typer stress er en subjektiv opplevelse av et stimuli. Det som stresser én innovatør, trenger ikke å stresse en annen. I et kognitivt perspektiv vil jeg i empirien blant annet se etter informasjon som kan knyttes til begrepene *mestringstro* («Self-efficacy») og *kontroll-lokus* («locus of control») slik jeg har beskrevet dem i teorikapitlet. Det vil si at vi bør observere om innovatøren rapporterer om områder der han har *lav mestringstro*, og om innovatøren rapporterer om *opplevelse av lite indre kontroll*.

Innovatørene jeg har snakket med har *valgt* å gjøre det de gjør, selv om det i materialet finnes et par eksempler på at innovatøren har arvet en familiebedrift, som kanskje kan kalles et bundet valg. OL-gullmedaljørene (Sarkar & Fletcher, 2014) har på samme måte valgt å utsette seg for stress. Sammenligningen med OL-vinnerne kommer tydelig fram fra en av de «råeste» innovatørene blant mine informanter, som også har gjort størst økonomisk suksess. Denne innovatøren kan ikke få nok utfordring, og begynner å kjede seg veldig fort. Han:

«... liker at det er så vanskelig at jeg er litt søvnløs. Og så trives jeg og veldig godt hvis han der (peker ut i korridoren) og er litt søvnløs. Altså at du virkelig må jobbe da og ta oss sammen og kjøre på knallhardt da. Det er veldig motiverende da.» (Informant Indigo)

Denne motivasjonen til å oppsøke ekstreme utfordringer er et aktivt valg blant verdens fremste idrettsutøvere:

*«Particularly important in the context of psychological resilience, the world's best athletes recognized that they **actively chose** to engage with challenging situations...»* (Fletcher & Sarkar, 2012, s. 673).

Innovatører søker å utfordre det bestående, erstatte tidligere løsninger, uten å vite sikkert om man mestrer det – da kan vi si at innovatøren «per definisjon» oppsøker stresset. Det han tilbyr verden er helt nytt:

«Altså, vi har aldri solgt noe vi har laget før, vi» (Informant Blå)

Derfor er det ikke uten grunn at innovatøren er opptatt av produktet sitt (her definert til å omfatte både fysiske produkter, tjenester og prosesser).

PRODUKTET. Flere av mine informanter jobber med innovasjoner som har høy nyhetsgrad. Jeg presenterer ikke noen oversikt over innovasjonene eller nyhetsgraden i innovasjonene. Å presentere slik informasjon ville lett komme i konflikt med anonymitetsklausulen i arbeidet; det ville bli lettere å gjette hvem jeg har snakket med.

Uansett nyhetsgrad skal produktet holde mål. Kanskje er det bare én sjanse å lykkes med innovasjonen. Kvaliteten skal være god nok, og det kan være stressende å tenke på det som kan gå galt:

«Det er mer spenningen som tar nattesøvnen fra meg ... det tekniske, prosjektet ... jeg bråvåknet og ropte ut et tall ... tall som var en del av en formel.» (Informant Gul)

En av innovatørene har opplevd verdensomspennende suksess. Ordren har kommet basert på renommé, anbefalinger fra andre kunder. Da kan det bli noen våkenetter om produktet er bra nok:

«Hodet jobber jo uansett ... virker det, virker det ikke? ... du har gått forbi «pointene of no return» – så nå skal ideen din settes ut i livet. Holder det eller holder det ikke?» (Informant Blå)

Kan noen rappe produktet? Det er også en stressfaktor at produktene skal beskyttes.

Patentering er dyrt og usikkert, sier flere av informantene. Flere har opplevd å bli frastjålet idéer, skisser, tegninger:

“Det var da disse danske kom inn. De tok mye av tankene mine ... så det var klipp og lim.» (Informant Fiolet)

Tyvne av produktet eller idéen kan også være noen du har stolt på i starten av bedriftens liv, men som viser seg å ha helt andre hensikter:

«... da kom de inn i bedriften her og ville ha samarbeid med oss ... Og for å gjøre en lang historie kort så var det rett og slett katastrofe. De var kun ute etter kunnskapen vår. Vi tapte jo veldig mye. Vi ble jo helt slått ut.»
(Informant Oransje)

ØKONOMI. De økonomiske stressfaktorene er i hovedsak knyttet til finansiering, likviditet og endringer i markedet. For oppstartsbedrifter er økonomisk gjennomføringsevne helt avgjørende. For alle typer bedrifter er finansiering av innovasjon et løpende behov.

Innovatørene kjenner ofte på likviditets-skvis:

«... du våkner i fire-fem-tiden om morgenen, og da er det første du tenker på, det er liksom penger. Hvordan skal du få dette sammen?»
(Informant Rød)

Finansieringskildene er gjennomgående enten egen kapital, lån i bank eller støtte eller lån fra virkemiddelapparatet, i særlig grad ordninger innen Innovasjon Norge. Forholdet til bank handler i særlig grad om mulighet for driftskapital gjennom en kassakreditt, eller lån til produksjon. Som regel blir diskusjonen om risiko, eller bankens sikkerhet. En av innovatørene mener at bankene forstår risiko på en annen måte enn han:

«... å forklare denne risikoen overfor en bank har vært bortimot umulig ... Altså, vårt konkurransefortrinn er å forstå den risikoen og hvordan vi håndterer den risikoen. Fordi at ingenting av det vi gjør er laget før.»
(Informant Blå)

Bankforbindelsene er som oftest bare omtalt når det gjelder å pantsette hus for å ta opp private lån til å dekke en likviditetskrise. Flere har prøvd mange bankforbindelser før de finner en som «skjønner hva vi snakker om», som de uttrykker det. Da oppfatter noen av innovatørene det slik at banken ikke har kompetanse til å vurdere mulighetene i prosjektet. Andre forteller om strålende forhold til banken, og at det gjerne handler om personlige relasjoner som må bygges.

Den mest utbredte økonomiske stressfaktoren går på annen finansiering. Det ene gjelder forholdet til virkemiddelapparatet representert ved Innovasjon Norge. Det andre gjelder forholdet til private investorer.

INNOVASJON NORGE. Alle intervjuobjektene relaterer seg til Innovasjon Norge. Noen av intervjuobjektene har fått verdifull hjelp:

«De har jo støttet meg, det har de gjort. Men du må være litt sterk når du kommer dit også.» (Informant Oransje)

Noen ser også at det har vært en positiv utvikling i etaten på flere plan:

«... først og fremst så har det nå forbedret seg, hele det systemet, de siste ti åra, da. Vesentlig forbedret seg.» (Informant Gul)

Alle intervjuobjektene opplever i større eller mindre grad at Innovasjon Norge kan være en stressfaktor når de skal få finansiert prosjektene sine. Flere har kraftige, negative, generelle karakteristikk av Innovasjon Norge:

«Innovasjon Norge er jo et dyr i seg selv.» (Informant Oransje)

«Du blir sett på som en kjeltring.» (Informant Rød)

Informanten snakker her om Innovasjon Norges krav til rapportering som meget byråkratisk, og utdyper det slik:

«Du skal skrive i detalj alt du skal gjøre. Og når det er gjort, ja, så skal revisoren godkjenne regnskapet. Så skal du sitte i møte med revisoren og fortelle sånn at han kan sette underskriften sin på at dette er godkjent. Når du er ferdig og har gjort den jobben, da skal du bevise det igjen. Kjære folk, hvor mye folk skal vi ha i systemet vårt for å sitte og jobbe med dette?» (Informant Rød)

Dette er en frustrasjon som kan handle om mestringstro. Innovatøren føler kanskje at finansiering og økonomi er områder han ikke mestrer spesifikt, og i alle fall på langt nær så godt som selve produktutviklingen. Det ser også ut til at det gjentar seg gang på gang. Relasjonen bygges ned gjennom gjentatt dårlig mestring. Dette gir grunnlag for å kalle dette for lært hjelpeløshet, «det nytter ikke uansett, så jeg lar det være» (Seligman, 2006, 2011).

Flere innovatører forteller om frustrerende og uforutsigbar saksgang. Innovasjon Norges representanter har en adferd i møte med innovatører som inviterer til gjentatte frustrasjoner, både når det gjelder tempo, forståelse og kommunikasjons-evner.

Det er gjentatt klager om tempoproblemer: En informant sammenligner Innovasjon Norge med fylkeskommunen, på en måte som mer enn antyder at det er en byråkratisk og treg institusjon:

Informant: Nei, for det er jo Fylkeskommunen. Det er jo en hengemyr.

Intervjuer: Det blir for seigt?

Informant: Ja, ja, uff! Jeg klarer det ikke.» (Informant Indigo)

Flere er frustrert over at Innovasjon Norge snakker om å ta risiko, men ikke oppleves som at de tar reell risiko:

«Den [banken] måtte da dele med Innovasjon Norge på risikolånet. Det vil si at de sa fra seg 50% av sikkerheten sin fordi at Innovasjon Norge skulle gi oss et risikolån. Og når de [Innovasjon Norge] til og med kaller det for et risikolån!» (Informant Rød).

Flere mener at Innovasjon Norges ordninger tvinger fram at de selv må ta opp private lån og pantsette egen bolig for å få utløst midler gjennom Innovasjon Norge:

«Vi måtte betale 300 000 for å få 200 000. Så det er tre skritt fram og to tilbake ... Det koster penger å få tak i penger.» (Informant Gul)

De som klarer seg selv økonomisk velger bort å samarbeide med Innovasjon Norge:

«Altså, vi har bare sagt at "Innovasjon Norge, det bruker vi ikke".»
(Informant Indigo).

Det er flere som opplever Innovasjon Norge som rigide i sin arbeidsform, at ting skal skje på deres premisser:

«Hver gang kom de med skjemaene sine som var det lagt opp på deres premisser. Så vi bare droppet hele greiene. Per i dag har vi nesten ikke hatt noe med dem å gjøre.» (Informant Blå).

Det er også utbredt skepsis til kompetansen i Innovasjon Norge. Det ene går på at innovatørene opplever at det er konservative bankfolk de møter, ikke folk som forstår seg på næringsutvikling:

«50% av de som er ansatt i Innovasjon Norge, er tidligere bankfolk. Det er nesten verre å snakke med bankfolket i Innovasjon Norge, enn de som er i en vanlig bank.» (Informant Rød)

Den andre går på om de har kunnskap om markedet for de forskjellige produktene de skal vurdere å støtte:

«... vi er først i verden med dette [produktet] Vi trodde at vi skulle klare å overbevise Innovasjon Norge om at det var innovasjon ... De kjøpte ikke det argumentet at dette var innovativt. At de ikke gir oss penger er helt greit, det er mange om beinet. Men [når det gjelder avvisningen av produktet som innovativt] tenker man sånn: «OK, men hvor mye følger de med, liksom?»»
(Informant Rosa)

Intervjuobjektene reagerer på at det er Innovasjon Norge som bestemmer hvilke næringer det skal satses på og hva som er innovativt:

«... skulle enkelte fått viljen sin på Innovasjon Norge i [sted] da jeg kom dit i 2008, så burde jeg jo egentlig ikke ha jobbet videre med forretningskonseptet mitt». (Informant Oransje)

Kilder på Østlandet/Osloområdet bemerker at Innovasjon Norge er et distriktpolitisk virkemiddel, og ser ikke på Innovasjon Norge som noe annet:

«Og da er finansmarkedet bygd opp sånn i Norge at enten så er det innovasjon Norge hvor du må bo utenfor allfarvei og drive innenfor det Innovasjon Norge har sagt er innovasjon for å få midler. For det er egentlig distriktpolitikk sånn som jeg ser det. Eller så har du en god bankforbindelse som ser imellom fingrene på at du har tenkt å satse huslånet ditt innen i bedriften din. Men til en dyr rente.» (Informant Fiolet)

Det kan virke som om Innovasjon Norge har tatt på seg rollen som den som skal stå for

blikket utenfra («The Outside View» hos Lovallo & Kahneman, 2003) i møte med innovatører. Når de har «outside view», opptrer de som en realitetssjekk opp mot det mer intuitive innsidesynet («inside view») som innovatøren representerer. Innovasjon Norge blir tolket som pessimistiske aktører; en bremsekloss. Det er to planleggingssyn som kolliderer, innovatørens intuitive syn mot virkemiddelapparatets representanter som aktivt bekjemper overoptimisme.

Innovasjon Norge gjør ikke kommunikasjonen enkel for seg selv når de presenterer seg slik på www.innovasjon norge.no:

«Innovasjon Norge er en langsiktig, fleksibel långiver og samarbeidspartner som ønsker å bidra til økt verdiskaping i Norge. Vi ønsker særlig å bidra med finansiering til nyskapende vekstbedrifter og bedrifter med internasjonale vekstambisjoner.»

Dette er etter min vurdering motiverende markedsføring av et innsidersyn på næringsutvikling. De sier at de er med på laget og ønsker å bidra. Det er da heller ikke urimelig at en innovatør med finansieringsbehov forventer en lagspiller. Men det er ikke slik de framstår blant mine informanter. Innovasjon Norge oppfattes ikke som «fleksible», men som rigide og byråkratiske, med risikoaversjon og at de jobber mer konservativt enn en tradisjonell bank.

Optimisme gjør at folk blir mer resiliente når de møter vanskelige eller utfordrende mål, sier Lovallo og Kahneman (2003). Overoptimisme kan skape fiasko. Det virker ikke som balanseringen mellom disse ytterpunktene av optimisme håndteres spesielt godt i relasjonen til Innovasjon Norge.

Det bør også gi ettertanke at profilerte innovatører med stor økonomisk suksess har aktivt valgt bort Innovasjon Norge som et instrument for å utvikle innovasjon i Norge. Disse innovatørene representerer verdensomspennende virksomhet med stort vekstpotensial, akkurat slik Innovasjon Norge etterspør.

Noe av frustrasjonen må tilskrives kognitive faktorer. Mange lar seg stresse av økonomisk usikkerhet, og mange skjønner at virkemiddelapparatet kan være «redningen». Dette forsterkes av Innovasjon Norges egen fokusering og markedsføring av innovasjonsbegrepet. Så kan det virke som om innovatører (hvem skulle ellers ønskes velkommen av Innovasjon Norge) ikke opplever kongruent adferd blant saksbehandlere. Det brukes store ord om hva institusjonen ønsker å gjøre, men når det kommer til stykket er de «verre enn bankfolk» som noen uttrykker det. Når dette gjentar seg velger noen å kutte ut kontakten med Innovasjon Norge. De har lært at det nytter ikke likevel, eller at det kreves veldig arbeid for relativt lite

kapital. Dette fremmer lært hjelpeløshet som faktisk kan gjøre at vi går glipp av en strålende innovasjon, fordi innovatøren har lært seg at det ikke er vits i å bruke energien på å få med Innovasjon Norge.

Det er nevnt av noen at det foregår forbedring i institusjonen, som gjør at det kan samarbeides bedre på enkelte plan, men mer på innovatørens premisser:

«Men det er dem som har kommet nært til oss nå da for at dem har skjønt at dem har sovet i timen tror jeg. Så dem har kommet og jobbet konkret med å foreslå, å få en dialog om å foreslå prosjekt.» (Informant Blå)

Samtidig begår Innovasjon Norge omdømmemessige blundere i å presentere sine rammebetingelser, på en måte som neppe kan kalles tillitvekkende. Informant Rosa presenterte et prosjekt for Innovasjon Norge:

«De sa at «Dette er kjempeprosjekt. Det er bare at dere skulle hatt skjørt, for da hadde det vært så greit å gi dere støtte. Når dere ikke har det [: skjørt], er det verre. For det er så mange gode prosjekter.»» (Informant Rosa)

PRIVATE INVESTORER. En annen økonomisk stressfaktor er private investorer. Noen opplever at det snakkes mye om investorer, men at de er vanskelige å finne når det kommer til stykket:

«... det var folk som sto og var interesserte i å investere. Så når vi kom i den fasen at vi må få inn litt kapital her, så viser det seg at det var ikke en eneste en ... det var bare en drømmeverden. Så det var egentlig det største sjokket.» (Informant Rød)

Dette forstår jeg slik: Enten har virkemiddelapparatet gitt en nøktern informasjon om mulighetene for å skaffe investorer når det blir nødvendig, og innovatøren har tolket denne muligheten intuitivt overoptimistisk, eller så ha muligheten for investorer blitt solgt inn overoptimistisk.

Innovatører kan også bli stresset av møtet med investoren som person, om han endelig får tak i en:

«... han var en veldig, veldig rå kapitalist ... litt usympatisk ... Det var ordentlig ubehagelig.» (Informant Rosa)

MARKEDSENDRINGER. Endringer i markedet får direkte innvirkninger på den økonomiske situasjonen, og kan bli veldig stressende.

«Jeg sa jo at det skulle bli 100 millioner i omsetning. Jeg skulle bli ledende, og satset. Så for to år siden klappet på en måte det markedet sammen.»

(Informant Rosa)

CONCORDE-FEILSLUTNINGEN. En innovatør som også er investor i sitt prosjekt kan bli stresset av å måtte kaste gode penger etter dårlige penger. Da velger du å fortsette å bruke penger på noe som ikke er liv laga. Dette er en stressfaktor for mange som har investert tid og penger, gått på en smell og så skal vurdere om de går videre. Stresset handler om å innrømme for seg selv og andre at det har vært en feilsatsing.

«Det som var tøft for meg var at jeg hadde satset så mye penger, ikke sant. Så det var jo mine penger som jeg hadde tapt. Det var ikke noen andres penger, det var mine. Og da kjente jeg på den, at jeg måtte bestemme meg om jeg skulle gi opp. Og jeg er nok bygd sånn at å gi opp er liksom det aller, aller siste jeg griper til.» (Informant Fiolet)

ORGANISASJON. Det er en stressfaktor å få ansvaret for mange ansatte. Innovatøren skifter rolle til leder og det gir nye utfordringer, og i denne rolleendringen ligger trolig et skifte i mestringsstro:

«Du er hele tiden den som må passe på, være i forkant.» (Informant Fiolet)

Når antall ansatte øker møter innovatøren folk med en annen motivasjon.

«Du er veldig egenmotivert. Og så begynner du å få ansatte som overhodet ikke, naturlig nok, tenker på den måten. For de jobber et sted, de har en arbeidsgiver.» (Informant Rosa)

RELASJON. Noen innovatører blir stresset av å ikke stille nok opp for familien, delvis ganske selvklandrende:

«Veldig krevende. Jeg har sagt det bestandig: Takk og pris for at jeg ikke har små unger, for da hadde barnevernet kommet.» (Informant Oransje)

Det er gjerne ektefeller og samboere som kjenner mest på arbeidspresset, og det kan være vanskelig å forstå prioriteringene innovatøren gjør.

«Kona sier ofte: Nei, det her orker jeg ikke mer ... Du drar til Singapore for å ha et møte i tre timer. Men du måtte gjøre det.» (Informant Blå)

«Og han jeg bor sammen med river seg jo i håret, ikke sant. At jeg ikke gir opp. At jeg ikke bare tar meg en vanlig jobb.» (Informant Fiolet)

Det er så stressende for noen innovatører at det går utover helsa:

«Jeg er sliten. Veldig sliten. Og jeg kjenner det på helsa mi. Jeg har stresset mye, vet du. Jeg har stresset noe så vanvittig mye. Og levd under press og tøffe tak i mange år. - Det er ikke bra. Jeg har en rygg jeg sliter med. ... jeg

er generelt, faktisk, sliten.» (Informant Oransje)

HELSE. Noen av innovatørene har tidligere kjent på helseproblemer på grunn av stress. Den stressrelaterte tilstanden «utbrenthet», som flere av dem har opplevd, har satt sine merker, og de har tenkt på at et videre løp som innovatør kan få konsekvenser for helsa.

«... Jeg har lært av mine egne grenser – og det var jo smertelig læring ... jeg tilbrakte jo egentlig tre måneder på sykehus ...» (Informant Gul)

De forskjellige fasene av et innovasjonsløp krever forskjellige energi av innovatøren. Vi vet fra stressteori at det ikke er situasjonen i seg selv som stresser oss, men at stresset er resultatet av en tolkning av at noe overgår våre ressurser for mestring (Sættem & Stiles, 2008). En kjenner hardt på at hun må slippe/gi slipp på mer av ansvaret i den fasen innovatøren er i nå:

«Jeg må! Hvis ikke så dør jeg. Av stress.» (Informant Oransje)

Mine informanter får alle spørsmålet (Se 7.1.2 Vedlegg 2, Intervjuguiden): «Forskning på dette temaet ser ofte på negative helsemessige effekter av tilbakeslag. De tre neste spørsmålene er sensitive fordi de berører din helse, og jeg minner om at du når som helst kan avbryte, eller be om å hoppe over spørsmål du ikke ønsker å besvare:

4.7 Har du møtt motgang, eller opplevd innovasjonsprosessen som så slitsom at du har tydd til profesjonell hjelp fra psykolog eller rådgiver?

Ingen av informantene svarte «ja» på dette spørsmålet.

4.8 Har du av samme grunn tydd til alkohol eller andre rusmiddel?

Ingen av informantene svarte «ja» på dette spørsmålet.

4.9 Har du opplevd prosessen som så slitsom at du ikke ønsker å gjenta noe lignende?

To informanter svarte «ja» på dette spørsmålet, men avfeide det raskt som en spøk, eller et tilbakelagt stadium. Disse informantene hadde nå lyktes med sin innovasjonsreise, og var vel da i en sinnstilstand der det ikke var en problemstilling.

Det er vanskelig å trekke noen generalisering av denne informasjonen. Det er likevel viktig å ta med at forholdet mellom rusmiddelbruk og resiliente ferdigheter er et tema i den resilienstrening som er omtalt i denne oppgaven. Evalueringen MRT-programmet i den amerikanske hæren omhandlet dette. Der oppsummeres det at de soldatene som har gjennomgått resilienstrening rapporterer om signifikant nedgang i rusmiddelbruk:

«Moreover, the findings provided evidence that Soldiers exposed to the training were diagnosed with substance abuse problems at a significantly lower rate than Soldiers who were not exposed to the training.» (Harms, Herian, Krasikova, Vanhove, & Lester, 2013, s. 1)

4.4 Mestringsstrategier hos innovatører

Hvilke mestringsstrategier bruker innovatører? Dette er andre delspørsmål i problemstillingen.

OPTIMISME. Vi vet at *optimisme* fremmer resiliens (Lovallo & Kahneman, 2003). Flere av innovatørene erklærer seg selv som optimister eller at de er optimistisk. Noen av innovatørene har tatt tester der de skårer høyt på optimisme. Det er likevel ikke alltid eksplisitt hva de legger i optimisme. En forklaring som rommer noe mer er:

«Jeg er nok på en måte i utgangspunktet veldig positiv og jeg ... er ikke preget av så mye tungsinn relatert til motgang på en måte. Hvis ting ikke går min vei så tar jeg meg ikke så veldig nær av det på et vis.» (Informant Rosa)

Å ikke ta seg nær av motgang er en kontroll-forklaring («locus of control»), som passer godt inn i en optimistisk oppfatning. Det ligger også i optimisme at man ikke engang tenker at det *kan* gå ille:

«Det er jo, det er veldig sjelden at jeg tenker på at "dette kan gå av skogen" og jeg er veldig sånn grunnleggende optimist.» (Informant Indigo)

Optimisme genererer mer entusiasme enn realisme gjør, for ikke å snakke om pessimisme (Lovallo & Kahneman, 2003). Materialet gir flere indikasjoner på optimistisk tenkning, og det ligger kanskje i sakens natur at pessimister ikke oppsøker denne typen utfordringer. To av informantene legger vekt på å balansere ut optimisme og realisme (også gjerne omtalt som pessimisme av informantene) som en suksessfaktor. Det er altså en innsikt i at *overoptimisme* kan være en kognitiv bias, en beslutningsfelle.

«Vi er avhengig av en viss optimisme. Det er den som fører oss framover. Men så er det en del pessimisme der som er naturlig der som bremser deg. Og den er, kan være sunn for det gjør at du kjører en sjekk til. Og så, vi har jo hatt tilfeller her på huset hvor vi har oppdaget ting i siste liten. (Informant Blå)

Det er flere som mener at det er en god løsning å bygge opp team rundt seg, som tar av for overoptimismen og den entusiasme som innovatøren selv legger for dagen. Løsningen mot mer realisme kan altså handle om å omgi seg med andre typer folk:

«Når en er litt større bedrifter da så er det greit å ha med seg folk som utfyller meg da på den optimismen» (Informant Indigo)

Det resiliente i dette er også at innovatøren bevisst eller ubevisst bruker *metakognisjon*, har «tanker om tanker» - og ser seg selv med sin optimistiske tenkning som en mulig fare for totalprosjektet.

MENTAL SMIDIGHET. Det er et slående trekk ved materialet at innovatørene har vilje og evne til å tenke og handle fleksibelt. Jeg vil beskrive det som et usentimentalt forhold til sine egne innovasjoner. Det begrepet vi kan bruke om dette er *mental smidighet*. Mental smidighet handler om evnen til å tenke fleksibelt og presist; innta perspektiv og vilje til å prøve nye strategier. (Reivich, Seligman, & McBride, 2011) En av informantene sier at han om nødvendig bygger om organisasjonen, gjør hva som helst for å levere det kunden vil ha:

«Vi bygger opp en organisasjon som skal være best mulig ut ifra de kontraktene vi tar, for det er kunden som er viktig. Men det vil si at hvis en kunde er litt annerledes så bryr vi oss ikke fem øre for å snu på organisasjonen for tilpasse oss kunden ... Det er ikke kunden som skal komme hit og tilpasse seg en organisasjon.» (Informant Blå)

Det er da interessant å observere den mentale smidigheten som enkelte innovatører møter beskyttelse av patenter med. De velger å la være å sette i gang patenteringsprosesser, fordi de forventer at dette vil skje, men satser derimot på å være foran enhver konkurrent i å utnytte innovasjonen.

I møte med markeder som endrer seg blir innovatørene kanskje utfordret til å forkaste tidligere strategier, snu hele prosesser - så å si finne opp forretningsvirksomheten sin på nytt.

«Det var helt utenkelig for tre år siden at jeg skulle sitte uten ansatte».
(Informant Fiolet)

Denne innovatøren satte i gang en stor ryddeprosess som tok to år, der hun kvittet seg med for store lokaler og alle ansatte og fulgte et råd fra sin coach om å tenke som om hun startet helt på nytt igjen. Det ligger i mental fleksibilitet at man også har evnen til å ta imot råd fra andre. Den mentale smidigheten kan bli utfordret når du må forkaste det du har lagt tid og penger i. Materialet gir ingen oversikt over hvor mange av informantene som ser denne fella (Concorde-feilslutningen), og dens konsekvenser. En av informantene har psykologibakgrunn og er veldig presis på hvilke beslutningsfeil han kan begå:

«Men jeg er såpass bevisst på den Sunk Cost-fallacy at jeg liksom, det tenker jeg ikke på to ganger. Jeg tenker bare sånn «ja, ja men skal vi, er den nye plattformen bedre så ja da må vi bare ta beslutning ut ifra hva som er

best nå», og vi har ikke noe glede av det gamle rælet som vi har laget som ikke funker skikkelig.» (Informant Rosa)

METAKOGNISJON. Det kan virke som om innovatører er i stand til å holde fokus på de viktige tingene, særlig ved å ha kontroll over hvordan de tenker. Mennesket har tanker om tanker, og metakognisjon, som dette kalles – kan brukes til å fremme resiliens. Hvis du har metabevissthet, altså at du kan observere tankene dine som mentale hendelser, har du også muligheten til å velge hvordan du vil forholde deg til tankene dine. Skal du fortsette å fokusere på det du gjør, eller skal du fokusere på noe annet? Det har du ikke hvis du er i objektmodus. Én av innovatørene, Informant Grønn, er veldig tydelig på anvendelse av metakognitive teknikker. Han virker å ha alle forutsetninger for å velge hvilke tankeprosesser han vil bruke tid på, avhengig av hva han ønsker å oppnå.

«... jeg er fortsatt glad i å gå på ski, og i år så har jeg fortalt meg selv at det er ingen bakker som er spesielt bratte. Og de er ikke så veldig lange heller. Og jeg så det ... når jeg var og testet nå i helga så fant jeg ut at det gikk greiere å gå rundt [sted] når en tenkte sånn enn når en gruet seg til de lange bakkene.» (Informant Grønn)

Dette er et eksempel på at han har innsett hvordan enkelte tankeprosesser, særlig repetitive, negative prosesser som grubling og bekymring gjør at hendelser oppleves som verre enn de trenger å gjøre.

«Og sånn prøver vi å tenke hele veien i det vi driver på med. Vi skal jobbe med det vi kan gjøre noe med, og så skal vi ikke fokusere på det ... de absoluttene som vi ikke klarer å flytte på. Og det tror jeg vi er gode på.» (Informant Grønn)

Her har han og organisasjonen bestemt seg hvilke tankeprosesser de ønsker å bruke tid på. Dette krever både metabevissthet (bevissthet omkring hvilke tanker du tenker) og en forståelse av at *det er du som kontrollerer tankeprosessene dine*. De virker å være klar over at det å fokusere (m.a.o. tenke/rette oppmerksomhet mot) på ting du ikke kan gjøre noe med, ikke fører noe med seg. Det å ha metabevissthet er en ferdighet i seg selv som legger til rette for økt mental fleksibilitet.

«Hvis du greier å snakke opp ting så kan du få se soloppgangen om morgenen, og oppleve at den er fin. Og der er nok jeg – eller vi, vi er fire søsken – veldig heldige at vi har en far som har sagt det til oss bestandig at... «du skal ikke gjøre sut for morgendagen» sa han, og så lo han godt. Det er forferdelig bra, fordi vi... det å bekymre seg, det fører ikke til noe. Det er bedre å være uthvilt og godt rustet når du får de trøkkene som du skal få.» (Informant Grønn)

Her kontrasterer han ulike metakognitive strategier; bekymring kontra å «la det ligge». Han virker å ha en bevissthet omkring at enkelte tankeprosesser (f.eks bekymring) fører til stress, og at de ikke hjelper til å løse problemene. Da er det bedre å ta det som det kommer.

MESTRINGSTRO. Mestringstroen hos innovatørene er stor når det gjelder produktet. Én presenterte produktet sitt til en stor forsamling av universitetsfolk; selv har han ikke høyere akademisk utdanning:

«Så det er som jeg sa oppe i (sted), egentlig: - Jeg er sikker på at det er ikke noen her i salen som greier å gi meg et spørsmål som ikke har vært stilt før». (Informant Rød)

Mange av innovatørene er eksperter og fagfolk på sitt spesielle produkt. De har høstet mange mestringserfaringer i sitt fag. Noen tar med seg spesifikk kompetanse fra én bransje, der de vet at løsninger har fungert, og tillemper dem en annen bransje på innovativt vis. Det er ganske tydelig i materialet at det er varierende mestringstro på spesifikke felt. Noen er helt «blank» på forretningsutvikling eller ledelse og organisasjon.

Det er en folkelig oppfatning av at det lønner seg å hå vært uten en vinterdag før. Flere av informantene mener at det er en mestringsstrategi med slik livserfaring:

«Jeg har hatt et hardt liv bestandig, så jeg kjenner ikke til noe annet. Så du er egentlig ... jeg har hatt en tøff oppvekst, jeg har måttet tåle en trøkk ... jeg tror det ligger litte grann der.»
(Informant Oransje)

En av informantene startet som fisker og tillegger det yrket noe av æren for sin resiliens:

«Du har vært vant til å kjempe. Å leve egentlig i en kamp og ha evnen til å prøve å bare legge det til side.» (Informant Rød)

Informant Rød mener det ville være en annen utfordring uten denne erfaringen:

- Ja, jeg tror det ... ja. Det er en erfaring som det er godt å ha med, det ja. Vært ute en stormnatt før, liksom, det er nå ... det er ordtak, det.»
(Informant Rød)

Det finnes forskning som gir innovatørene rett i dette: En viss motgang i livet gjør deg sterkere til å tåle ny motgang (Seery, Holman, & Cohen Silver, 2010). Selv om motgang kan ha negativ effekt på folks mentale helse og velvære, gjelder ikke dette alle, skriver forskerne. De viser også til at tidlig forskning innen barnepsykiatri antyder at resiliens er et vanlig, heller enn et ekstraordinært fenomen, selv med substansiell motstand.

STERKE RELASJONER. Sterke relasjoner handler både om forholdet mellom ektepar, der den ene er innovatør, og forholdet til andre gründere eller personer utenom familien.

«Noe av det viktigste der er nok liksom det å ha med seg med-gründere som på en måte er i samme båt. For liksom det å stå i den stormen alene, da tror jeg nok på en måte at jeg sikkert ville kanskje mer gitt opp den, gått ut av selskapet eller droppet hele greia og gått videre på en måte». (Informant Rosa)

Noen legger vekt på at det er viktig med sterke relasjoner til personer utenfor familien:

«Og heldigvis så har jeg tilgang til veldig flinke folk rundt meg som ikke er nær meg. Ikke sant, det er ikke mannen min eller. Det er noen i neste rad.» (Informant Fiolet)

Vi ser altså at innovatørene anvender flere mestringsstrategier. Det er ikke mulig å si noe klart om hvor bevisst de anvender disse strategiene, og det er ikke informasjon i mitt materiale om de i særlig grad har trent på strategiene.

Vi skal nå over til det som eventuelt også kan danne grunnlaget for et treningsprogram: kategoriene.

4.5 Forslag til kategorier

Jeg har gjennom underproblemstillingen invitert til en kategorisering av innovatørens opplevelser slik: *Hvilke kategorier kan stressfaktorene og mestringsstrategiene settes i?* Jeg har på forhånd gått gjennom et stort teoretisk felt med kategoridannelser innen resiliens, som har vært et bakteppe for et forslag til kategorier som besvarer problemstillingen.

4.5.1. Stressfaktorene

Mine funn peker i retning av *fire kategorier* av stressfaktorer:

- **Produktmessige stressfaktorer.** Dette handler i stor grad om uroen om hvorvidt innovasjonen vil holde mål i møte med markedet.
- **Økonomiske stressfaktorer.** Dette handler i stor grad om likviditet og om forholdet til bank og Innovasjon Norge.
- **Organisasjonsmessige stressfaktorer.** Dette handler i stor grad om den manglende mestringstro innovatøren opplever når rollene endres i oppbyggingen av en større organisasjon.
- **Relasjonelle stressfaktorer.** Dette handler i stor grad om innovatøren opplever å ha støtte i familie og blant andre i samme situasjon, eller ikke.

4.5.2. Mestringsstrategiene

Jeg mener videre at mestringsstrategiene kan plasseres i følgende *fem kategorier*:

- **Mestringstro.** Dette handler i stor grad om at innovatøren møter stresset med en trygghet om at dette innovasjonsløpet er han/hun i stand til å mestre.
- **Optimisme.** Dette handler i stor grad om evnen til å balansere optimisme og overoptimisme.
- **Mental fleksibilitet.** Dette handler i stor grad om evnen til å endre på løsninger når markedet krever det.
- **Metakognisjon.** Dette handler i stor grad om evnen til å styre tenkningen til å handle om det som er viktig for å oppnå suksess, og ikke gruble over hva som kan gå galt.
- **Opplevd relasjonell støtte.** Dette handler i stor grad om å ha en god kommunikasjon til nærmeste familie.

Disse kategoriene kan tjene som en ramme for mer utdypende forskning i innovatørenes opplevelse av å stå gjennom et innovasjonsløp.

5. Oppsummerende vurderinger

I denne oppsummeringen vil jeg først vurdere studien i forhold til arbeidet som er gjort med intervjuobjektene: innovatørene. Deretter vurderer jeg implikasjoner av studien og har forslag til videre forskning.

5.1 Vurdering av studien

Studien har framskaffet et ganske omfattende materiale i dybdesamtaler med åtte innovatører i norsk næringsliv. Jeg tror at utvalget av informanter er ganske unikt og representativt på samme tid, uten at jeg kan argumentere for dette på grunn av anonymiseringen.

Anonymiseringen ser ut til å ha hatt den positive virkning at informantene har snakket fritt og vært åpenhjertige i å beskrive stressfaktorer og mestringsstrategier i lange innovasjonsløp. Jeg har brukt relativt mye plass på å la deres stemme bli hørt gjennom mange, og delvis lange sitater.

Det virker ikke som om intervjuobjektene i særlig grad har vært bevisst på at de bruker forskjellige mestringsstrategier. De har heller ikke selv bidratt i særlig grad med kategorier av stressfaktorer. Resiliensbegrepet og andre fagtermer virker relativt ukjent for mange av dem. Dette frie utgangspunktet har vært en styrke for studien. Samtidig har det vært krevende for meg å plassere dette omfattende materialet inn i teoretiske rammer.

5.2 Implikasjoner

De praktiske implikasjonene av denne studien kan være flere:

I arbeidet med å støtte innovatører til å lykkes, bør det legges mer vekt på å *identifisere stressfaktorer og mestringsstrategier* som er relevante for innovatøren og innovasjonsprosessen. I praksis betyr det at støtteapparat av ekstern art (virkemiddelapparat) eller internt i bedrifter må sette fokuset på den psykologisk kostnad som finnes for den eller de som involverer seg i lange innovasjonsløp, og hva som gjøre denne kostnaden minst mulig.

Det bør utvikles *treningsprogram* som dekker innovatørens behov å trene på å bli mer resiliente. Dette er treningsprogram som bør ledes av kvalifiserte coacher, som er god på personlig utvikling og relasjonelle ferdigheter, slik det er bygd opp i MRT-programmet.

Det kan være nødvendig for flere aktører å *benytte en annen terminologi* enn tidligere i kommunikasjonen omkring innovatører. I lys av fokuset på gullmedaljevinnere i OL, kan det vurderes å overta noe av toppidrettens terminologi: Hvorfor snakker vi så mye om

«risikovillig» og «risikolån» i; hvorfor ikke snakke om «seiersvilje», «satsing», «vinnerkaller», «råskap», «utvikling av teknikk», «mental trening», «ambisjon» og lignende terminologi også når det gjelder innovatører?

Det bør være en praktisk implikasjon at Innovasjon Norge finner ut hva som gjør at norske innovatører i stor grad enten klager over relasjonen til Innovasjon Norge, eller bevisst unngår Innovasjon Norge. Institusjonen har til en viss grad begynt under sin nye leder, med å prøve å avdekke såkalte «Tidstyver» i relasjonen til sine kunder.

5.3 Videre forskning

Videre forskning kan handle om å gå videre på sammenligningen mellom vellykkede innovatører og gullvinnere i toppidrett. Hvilke likheter er det, og hvor skiller de lag? Det kan kanskje skje i form av utvikling av en grunnleggende teori, som er forutsetningsløs.

I likhet med Fletcher og Sarkar (2012) mener jeg at det er viktig å ta med seg hele det psykologiske feltet og brede strategier for resiliens i den videre forskningen.

Vi bør få mer kunnskap om tenkningen til innovatører, ikke minst det metakognitive - “tanker om tanker”, og det vil trolig kreve at innovatørene selv blir mer oppmerksomme på sin tenkning og hva de skal rapportere om til forskeren.

Det kan være nyttig å se på resiliente grupper av innovatører, *team-resiliens*.

Vi bør også se mer på innovatørens holdninger til å trene på mentale ferdigheter. Det er funn i mitt materiale som tyder på at innovatørene er lite bevisst om hva som er mulighetene for mental trening, og at de ikke har spesielt tro at det er noen vits i å trene på det.

6. Bibliografi

- Aase, T., & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: kvalitativt orientert metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. I V. Ramachaudran (Red.), *Encyclopedia of human behavior* (s.77-81). New York: Academic Press. Hentet 29. november, 2014 fra <http://p20motivationlab.org>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The Exercise of Control*. New York: W.H.Freeman and Company.
- Bokmålsordboka. (Udatert). Hentet fra <http://www.nob-ordbok.uio.no>
- Feltz, D., Short, S., & Sullivan, P. (2008). *Self-Efficacy in Sport*. Leeds: Human Kinetics.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2012). A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. *Psychology of Sport and Exercise*, s. 669-678. doi:10.1016/j.psychsport.2012.04.007
- Freeman, P., Coffee, P., & Rees, T. (2011). The PASS-Q: The Perceived Available Support in Sport Questionnaire. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, s. 54-74. Hentet 25.januar, 2015 fra <http://journals.humankinetics.com/jsep-back-issues/jsep-volume-33-issue-1-february/The-PASS-QThe-Perceived-Available-Support-in-Sport-Questionnaire>
- Gerrig, R., & Zimbardo, P. G. (2002). Glossary of Psychological Terms. I R. Gerrig, & P. G. Zimbardo, *Psychology And Life*. (16. utg.). Boston, MA: Allyn and Bacon. Hentet 14. januar, 2015 fra www.apa.org/research/action/glossary.aspx?tab=18
- Girard, R. (1990). Innovation and repetition. *SubStance* (62/63), s. 7-20. Hentet 10. september, 2014 fra www.jstor.org/stable/3684663
- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2010). Performance persistence in entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, s. 18-32. doi:10.1016/j.fineco.2009.11.001
- Griffith, J., & West, C. (2013, April). Master Resilience Training and Its Relationship to Individual Well-Being and Stress Buffering Among Army National Guard Soldiers. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, ss. 140-155. doi: 10.1007/s11414-013-9320-8
- Harms, P., Herian, M., Krasikova, D., Vanhove, A., & Lester, P. (2013). *The Comprehensive Soldier and Family Fitness Program Evaluation Report #4: Evaluation of Resilience*

- Training and Mental and Behavioral Health Outcomes*. Monterey, CA: RFT. Hentet 14.oktober, 2014 fra <http://www.ppc.sas.upenn.edu/csftechreport4mrt.pdf>
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching: metode, prosess og relasjon*. Norge: Synergi Publishing.
- Langdridge, D. (2004). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Larsen, R., & Buss, D. (2005). *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature* (2. utg.). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Lovallo, D., & Kahneman, D. (2003, July). Delusions of Success. How optimism Undermines Executives' Decisions. *Harvard Business Review OnPoint Article*, s. 1-10. Hentet 15.januar, 2015 fra <https://hbr.org/2003/07/delusions-of-success-how-optimism-undermines-executives-decisions>
- Masten, A. S., & Reed, M.-G. J. (2005). Resilience in Development. I C. Snyder, & S. J. Lopez (Red.), *Handbook of Positive Psychology* (s. 74-88). New York: Oxford University Press.
- Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 2013, s. 549-559. doi:10.1016/j.psychsport.2013.01.004
- Reivich, K. J., Seligman, M. E., & McBride, S. (2011, Januar). Master Resilience Training in the U.S.Army. *American Psychologist*(Vol. 66), s. 25-34. doi: 10.1037/a0021897
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control Of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and applied*, s. 1-28. Hentet 20.januar, 2015 fra <http://www.soc.iastate.edu/sapp/soc512Rotter.pdf>
- Ryen, M. (2013). *Frisk satsning*. Innsats nr. 2, 2013. Hentet frå <http://www.innovasjon Norge.no>
- Sarkar, M., & Fletcher, D. (2014). Psychological resilience in sport performers: a review of stressors and protective factors. *Journal of Sport Sciences* (32, nr.15), s. 1419-1434. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/02640414.2014.901551>
- Seery, M., Holman, E., & Cohen Silver, R. (2010). Whatever Does Not Kill Us: Cumulative Lifetime Adversity, Vulnerability, and Resilience. *Journal of Personality and Social Psychology*(6), s. 1025-1041. doi:10.1373/a0021344
- Seligman, M. (2006). *Learned Optimism: How to change your mind and your life*. New York: Vintage Books.

- Seligman, M. (2011). *Flourish - A new understanding of Happiness and well-being - and how to achieve them*. London: Nocholas Brealey Publishing.
- Seligman, M. E. (2005). Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. I C. Snyder, & S. J. Lopez (Red.), *Handbook of Positive Psychology* (s. 3-9). New York: Oxford University Press.
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why Positive Psychology Is Necessary. *American Psychologist*(Vol. 56, No. 3), s. 216-217. doi:10.1037//0003-066X.56.3.216
- Sköldberg, K., & Alvesson, M. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- St.meld. nr.7 (2008-2009) Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (2008). Oslo: NHD - Nærings og handelsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>
- Svenkerud, H. (Red.). (1988). *Stor engelsk-norsk ordbok* (Annen, reviderte og utvidede utg.). Oslo: J.W.Cappelens Forlag.
- Sættem, L., & Stiles, T. (2008). Kroniske smerter. I T. Berge, & A. Repål, *Håndbok i kognitiv terapi* (s. 590-616). Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag AS.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- van Putten, M., van Dijk, E., & Zeelenberg, M. (2010, Februar). Who throws good money after bad? Action vs. state orientation. *Judgment and Decision Making*(Vol.5, 1), 33-36. Hentet 26. januar, 2015 fra <http://www.sas.upenn.edu/~baron/journal/10/91028/jdm91028.pdf>
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2007). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. Champaign: Human Kinetics.
- Wells, A. (2009). *Metacognitive therapy for anxiety and depression*. New York, NY: The Guilford Press.
- Wilhelmsen, I. (2008). Hypokondri. I T. Berge, & A. Repål (Red.), *Håndbok i kognitiv terapi* (s. 247-264). Oslo: Gyldendal Akademisk.

7. Vedlegg

7.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Innovatører som tåler en trøkk

Bakgrunn og formål

Jeg er Arild Hoksnes, og skriver en masteroppgave ved NTNU innen Relasjonsledelse, med fokus på coaching, veiledning og motivasjon. Oppgaven er et selvstendig arbeid finansiert av meg selv og med meg er veileder førsteamanuensis Oscar Amundsen ved Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap ved NTNU.

Oppgaven har arbeidstittelen «Innovatører som tåler en trøkk».

«Å tåle en trøkk» dekker i denne undersøkelsen det psykologien kaller resiliens, eller «evnen til å holde ut gjennom store utfordringer og til å komme seg på beina igjen etter å ha møtt motstand».

Denne undersøkelsen kan være verdifull når det gjelder å trene innovatører i den motstand de vil møte. Forskningen sier at vi kan trene opp resiliens, og som coach og motivator er jeg interessert i å utvikle innholdet i et slikt treningsprogram.

Jeg fokuserer på innovatøren, fordi det er en verdiskaper vi trenger i Norge. Innovatører er nyskapende mennesker som utsetter seg for motgang for å få kommersialisert en idé.

Innovasjon er kombinasjonen av kreativitet og risikotaking, skriver forskerne Byrd og Brown. Det er de psykologisk kostnadene med denne risikoen jeg er særlig opptatt av. Innovatøren er gjerne en person som utfordrer eksisterende tenkning, løsninger og systemer – og dermed «stiller seg lagelig til for hugg». Noe av denne motstanden kan ramme hardt.

Det jeg ønsker din hjelp til er å identifisere **hva slags motstand** innovatører møter.

Jeg kommer derfor første til å be deg om å tenke gjennom hva slags motstand du har vært utsatt for i innovasjonsprosessen, særlig den motgangen som rammet deg personlig, den som gjorde at du kanskje vurderte å gi opp eller som førte til at hadde det tungt i en periode.

Så er jeg også interessert i hva du tenkte eller gjorde før å slå tilbake, og komme deg videre.

Jeg har valgt deg ut gjennom tips fra miljøer som jobber med innovatører eller fra omtale i media. Jeg har også valgt deg fordi du sett utenfra har lyktes med din innovasjon, du har stått løpet ut fra iverksettelse til kommersialisering.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg gjennomfører mellom 10-20 intervjuer med innovatører.

Spørsmålene vil omhandle hvilke typer tilbakeslag og motstand du har møtt som innovatør.

Det er derfor fint om du kan forberede deg på dette ved å tenke gjennom ditt løp som innovatør og hvilken type motstand du har møtte, og hva du gjorde/tenkte for å slå tilbake, «komme deg på beina igjen».

Intervjuet vil foregå med en harddiskopptaker, og jeg vil gjøre notater i tillegg. Det er utarbeidet en intervjuguide som jeg vil bruke i alle intervjuene for å få sammenlignbare svar. Intervjuet vil vare ca. 45-60 minutter og så langt som mulig ansikt til ansikt – ikke telefon.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student og veileder som har tilgang til personopplysninger. Personopplysninger oppbevares på en navneliste med koblingsnøkkel lagret adskilt fra øvrige data. Opptakene oppbevares på en passordbelagt PC.

Alle avskrifter av opptak krypteres med passord i Word.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i den publiserte masteroppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes med innleveringsdato 15.februar 2015. Alle personopplysninger, opptak og notater vil da bli anonymisert og endelig tidspunkt for anonymisering er 1.juli 2015.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Arild Hoksnes på 92265052.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

7.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

«Innovatører som tåler en trøkk»

Arild Hoksnes

Jeg er Arild Hoksnes, og skriver en masteroppgave ved NTNU innen Relasjonsledelse, med fokus på coaching, veiledning og motivasjon. Oppgaven har arbeidstittelen «Innovatører som tåler en trøkk».

«Å tåle en trøkk» dekker i denne undersøkelsen det psykologien kaller resiliens, eller «evnen til å holde ut gjennom store utfordringer og til å komme seg på beina igjen etter å ha møtt motstand». Denne undersøkelsen kan være verdifull når det gjelder å trene innovatører i den motstand de vil møte. Forskningen sier at vi kan trene opp resiliens, og som coach og motivator er jeg interessert i å utvikle innholdet i et slikt treningsprogram.

Jeg fokuserer på innovatøren, fordi det er en verdiskaper vi trenger i Norge. Innovatører er nyskapende mennesker som utsetter seg for motgang for å få kommersialisert en idé.

Innovasjon er kombinasjonen av kreativitet og risikotaking skriver forskerne Byrd og Brown. Det er de psykologisk kostnadene med denne risikoen jeg er særlig opptatt av. Innovatøren er gjerne en person som utfordrer eksisterende tenkning, løsninger og systemer – og dermed «stiller seg lagelig til for hugg». Noe av denne motstanden kan ramme hardere enn annen. Jeg har også valgt deg fordi du sett utenfra har lyktes med din innovasjon, du har stått løpet ut fra iverksettelse til kommersialisering.

Det jeg ønsker din hjelp til er å identifisere **hva slags motstand** innovatører møter.

Jeg kommer derfor første til å be deg om å tenke gjennom hva slags motstand du har vært utsatt for i innovasjonsprosessen, særlig den motgangen som rammet deg personlig, den som gjorde at du kanskje vurderte å gi opp eller som førte til at hadde det tungt i en periode. Så er jeg også interessert i hva du tenkte eller gjorde før å slå tilbake, og komme deg videre.

1: FAKTASPØRSMÅL

Navn, alder, bosted.

Hva jobber du med nå?

2: INTRODUKSJON AV TEMAET

2.1 Hvem tenker du på når jeg sier innovatør?

2.2 Hvilke egenskaper tror du disse personene har som gjør at de lykkes som innovatører?

2.3 Jeg har jo sagt at du ER en innovatør. Ser du på deg selv som en innovatør?

3: OVERGANGSPØRSMÅL

Jeg skal snart komme til hovedspørsmålene i undersøkelsen, som altså handler om motstand og motgang. Kan du først fortelle meg om prosjektet/prosjektene dine?

3.1: Hva er det mest spennende du har gjort innen innovasjon?

4: NØKKELSPØRSMÅL

Som jeg nevnte tidligere er mitt fokus på den motstand og de tilbakeslag som kan ramme innovatører.

4.1 Har du opplevd mye eller lite motstand?

4.2 Hvilke typer psykologiske tilbakeslag har du opplevd som innovatør

4.3 Hva skal vi kalle denne kategorien motstand?

4.4 På hvilken måte rammet det deg som person – hva følte du?

4.5 Hva gjorde du for å slå tilbake og komme deg videre?

4.6 Hvis du skulle råde innovatører til å forberede seg på forskjellige typer tilbakeslag, hvilke ville være de viktigste da?

Innledning til de neste spørsmålene: *Forskning på dette temaet ser ofte på negative helsemessige effekter av tilbakeslag. De tre neste spørsmålene er sensitive fordi de berører din helse, og jeg minner om at du når som helst kan avbryte, eller be om å hoppe over spørsmål du ikke ønsker å besvare:*

4.7 Har du møtt motgang, eller opplevd innovasjonsprosessen som så slitsom at du har tydd til profesjonell hjelp fra psykolog eller rådgiver?

4.8 Har du av samme grunn tydd til alkohol eller andre rusmiddel?

4.9 Har du opplevd prosessen som så slitsom at du ikke ønsker å gjenta noe lignende?

5. TEMATISK SJEKKLISTE

Jeg har her en liste med ord eller kategorier som er nevnt i forskning om dette temaet. Noen av disse ordene kan være irrelevant for deg, eller kanskje uteglemt.

Latterliggjøring – Har du opplevd det?

Har du opplevd å bli aktivt motarbeidet?

Hvordan har du opplevd forholdet til bank, Innovasjon Norge eller andre økonomiske aktører?

Hva vil du si om forholdet til familien din i innovasjonsperioden?

Hva vil du si om den økonomiske situasjonen i innovasjonsperioden?

Har du opplevd (forsøk på) tyveri av ide/patent?

Hvordan har du opplevd medieeksponering?

Har du noen opplevelse av skuffelse over teamet ditt?

Utslitthet og utbrent er et ord som brukes mye om krevende prosesser. Hva kan du si om disse kategoriene i forhold til ditt innovasjonsløp.

Til slutt vil jeg spørre deg om følgende: Hva har du hatt mest glede av som innovatør?

Vi er nå ferdige med intervjuet, men jeg vil gjerne gi deg anledning til å snakke videre, om du ønsker det, eller stille spørsmål om det vi har vært igjennom.

Før vi avslutter, er det da noe du lurer på når det gjelder hvordan dette intervjuet vil bli brukt?

Da vil jeg takke deg for at du satte av tid til å snakke med meg. Det var veldig interessant og veldig verdifullt for meg.

7.3 Vedlegg 3: NSD Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfages gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Oscar Amundsen
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 11.06.2014

Vår ref: 38894 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 27.05.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

| | |
|-----------------------------|---|
| 38894 | <i>Innovatører som tåler en trøkk</i> |
| <i>Behandlingsansvarlig</i> | <i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i> |
| <i>Daglig ansvarlig</i> | <i>Oscar Amundsen</i> |
| <i>Student</i> | <i>Arild Hoksnes</i> |

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.07.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Arild Hoksnes arild@hoksnes.no

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kjre.svara@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmsa@svt.uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 38894

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Det behandles sensitive personopplysninger om helseforhold.

Det behandles enkelte opplysninger om tredjeperson. Det skal kun registreres opplysninger som er nødvendig for formålet med prosjektet. Opplysningene skal være av mindre omfang og ikke sensitive, og skal anonymiseres i publikasjon. Så fremt personvernulempen for tredjeperson reduseres på denne måten, kan prosjektleder unntas fra informasjonsplikten overfor tredjeperson, fordi det anses uforholdsmessig vanskelig å informere.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.07.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak