



# Handelshøyskolen BI

## ENT 36701 Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Bachelor thesis 100% - B

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	09-01-2023 09:00 CET	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	01-06-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	D		
<b>Flowkode:</b>	202310  10807  IN08  B  D		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

August Falch Jensen, Dennis Orlien, Ole Føyner Engen

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Lean Startup i Norske Selskaper		
<b>Navn på veileder *:</b>	Christian Anduik		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	4
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	

Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Lean Startup i Norske Selskaper –



Eksamenskode og navn:

**ENT 3670 - Entreprenørskap**

Utleveringsdato:

09.01.2023

Innleveringsdato:

01.06.2023

Stuedsted:

Campus Bergen

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.

Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.»

## Forord

Oppgaven er et resultat av vårt arbeid våren 2023 ved Handelshøyskolen BI, campus Bergen. Prosjektet har vært en lærerik reise der vi har fått utforske og anvende kunnskapen vi har opparbeidet oss gjennom tre års studie.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår foreleser og veileder, Christian Andvik, for hans verdifulle støtte, veiledning og innsikt gjennom hele prosessen. Hans kompetanse og tilbakemeldinger har vært viktige bidrag til oppgaven. Vi vil også takke alle respondentene som har deltatt i intervjuene og ekspertene som har gitt oss retning og satt oss i kontakt med disse. Uten deres tid, kunnskap, og engasjement hadde ikke denne studien vært mulig. Deres bidrag har gitt oss verdifull innsikt og perspektiver som har beriket denne oppgaven.

Vi håper denne bacheloroppgaven vil være et verdifullt bidrag til kunnskapsfeltet og vil være til nytte for fremtidige studenter, og andre aktører som er interessert i hvordan Lean Startup praktiseres i norske selskaper.

*«If I have seen further than others, it is by standing on the shoulders of giants».*

*- Isaac Newton*

## Sammendrag

Denne studien undersøker erfaringene til norske selskaper som benytter seg av innovasjonsmetodikken Lean Startup, og hvordan denne tilnærmingen blir forstått og anvendt i ulike vekstfaser. Siden organisasjonsstruktur- og kultur ofte varierer mellom selskaper i ulike vekstfaser, kan dette påvirke måten selskapene jobber med metodikken. Formålet med studiet er å utforske norske selskapers forståelse og praksis av Lean Startup-tilnærmingen, samtidig som forskningen skal være med å dekke gapet mellom teori og praksis. Arbeidet vil representere den første studien innenfor dette forskningsområdet, og tar sikte på å besvare følgende problemstilling:

*«Hvordan forstår og jobber norske selskaper med Lean Startup i ulike vekstfaser?»*

Det er utarbeidet et teoretisk rammeverk som inkluderer Lean Startup, organisasjonsstruktur- og kultur, samt individets påvirkning. Organisasjonsstruktur hjelper med å forstå hvordan selskapenes strukturer og prosesser tilpasses for å støtte Lean Startup. Organisasjonskultur gir innsikt i hvordan kultur og verdier påvirker implementeringen og aksepten av metodikken. Til slutt ser individets påvirkning på hvordan individer er med på å forme organisasjonskultur- og struktur, bidra til forståelsen av organisasjonens dynamikk og hvordan individet gir mening til nye ukjente arbeidsmetoder. Her har vi gjennom studien identifisert og introdusert et nytt begrep kalt «ildsjeler» som faller under teori om individets påvirkning.

Problemstillingen belyses gjennom en kvalitativ multi-case med eksplorerende karakter. Her har det blitt foretatt til sammen syv dybdeintervjuer. Utvalget består av to oppstartsselskaper, to vekstselskaper, to modne selskaper og ett konsulenthus som er tilbyder av Lean Startup-metode. Vi har hatt et konstruktivistisk synspunkt i vår forskning, der vi har vært ute etter å tolke og forstå Lean Startup på en dypere og mer nyansert måte, hvor vi har tatt hensyn til hver enkelt case sine erfaringer og omstendigheter. Videre har forskningen hatt strenge retningslinjer i kodingsprosessen av kvalitativ data og analysearbeidet. Studien vil være relevant for andre organisasjoner som ønsker å implementere Lean Startup. Selskaper kan dra nytte av praktiske eksempler og tilpasse dem til egen kontekst og vekstfase.

Gjennom konkrete erfaringer og perspektiver som tidligere ikke undersøkt bidrar forskningen til en kunnskapsoppbygging innenfor Lean Startup-feltet.

Konklusjonen viser at forståelsen, implementeringen og utfordringene knyttet til Lean Startup endrer seg gjennom de ulike vekstfasene. Dette understreker viktigheten av en dynamisk tilnærming til innovasjonsmetoden som tar hensyn til organisasjonens struktur, kultur og den spesifikke vekstfasen. Videre konstaterer vi at individets rolle har betydelig innflytelse og anvendes på forskjellige måter avhengig av hvilke utfordringer selskapene står overfor.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>FIGUROVERSIKT</b> .....	<b>VI</b>
<b>TABELLOVERSIKT</b> .....	<b>VI</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	2
1.2 OPPGAVENS STRUKTUR.....	3
<b>2.0 TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>4</b>
2.1 LEAN STARTUP RAMMEVERKET .....	4
2.1.1 Fem prinsipper i Lean Startup.....	4
2.1.2 Build-Measure-Learn .....	5
2.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR.....	7
2.3.1 Sentralisering og desentralisering.....	7
2.3.2 Organiske, mekaniske og ambidekstre organisasjonsstrukturer.....	8
2.3.3 Systemer for styring og kontroll .....	9
2.3.4 Organisasjonsdesign .....	10
2.3 ORGANISASJONSKULTUR.....	11
2.3.1 Artefakter.....	12
2.3.2 Normer og verdier .....	12
2.3.3 Antakelser.....	13
2.3.4 Hvordan kulturen påvirker organisasjonen .....	13
2.3.5 Kulturens innhold og kulturelle typer.....	14
2.4 INDIVIDETS PÅVIRKNING .....	15
2.4.1 Institusjonell arbeidsteori.....	15
2.4.2 Struktureringsteori.....	16
2.4.3 Sensemaking .....	16
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>17</b>
3.1 FILOSOFIEN BAK KVALITATIV FORSKNING .....	17
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	18
3.2.1 Kvalitativ metode.....	19
3.2.2 Ustrukturerte ekspertintervjuer .....	19
3.2.3 Valg av caser og utvalgsstrategi .....	19
3.2.4 Semistrukturerte dybdeintervjuer .....	20
3.2.5 Koding av data.....	21
3.3 KVALITETSSIKRING .....	22
3.3.1 Reliabilitet .....	23
3.3.2 Validitet .....	24

3.3.3 Overførbarhet.....	24
<b>4.0 EMPIRI.....</b>	<b>25</b>
4.1 LEAN STARTUP.....	26
4.1.1 Forståelse .....	26
4.1.2 Implementering.....	28
4.1.3 Utfordringer.....	30
4.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR.....	33
4.3 ORGANISASJONSKULTUR.....	35
4.4 ILDSJELER.....	37
<b>5.0 ANALYSE.....</b>	<b>40</b>
5.1 LEAN STARTUP.....	40
5.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR.....	42
5.3 ORGANISASJONSKULTUR.....	43
5.4 ILDSJELER.....	45
<b>6.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>47</b>
6.1 BEGRENŚINGER .....	48
6.2 VIDERE FORSKNING.....	49
<b>7.0 REFERANSER.....</b>	<b>50</b>
<b>7.0 VEDLEGG.....</b>	<b>52</b>
VEDLEGG 7.1 INTERVJUGUIDE - SEMISTANDARDISERT .....	52
VEDLEGG 7.2 KODING AV TRANSKRIBERT DATA .....	54
VEDLEGG 7.3 MØTEPLAN.....	55

## **Figuroversikt**

Figur 1: Oppgavens struktur .....	3
Figur 2: BML syklusen .....	6
Figur 3: De kulturelle nivåene (Schein & Schein, 2016, s. 18) .....	12
Figur 4: Valg av case basert på modenhetsteori (Ichak Adiziers, 1998) .....	20
Figur 5: Oversikt over intervjuobjektene og deres roller i selskapene .....	25

## **Tabelloversikt**

Tabell 1 Ulemper og fordeler med sentralisering/desentralisering (Jackobsen & Thorsvik, 2019, s. 83) .....	7
Tabell 2 Roller .....	20
Tabell 3: Steg 4 og 5, koder og temaer .....	22
Tabell 4: Oversikt over teori og tilhørende temaer .....	22
Tabell 5: Oppsummering av selskapenes forståelse, implementering og utfordringer .....	42
Tabell 6 Viktigste funn .....	47



## 1.0 Innledning

Få ting er vanskeligere enn å starte en ny virksomhet – enten det er en liten bedrift eller et innovasjonsprosjekt i et stort selskap. Realiteten er at det alltid har vært en risikofylt oppgave. Den tradisjonelle tilnærmingen har vært å skrive en forretningsplan, presentere den til en investor, for så å sette sammen et team, for å deretter introdusere produktet/tjenesten i markedet. Et sted på veien vil en sannsynligvis feile. Ifølge Harvard Business School professor Shikhar Ghosh er det hele 75% av alle oppstartsbedrifter som feiler (Mcdermott, 2020; Blank, 2013). Problemet som oppstår, er at behovet til kunden ofte endrer seg før produktet har kommet på markedet og den tradisjonelle tilnærmingen gir ikke rom for å tilpasse seg omgivelsene.

I løpet av de siste ti årene har en viktig motkraft snudd den tradisjonelle tilnærmingen på hodet og gjort det mindre risikabelt å lansere nye produkter og tjenester på markedet. Metodikken heter Lean Startup (LS) og er en iterativ og hypotesedrevet tilnærming til produktutvikling som har som mål å lansere produkter raskt i markedet for å få tilbakemeldinger fra kundene. Kjernen i LS er å fokusere på å skape verdi for kundene og lage produkter som kundene faktisk har behov for. På denne måten reduserer man risiko for fiasko. Begrepet ble skapt av Erik Ries (2011) gjennom boken *The Lean Startup*, som opprinnelig var rettet mot oppstartsselskaper i IT-industrien. Steve Blank, en av opphavsmennene i Lean Startup bevegelsen, var i midlertidig tidlig ute med å påstå at større etablerte organisasjoner vil få de største gevinstene ved å bruke denne smidige prosjektmetodikken (Blank, 2013).

Tidligere forskning innenfor Lean Startup har hovedsakelig satt søkelys på kritiske suksessfaktorer og grunner for at metodikken feiler i oppstartsselskaper og programvareselskaper (Lizarelli, et al., 2022). Edison et al., (2020), Hoff (2018) og Euchner (2019) er en av de få studiene som har sett nærmere på metodikken i større selskaper. Deres funn er at det er krevende å jobbe med metodikken og samtidig opprettholde den daglige driften. Få studier tar opp om LS er like effektiv i selskaper med ulik organisasjonsstruktur- og kultur. Som en entreprenøriell metode er denne teoretiske forankringen av LS tynn, der det finnes et gap mellom akademisk kunnskap og erfaringer fra selskaper (Shepherd & Gruber, 2021).

Dette er bakgrunnen for denne oppgaven. LS fanget vår oppmerksomhet allerede første semester på BI, da temaet var en del av pensum. Oppfattelsen vår siden den gang har endret seg, der vi ser at metodikken ikke brukes bare for oppstartsselskaper, men i alle slags virksomheter verden over. Kan en metodikk som opprinnelig er laget for techselskaper i tidlig fase være en universal metode som flere selskaper kan ha nytte av?

### ***1.1 Forskningsspørsmål***

Problemstillingen i denne bacheloroppgaven er derfor begrunnet av et behov for økt forståelse av erfaringene knyttet til implementeringen av Lean Startup i selskaper i ulike utviklingsfaser og størrelser. Hensikten med oppgaven er å bidra til det eksisterende kunnskapsgrunnlaget ved å utforske erfaringene til ulike selskaper når de anvender LS-tilnærmingen. Dette arbeidet vil representere den første studien som tar sikte på å undersøke dette forskningsområdet, og resultatene vil bidra til å minske gapet mellom teori og praksis.

#### ***Hvordan forstår og jobber norske selskaper med Lean Startup i ulike vekstfaser?***

For å besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i Lean Startup rammeverket, organisasjonskultur- og struktur, samt individets påvirkning. Gjennom studien har vi innenfor teorien om individets påvirkning identifisert og introdusert et nytt begrep kalt «ildsjeler». Dette begrepet beskriver enkeltpersoner som har en betydelig innvirkning på implementeringen av LS i selskapene vi har undersøkt. Det er utført et komparativt multicase studie av syv norske selskaper, hvor vi har gjennomført ett dybdeintervju med hvert av selskapene. Vi har intervjuet to oppstartsbedrifter, to vekstselskaper og to modne selskaper. I tillegg består utvalget av et konsulentshus der vi har intervjuet initiativtaker av LS-metodikk. Dette er for å skaffe et helhetlig inntrykk og gi innsikt i hvordan metodikken blir forstått og anvendt fra tilbyders perspektiv.

## 1.2 Oppgavens struktur

Vi har i første kapittel (**1.0**) gjort rede for bakgrunnen for vårt forskningsprosjekt og utformet en problemstilling. Andre kapittel (**2.0**) tar for seg teorien i oppgaven. Her har vi delt inn kapittelet i fire deler som er gjennomgående for hele oppgaven. Første del presenterer selve metodikken Lean Startup av Eric Ries (2011). De tre andre temaene tar for seg institusjonell teori. Her vil vi se på organisasjonskultur- og struktur, samt hvordan individet er med på å påvirke organisasjonene. Teorivalget er begrunnet i at institusjonell teori gir en ramme for å analysere hvordan selskaper implementerer LS i ulike vekstfaser og passer godt til å besvare problemstillingen. Organisasjonskultur gir innsikt i hvordan selskapets kultur og verdier påvirker implementeringen og aksepten av LS-metode. Organisasjonsstruktur teori bidrar til å forstå hvordan selskapenes strukturer og prosesser tilpasses for å støtte LS-prinsippene. Individets påvirkning ser på hvordan individer er med å forme organisasjonskultur- og struktur, bidrar til forståelsen av organisasjonens dynamikk, og hvordan individet gir mening til nye ukjente arbeidsmetoder.

Kapittel tre (**3.0**) redegjør for metoden brukt og forskningsprosess. Deretter vil vi i kapittel fire (**4.0**) vise til empirien i oppgaven. Kapittel fem (**5.0**) har som hensikt å analysere empirien opp mot det teoretiske rammeverket, og til slutt vil vi komme med en konklusjon som skal besvare problemstillingen i kapittel seks (**6.0**).



Figur 1: Oppgavens struktur

## **2.0 Teoretisk rammeverk**

Dette kapittelet går dypere inn i den teoretiske tematikken som er relevant og er begrunnet i punkt 1.2. Først vil vi se på LS-rammeverket, som ikke er en teori, men heller en spesifikk fremgangsmåte. Til tross for dette har vi valgt å inkludere LS i teorikapittelet ettersom mye av tematikken i dybdeintervjuene og oppgaven dreier seg om en rekke begreper og prinsipper fra metodikken. Videre vil vi se nærmere på organisasjonskultur- og struktur, samt individets påvirkning.

### ***2.1 Lean Startup rammeverket***

I boken til Eric Ries (2011) om Lean Startup rammeverket er det en rekke begreper, prinsipper og definisjoner. Bacheloroppgavens tidshorisont og omfang gjør at vi har valgt å sette søkelys på de mest essensielle aspektene med metodikken.

Ifølge Ries (2011) er LS-metode med på å styrke innovasjon i både store og små selskaper. Det betyr ikke at metodikken skal følges til punkt og prikke, men kan brukes som et overordnet rammeverk i en virksomhet. Metoden har som mål å redusere tiden det tar å utvikle tjenester og produkter ved å drive hypotesedrevet eksperimentering, kontinuerlig lanseringer av produktet og validert læring (Ries, 2011). Samtidig krever metoden et mål på fremgang og interaksjon med kunden i tidlig fase for å oppnå verdifulle tilbakemeldinger. LS-metode er med på å redusere usikkerhet og risiko for å ikke lykkes i en startup eller andre innovasjonsprosjekter. I tillegg kan LS være med på å redusere behovet for store investeringer og kostbare produktlanseringer gjennom at metoden unngår sløsing og fokuserer kun på aspekter som gir kunden verdi (Ries, 2011). Innovasjonsmetodikken er inspirert av flere retninger som Agile Software Development (Holcombe, 2008), Design Thinking (Dorst, 2011), Lean Manufacturing (Gupta & Kumar, 2013), Customer Development (Blank, The Path To The Epiphany: The Customer Development Model, 2006) og Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### ***2.1.1 Fem prinsipper i Lean Startup***

##### **Entreprenører er overalt**

Ries sin definisjon på en startup er «a human institution designed to create new products and services under conditions of extreme uncertainty» (Ries, 2011, s. 8). For Ries er entreprenørskap alle som faller under denne definisjonen. Med andre

ord, entreprenører er overalt og Lean Startup tilnærmingen kan brukes i organisasjoner av alle størrelser.

### Entreprenørskap er ledelse

“I believe ‘entrepreneur’ should be considered a job title in all modern companies that depend on innovation for their future growth” (Ries, 2011, s. 8). Entreprenørskap trenger en egen type ledelse som forstår ekstrem usikkerhet.

### Validert læring

Startups exist not just to make stuff, make money, or even serve customers” (Ries, 2011, s. 9). Ifølge Ries (2011) eksisterer oppstartsbedrifter for å bygge bærekraftige selskaper og den viktigste forutsetningen for rammeverket er læring. Begrepet validert læring stammer fra Toyotas kjente produksjonssystem, Lean manufacturing. Det handler om å se «waste» og deretter gå systematisk til verks for å fjerne det (Ries, 2011, s. 47). Ries bygger videre på dette prinsippet om sløsing og mener læring kan bli validert gjennom kontinuerlige eksperimenter for å teste hvert element i selskapets visjon (Ries, 2011, s. 9).

### Build-Measure-Learn

“The fundamental activity of a startup is to turn ideas into products, measure how customers respond, and then learn whether to pivot or persevere” (Ries, 2011, s. 9). Dette er det viktigste aspektet i rammeverket og vil bli diskutert i detalj senere i teorikapittelet.

### Innovation accounting

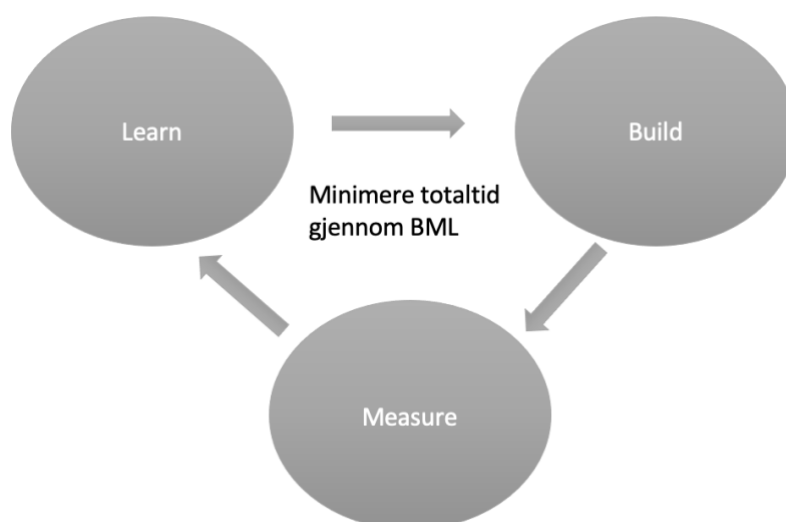
“A new kind of accounting designed for startups” (Ries, 2011, s. 9). Innovasjon er ofte usikkert og vanskelig å forutsi og det må dermed måles på en annen måte enn kjernevirksomheten. Derfor trenger man egne regnskapsprinsipper for innovasjon. Dette kan være måling av antall eksperimenter, antall ideer som genereres og resultat av eksperimenter.

## **2.1.2 Build-Measure-Learn**

Build-Measure-Learn syklusen er kjernen i LS-modellen. Basert på selskapets forretningsmodell utledes det først hypoteser om markedet og produktet. Ries (2011) kaller dette for antakelser som enten kan bekreftes eller avkreftes gjennom

eksperimenter. Den første fasen «Build» handler om å raskt teste antagelsene gjennom eksperimenter i markedet. Dette kan gjøres gjennom å lage et minimum viable product (MVP). En MVP er en tidlig versjon av produktet eller tjenesten som er utformet for å møte de mest grunnleggende behovene til kunden, samtidig som det krever minimal ressursbruk for å utvikle og teste (Ries, 2011, s. 77).

Når man kommer til «Measure» fasen er den største utfordringen å bestemme om produktet eller tjenesten kan gi kunden verdi. Her brukes innovasjonsregnskap som er en av de fem prinsippene i metodikken. Basert på resultatene og hva du har lært blir forretningsmodellen videreutviklet, og det kan formuleres nye hypoteser som kan testes hos kunden. Build-Measure-Learn syklusen er en repeterende prosess hvor formålet er å maksimere læringsprosessen. Dette skiller seg fra tradisjonelle tilnærminger som fokuserer på å ferdigstille produktet/tjenesten for å deretter introdusere til markedet. Syklusen er illustrert i figur 2.



Figur 2: BML syklusen

Aktivitetene i syklusen Build-Measure-Learn er rekkefølgen på hva som skjer. Men ifølge Ries (2011) fungerer planleggingen i omvendt rekkefølge. Først finner vi ut hva vi vil lære, deretter bruker vi innovasjonsregnskap for å finne ut hva vi må måle, for å så vite om vi har oppnådd validert læring, og til slutt finner ut hvilket produkt vi trenger å bygge for å utføre eksperimentet. Hensikten er å erkjenne behovet for å gjøre endringer tidligere, og dermed redusere ressursbruk over tid. Her kommer vi inn på siste steget i syklusen, som handler om å pivotere eller persevere. Dersom hypotesen avkreftes må selskapet gjøre en retningsforandring, altså en pivotering. Motsatsen er å persevere, som oppstår når antagelsene selskapet hadde var riktig og man kan fortsette med gjeldende strategi.

## 2.2 Organisasjonsstruktur

Det finnes en rekke definisjoner av organisasjonsstruktur. Struktur er organiseringen av plikter som brukes for at arbeidet skal utføres (Tran & Tian, 2013, s. 2). Dette er best representert ved organisasjonskartet (Jackson & Morgan, 1982). Jones (2013) definerer organisasjonsstruktur som «et formelt system med oppgaver og autoritet som kontrollerer hvordan ansatte koordinerer egne handlinger og bruk av ressurser for å oppnå organisatoriske mål.» (Jones, 2013, s. 30). Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) handler det om «hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen fordeles, hvordan oppgaver koordineres, hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles og styres, gjøres gjennom formelle, nedskrevne retningslinjer, som til sammen utgjør det som kalles en formell organisasjon».

### 2.3.1 Sentralisering og desentralisering

Helt sentralt i organisasjonslitteraturen har vi spørsmålet om på hvilket nivå myndigheten til å fatte beslutninger skal plasseres (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 82). Ved sentralisering er beslutningsmyndigheten flyttet opp i hierarkiet hos lederne. Derimot ved desentralisering, fattes beslutningene på et lavere nivå, der for eksempel de ansatte selv bestemmer hvordan de skal løse arbeidsoppgavene sine (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Graden av sentralisering/desentralisering kan variere sterkt mellom arbeidsoppgaver i en og samme organisasjon. På et område kan den ansatte ha handlingsfrihet, mens på andre områder må den ansatte følge prosedyrer og bestemmelser fra toppnivået. I tabell 1 under har Jacobsen & Thorsvik (2019) oppsummert fordelene og ulempene ved de to typene.

	<b>Sentralisering</b>	<b>Desentralisering</b>
<b>Fordeler</b>	Klare styringssignaler Klart ansvar Ensartet praksis Forutsigbar praksis	Lokal tilpasning Fleksibilitet Motiverende Hurtighet
<b>Ulemper</b>	Lokal informasjon går tapt i hierarkiet Lite fleksibelt Demotiverende Treghet	Manglende styring og sub-optimalisering Uklart ansvar Ulik praksis Uforutsigbarhet

Tabell 1 Ulemper og fordeler med sentralisering/desentralisering (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 83)

### ***2.3.2 Organiske, mekaniske og ambidekstre organisasjonsstrukturer***

Innovasjonsevnen og arbeidsmiljøet i en bedrift blir påvirket av flere faktorer. Ettersom vi har gruppert studiet etter oppstart, vekst og modent, har vi valgt å se på tre ulike organisasjonsstrukturer fra litteraturen til Jones (2013). Dette er organisk-, mekanisk-, og ambidekstre organisasjonsstruktur.

#### **Organisk organisasjonsstruktur**

Organiske strukturer er med på å fremme fleksibilitet, slik at mennesker kan ta initiativ til endring og tilpasse seg raskt (Jones, 2013). Her er beslutningsmyndigheten desentralisert. Samarbeid mellom ansatte i ulike funksjoner er viktige i den organiske strukturen, og det er i større grad brukt tverrfaglige team. Jones (2013) kaller dette «joint specialization» og betyr at ansatte kan samarbeide på kryss av avdelinger for å finne den beste måten å utføre en oppgave på. Det er også i større grad uformelle regler og normer i den organiske strukturen.

#### **Mekanisk organisasjonsstruktur**

En mekanisk organisasjonsstruktur er motsatsen til den organiske strukturen. Beslutningsmyndigheten er sentralisert, som betyr at ledere har beslutningsmakten. Dette fører til en hierarkisk struktur med vertikal informasjonsflyt (Jones, 2013). Oppgaver og roller er grundig definert gjennom standardiserte prosedyrer som gir lite rom for innovasjon og nytenkning. Ettersom arbeidsoppgavene er organisert for å forhindre misforståelser, trenger ikke organisasjonen å bruke komplekse integreringsmekanismer (Jones, 2013). En mekanisk struktur gjør organisasjonen effektiv i stabile miljøer, men er mindre egnet i dynamiske miljøer der fleksibilitet og tilpasningsevne er viktig.

#### **Ambidekster organisasjonsstruktur**

Ambidekstre organisasjoner har en kombinasjon av organisk og mekanisk struktur. Slike organisasjoner har ofte forskjellige strukturer innad i bedriften. Tushman & O'Reilly (1996) forklarer dette gjennom at økonomiavdelingen ofte er preget av en mekanisk struktur, mens innovasjonsavdelingen bærer preg av en organisk struktur. Ambidekster organisasjonsstruktur er viktig for å opprettholde suksessen i et selskap. Dette er evnen til å forfølge både inkrementelle og radikale innovasjoner,



med motstridende strukturer, prosesser og kulturer i samme organisasjon (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 24). Makten er fortsatt desentralisert, med en horisontal differensiering, der flere ansatte og mellomledere har beslutningsmakt. Samtidig er det ofte toppledelsen som har den endelige beslutningsmakten.

### ***2.3.3 Systemer for styring og kontroll***

Når en skal implementere nye arbeidsmetodikker handler det om å få med de ansatte på prosessen. Organisasjonsstruktur gir retningslinjer for hvordan ansatte i en organisasjon skal opptre for å nå ønskede mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Men det er ikke alltid like lett å få ansatte til å følge disse retningslinjene. Videre vil vi belyse fire styringssystemer i litteraturen som har til hensikt å skape samsvar mellom organisasjonen, ulike individer og gruppens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

- 1) **Rekruttering:** Ansette personer eller leie inn konsulenter som har samme mål og interesser som organisasjonen. Her kan en gjennom intervjuer sikre seg mennesker som «passer godt inn». (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 91). Ulempen ifølge litteraturen, er at mange tilfeller av styringsproblemer er forbundet med profesjonalisering, altså ansette den som er best faglig kvalifisert.
- 2) **Sosialisering:** Betyr at organisasjonens kultur internaliseres i individene, og at de gjør organisasjons mål og ønsker til sine egne (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 91). Desto sterkere sosialiseringen er, jo mindre trenger organisasjonen å styre ansatte. Her vil altså ansatte automatisk handle i samsvar med organisasjonens interesser ved at de har tilegnet seg deres normer, verdier og grunnleggende antagelser.
- 3) **Disiplinering:** Organisasjoner kan straffe og belønne ansatte gjennom incentivsystemer. Formålet her er å oppmuntre ansatte til å handle i samsvar med målene til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).
- 4) **Kontroll:** Handler om få oversikt over hva ansatte har gjort og om dette er uønsket fra organisasjonens side. Med andre ord, kontroll kommer etter en handling. I dagens organisasjoner er dette en form for kvalitetssikring, for å se på tiltak organisasjonen bør iverksette hvis aktiviteter eller resultat avviker fra de målene som er satt på forhånd (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### **2.3.4 Organisasjonsdesign**

Denne delen av litteraturen om organisasjonsstrukturer ser nærmere på hva som kjennetegner en effektiv struktur. En effektiv struktur er ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) en struktur tilpasset strategi, oppgaver og størrelse. Svaret baserer seg på at en struktur kan velges fritt, altså designes. Har du en endring i selskapets strategi, størrelse eller oppgaver kan du med andre ord endre strukturen for å øke effektiviteten.

#### **Strategi og struktur**

Forholdet mellom strategi og struktur er knyttet til hva slags struktur som bør velges for best å støtte strategien (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 106). Hvis strategien til selskapet er å kontinuerlig innovere og skape, må en finne en struktur som støtter samarbeid, utveksling av ideer og kreativitet. Dette passer Jones (2013) organisasjonsform om organisk struktur, som har likheter med det Mintzbergs (1979) kaller *ad-hoc-kratiet*. Dette er en flat struktur, som jobber i større grad i team og i prosjekter.

#### **Størrelse og struktur**

Forholdet mellom størrelse og struktur relaterer seg til hvilken struktur en må velge når organisasjonens størrelse øker (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 106). Økende størrelse fører til en økende formalisering gjennom rutiner, regler og prosedyrer. I små organisasjoner ser vi at nesten alle har direkte kontakt med hverandre, men dette blir dog problematisk når organisasjonens størrelse øker. En person i et oppstartsselskap har kanskje tidligere tatt for seg alt av regnskap, innkjøp og markedsføring. Med økning i antall ansatte (størrelse) får en da mulighet til å bruke penger på å ha spesialister innenfor hvert område. Resultatene er entydige i litteraturen og desto større organisasjonen blir, desto mer kompleks vil organisasjonen bli både vertikalt og horisontalt (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

#### **Oppgaver og struktur**

Litteraturen antar at ulike oppgaver krever ulike strukturer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 108). Hver bedrift er konstruert til å løse oppgaver for deres formål, og det er stor variasjon ut ifra hvilken bransje organisasjonen befinner seg i. Når det er vanskelig å standardisere oppgavene, blir det mer uklart hvordan arbeidsdelingen

bør være. Dette kan føre til at en får en matriselignende struktur, der ansatte grupperes og har ulike prinsipper og prosedyrer (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### ***2.3 Organisasjonskultur***

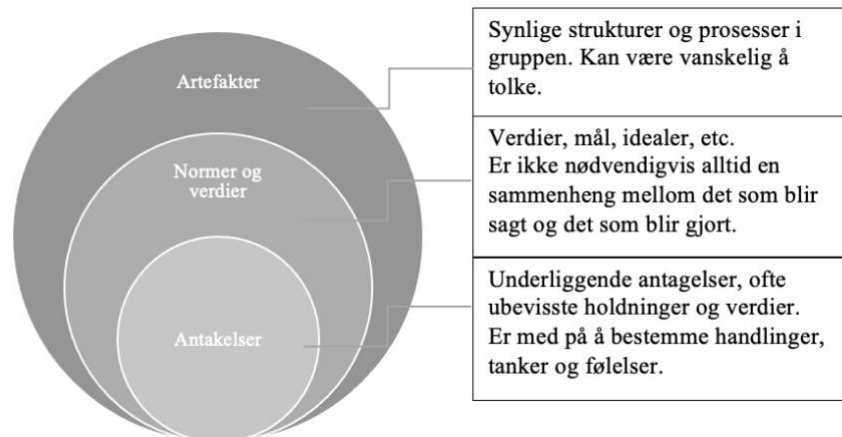
Litteraturen tilsier at det er vanskelig å skille mellom kultur og struktur. Enkelte betrakter strukturene som uttrykk (artefakter) for en dypere underliggende kultur (Greenwood & Hinings, 1993), mens andre hevder at kulturen i en organisasjon kun er et produkt av den formelle strukturen (Donaldson, 1996; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ut ifra dette forstår vi at begge elementene henger sammen, og for at en leder skal kunne styre, må en forstå hvordan struktur og kultur virker sammen. (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det kulturelle perspektivet ser på hvordan organisasjoner egentlig fungerer. Videre omfatter det menneskenes felles mønstre av meninger og holdninger som er med på å prege hvordan vi handler. Det strukturelle perspektivet fremhever hvordan organisasjonen bør utformes for å realisere mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120).

En kjent tilnærming for å forstå begrepet «organisasjonskultur» er utviklet av forskeren og psykologen Edgar H. Schein (2016). Han definerte organisasjonskultur som den samlede læringen som en gruppe har opparbeidet seg ved å løse problemer knyttet til ekstern tilpasning og intern integrasjon. Denne læringen blir ansett som effektiv og gyldig av gruppen, som deretter videreformidler den til nye medlemmer. Nye medlemmer aksepterer denne læringen som den riktige måten å tenke, handle og føle på når de møter lignende utfordringer (Schein & Schein, 2016, s. 6).

Ekstern tilpasning dreier seg om hvordan gruppen samhandler med omgivelsene. I en organisasjon vil dette omfatte kunder, konkurrenter, markeder, leverandører og andre grupper som organisasjonen samhandler med. Intern integrasjon handler derimot om hvordan gruppen eller organisasjonen koordinerer og integrerer ulike deler av organisasjonen for å oppnå felles mål (Saberg, 2022). Den samlede læringen danner et mønster eller system av tro, verdier og atferds normer og vil bli en del av organisasjonen eller gruppens DNA.

Ifølge Schein må en forstå hvilken type læring en gruppe har hatt, i tillegg til lederskapet og tiden det tok å opparbeide seg denne læringen, for så å kunne forstå

gruppekulturen fullstendig. Han har utviklet en modell som analyserer kultur på tre ulike nivåer:



Figur 3: De kulturelle nivåene (Schein & Schein, 2016, s. 18)

### 2.3.1 Artefakter

Artefakter representerer det mest *synlige nivået* av organisasjonskultur og utgjør det som er observerbart og håndgripelig når en ser på en ukjent organisasjonsgruppe. Dette nivået inkluderer organisasjonens fysiske miljø, så vel som dens kleskoder, observerbare rutiner, spesielle ritualer og formelle beskrivelser av organisasjonens funksjon (Schein & Schein, 2016, s. 17). Artefaktene utgjør en viktig indikator på den eksisterende kulturen i organisasjonen, men kan likevel være vanskelig å tolke.

### 2.3.2 Normer og verdier

En norm kan beskrives som en uskrevet retningslinje som er sosialt konstruert og som angir forventet atferd og tenkning innenfor en bestemt sosial gruppe. Disse normene utvikler seg gradvis over tid og skaper mønstre av forventet atferd og tenkning blant medlemmene i gruppen (Tjora, 2022). I boken "Kulturer og Organisasjoner" definerer Geert Hofstede (1993) verdier som generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre. Hofstede beskriver videre verdier som noe vi ubevisst lærer fra barndommen, og hver persons verdisystem er ferdig utviklet innen de når 10 år. Som et resultat av dette kan det være vanskelig å forandre på disse grunnleggende verdiene senere i livet (Hofstede, 1993).

Normer og verdier er noe som er bevist, men som ikke alltid er synlig for observatøren. Når en gruppe er ny eller skal løse en ny oppgave, vil alltid den første

løsningen gruppen kommer med reflektere et av gruppemedlemmenes antagelser om hva som vil fungere og ikke. Derfor kan en si at læringsutbyttet til gruppen alltid vil reflektere noens holdninger og verdier. Individene i gruppen som utøver størst innflytelse og påvirker de andre til å anvende en bestemt tilnærming for å håndtere utfordringer, blir senere identifisert som ledere. For å forstå organisasjonskultur må en se på de ansattes atferd, verdier og de antakelsene som ligger til grunn i organisasjonen. (Schein & Schein, 2016, s. 19).

Verdier og antagelser kan bli internalisert og akseptert som sannheter i en organisasjon, selv om de ikke er testet og bevist effektive. Verdier og antagelser knyttet til estetikk og moral er overhodet ikke prøvbare. I slike tilfeller må en stole på sosial validering, noe som innebærer at gruppen selv bekrefter og opprettholder visse verdier og antagelser gjennom felles sosial erfaring. Organisasjonens ulike mål og strategier kan også falle inn under kategorien «forfektede verdier» som betyr at verdiene og antakelsene gir mening og komfort til gruppen. Disse kan bli internalisert og akseptert som sannheter, selv om de ikke er koblet til faktiske resultater eller effektivitet. (Schein & Schein, 2016, s. 20).

### ***2.3.3 Antakelser***

Dette er organisasjonskultur på et *ubevisst nivå*, og blir omtalt som kultur som blir tatt for gitt. Dette nivået er altså verken synlig for medlemmene i organisasjonen eller observatøren. Når en gruppe har funnet en effektiv løsning på et problem, kan tilhørende verdier og antagelser gradvis bli internalisert og tatt for gitt av medlemmene. Over tid vil medlemmene oppfatte at det ikke er mulig å handle på noen annen måte, og det kan resultere i lite variasjon i gruppen (Schein & Schein, 2016, s. 21). Med andre ord kan gruppen eller organisasjonen gå glipp av alternative løsninger som kan være mer effektive.

### ***2.3.4 Hvordan kulturen påvirker organisasjonen***

En sterk organisasjonskultur fører til økt tillit mellom ledere og deres ansatte, samt mellom medarbeidere på tvers av avdelinger. Dette kan redusere behovet for omfattende overvåking og kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121). Dette kan sees i lys av organisasjonsstrukturen og hvilke styringssystemer som er implementert. Tilliten til medarbeidere er basert på forventningen om at de vil handle i tråd med de normene som eksisterer i den sosiale gruppen de tilhører.

Når det er tillit til at medarbeiderne vil handle på en bestemt måte, reduserer dette lederne behov for ytterligere informasjon. Tillit kan derfor bli en substitutt for informasjon og administrativ styring (Ouchi, 1980). Dette kan sees i sammenheng med prosesser for hvordan bedriften lærer og forstår nye ting i organisasjonen. Videre er tillit noe som bidrar til økt fleksibilitet i organisasjonen ved å gi mulighet for utvikling av nye sosiale relasjoner rundt arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121). Dette gir gode forutsetninger for organisasjonens fornyelse.

### ***2.3.5 Kulturens innhold og kulturelle typer***

Litteraturen viser at enkelte kulturelle trekk går igjen i flere organisasjoner og henger sterkt sammen med hvordan organisasjonen er strukturert, hvilken strategi, og hvilke omgivelser den er i (Chatman et al., 2014). Kulturelle typer som dominerer kan best beskrives igjennom Cameron & Quinn (2011) fire idealtypiske kulturtyper. Her har vi to sentrale dimensjoner, der første dimensjon omhandler i hvilken grad organisasjonen vektlegger fleksibilitet og frihet eller stabilitet og kontroll. Andre dimensjon ser på om organisasjonen vektlegger internt fokus og integrasjon eller eksternt fokus og mangfold.

- 1) **Klan:** Effektivitet skapes gjennom samarbeid, og verdier er dermed knyttet til felleskap og evnen til å samarbeide. Her er kommunikasjonskompetanse og friheten blant de ansatte viktig.
- 2) **Hierarki:** Effektivitet skapes gjennom stabile prosesser og forutsigbarhet. Dette krever kontroll, og verdiene som verdsettes er god kvalitet og punktlighet. Ledere vektlegger her koordinering og overvåkningsoppgaver.
- 3) **Ad-hoc-krati:** Effektivitet skapes gjennom innovasjon og nytenkning. Verdier er fleksibilitet og det å se verden fra flere perspektiver. Lederen er en entreprenør og har store visjoner. Konflikt er ønsket ettersom man ser på dette som en kilde til innovasjon.
- 4) **Marked:** Effektivitet kommer av evnen til å konkurrere. Verdier kommer frem i det å ta andeler av et marked og oppnå lønnsomhet. Lederen er konkurranseorientert og har klare mål.

## ***2.4 Individets påvirkning***

Dette kapittelet introduserer institusjonell arbeidsteori (institutional work theory), som tar for seg hvordan aktører innad i organisasjoner påvirker sosial struktur og kultur. Lawrence og Suddaby (2006) identifiserer tre hovedsituasjoner der aktører kan påvirke institusjoner. I tillegg presenterer Giddens (2015) struktureringsteori, som bidrar til å forstå forholdet mellom individets handlinger og organisasjonens strukturer. Til slutt introduseres Weicks (2005) sensemaking-teori, som fokuserer på individets tolkning av komplekse situasjoner og problemer i organisasjoner. Samlet gir dette et teoretisk grunnlag for å analysere og forstå dynamikken i organisasjoner.

### ***2.4.1 Institusjonell arbeidsteori***

Aktører innad i organisasjoner kan være med å påvirke på ulike måter. Lawrence og Seddaby (2006) beskriver hvordan aktører kan påvirke institusjoner i tre forskjellige situasjoner.

- 1) **Skape institusjoner**: Individider kan være involvert i å etablere nye institusjonelle strukturer og praksiser som påvirker den sosiale strukturen og kulturen i organisasjonen. For eksempel kan de utforme og implementere nye regler og normer som styrer atferd og forventninger i organisasjonen, og dermed forme kulturen og den sosiale strukturen.
- 2) **Vedlikeholde institusjoner**: Individider kan bidra til å opprettholde eksisterende institusjonelle strukturer og praksiser som påvirker organisasjonens sosiale struktur og kultur. Dette kan innebære å sørge for at disse strukturene og praksisene fortsetter å fungere som forventet og å motvirke krefter som kan true deres stabilitet og legitimitet.
- 3) **Endre institusjoner**: Individider kan arbeide for å endre eller transformere eksisterende institusjonelle strukturer og praksiser, noe som igjen kan påvirke den sosiale strukturen og kulturen i organisasjonen. Dette kan innebære å utfordre og erstatte gamle regler og normer med nye, eller å endre måten de tolkes og anvendes på. (Lawrence & Suddaby, 2006, ss. 220-238).

Lawrence og Suddaby (2006) understreker også at institusjonelt arbeid ofte innebærer både bevisste og ubevisste handlinger fra individer og organisasjoner. Dette betyr at selv om noen individer kan ha en klar intensjon om å påvirke den sosiale strukturen og kulturen i organisasjonen, kan andre endringer være et resultat

av mindre bevisste handlinger og prosesser. Artikkelen gir et teoretisk rammeverk for å forstå hvordan individer og organisasjoner engasjerer seg i institusjonelt arbeid og dermed påvirker den sosiale strukturen og kulturen i organisasjonen.

### ***2.4.2 Struktureringsteori***

Giddens struktureringsteori er en sosiologisk teori som forklarer forholdet mellom handlingene til et individ og strukturene i samfunnet. Selv om dette betegnes som samfunnsvitenskap, er den relevant for organisasjoner. Teorien kan forklares gjennom tre begreper; struktur, handling og dualitet. Struktur innebærer regler og ressurser som individer bruker i samfunnet, og handlinger er de bevisste valgene og individets påvirkning på samfunnet. Dualitet beskriver de gjensidige avhengighetene mellom strukturer og handlinger, der strukturer både muliggjør og begrenser handlinger, og handlinger produserer og endrer strukturer over tid. Struktureringsteorien fremhever viktigheten av både individets handlinger og organisasjonens strukturer for å forklare sosial endring (Whittington, 2015).

### ***2.4.3 Sensemaking***

Sensemaking innebærer ofte å samarbeide med andre og bruke ulike perspektiver for å utvikle en helhetlig forståelse av situasjonen eller problemet som skal løses (Weick & Sutcliffe, 2005). Dette er en teori utviklet av Karl Weick på 70-tallet. Det er en viktig ferdighet i mange ulike felt, inkludert ledelse, beslutningstaking, innovasjon og problemløsning. Sensemaking er en teori som kan hjelpe bedriftsledere med å skape en forandring i organisasjonen. Å endre på struktur eller arbeidsmetodikk er problematisk hvis man ikke får med seg de ansatte i prosessen. For å takle usikkerhet søker mennesket etter mening, og vi kan slå oss til ro når en gitt forklaring er sannsynlig. Sensemaking handler i større grad om å skape en mulig forklaring enn å beskrive «den riktige» løsningen. Dette er relevant når en ansatt introduseres for et nytt konsept, en ny arbeidsmetode eller et nytt verktøy. Det er en iterativ prosess der en kontinuerlig tilpasser og forhåpentligvis øker forståelsen gjennom erfaring og ny informasjon. Det beskrives som en mikro-handling som skaper en makro-endring over tid (Weick & Sutcliffe, 2005).



## 3.0 Metode

Metodekapittelet vil gi en systematisk gjennomgang av hvordan forskningsprosessen har foregått. Problemstillingen belyses gjennom en kvalitativ multi-case med eksplorerende karakter. Det vil først bli gjort rede for filosofisk ståsted, deretter valg av design, case og forskningsmetode, samt hvordan gjennomføringen av datainnsamling og analyse har foregått. Til slutt vil vi diskutere oppgavens reliabilitet, validitet og overførbarhet.

### 3.1 Filosofien bak kvalitativ forskning

Forskningsteori og filosofi utgjør kjernen i forskningsprosessen. Disse elementene fungerer som en strukturell base som påvirker hvordan vi forstår og tolker omverden og hvordan vi innsamler, analyserer og tolker data. I boken til Creswell (2021) blir dette grunnlaget referert til som et forskningsparadigme. Et forskningsparadigme er en samling av metodologiske fremgangsmåter, antakelser, begreper, verdier og praksiser, som forskere bruker for å tolke og forstå verden rundt seg.

Creswell (2021) beskriver fire forskjellige paradigmer også omtalt som filosofiske verdenssyn. Vi oversetter her begrepene til norsk: «postpositivisme», «kritisk teori», «konstruktivisme» og «deltakende forskning». Disse paradigmene har forskjellige tilnærminger til forskning og kunnskapsskaping. For å bestemme hvilket paradigme som passer best for vår forskning, har vi vurdert fem nøkkelbegreper knyttet til forskningsprosessen: ontologi, epistemologi, aksiologi, metode og retorikk (Creswell & Creswell Báez, 2021).

1. Ontologi dreier seg om virkelighetsforståelsen og hvordan vi ser på det som eksisterer. I studiet har vi ikke en forhåndsdefinert forståelse av LS-implementering, da vi mener det er opp til individene i hvert enkelt case å definere dette. Dette perspektivet er i tråd med konstruktivismen, som argumenterer for at kunnskap er sosialt konstruert.
2. Epistemologi angår kunnskap og dens kilder, hva vi kan ha kunnskap om og hvordan vi oppnår denne kunnskapen. Vår kvalitative studie baserer seg på dybdeintervjuer for datainnsamling, noe som er en subjektiv tilnærming.
3. Aksiologi handler om forskerens verdier og hvordan disse verdiene påvirker forskningen. I konstruktivistisk filosofi tillates det at forskernes verdier



påvirker tolkningen av resultatene. Vi har imidlertid forsøkt å motvirke at våre verdier påvirker gjennom kodingsprosessen. Dermed blir dette aspektet mindre fremtredende i forskningen.

4. Metode er knyttet til hvordan og i hvilken rekkefølge en utformer hypoteser og teorier, og samler inn data. Vi har benyttet en induktiv tilnærming, hvor vi først samlet inn data gjennom intervjuer og deretter analyserte dataen for å identifisere trender og likheter. Dette er en kontrast til den deduktive forskningsmetoden og er et kjennetegn ved konstruktivistisk tilnærming.
5. Retorikk handler om bruk av språk og formuleringer i studiet. Vi har forsøkt å gi deltakerne en stemme ved å inkludere sitater fra intervjuene. Vi har også inkludert våre personlige refleksjoner, noe som er i tråd med konstruktivistisk filosofi.

Vi mener at konstruktivismen passer best til studien vi har gjennomført. Det er ikke et entydig svar på dette, men utfra analyse av nøkkelbegrepene mener vi dette filosofiske paradigme er mest hensiktsmessig for denne studien. Vi tror denne tilnærmingen gjør det mulig for oss å tolke og forstå LS-implementeringen på en dypere og mer nyansert måte, siden vi tar hensyn til hver enkelt case sine egne erfaringer og omstendigheter.

### ***3.2 Forskningsdesign***

Forskningsdesign innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven (Silkose, et al., 2021). Formålet med forskningsdesignet er å demonstrere at vi har lagt inn mye tid og innsats for å planlegge forskningen på en måte som sikrer pålitelige og gyldige svar på problemstillingen. Creswell (2021) skiller mellom fem ulike former for kvalitativt design og kaller denne type forskning for case-design. De andre formene heter fenomenologisk-, Grounded Theory-, Narrativ- og Etnologisk-design. Den grunnleggende ideen i caseforskning er å velge en case (eller flere – multi-case) og beskrive hvordan casen illustrerer et fenomen eller et problem (Creswell & Creswell Báez, 2021, s. 275). Vi undersøker flere selskaper/caser for å få en dypere forståelse av implementering av LS i selskaper i forskjellige faser i livssyklusen. Vi har altså et eksplorativt multi-case design, ettersom vi ønsker å sammenligne bruk av LS i forskjellige faser i livssyklusen.

### ***3.2.1 Kvalitativ metode***

Formålet er å velge en forskningsmetode som kan svare på vår problemstilling. Kvalitativ metode involverer hvordan individer snakker om ting, hvordan de beskriver et fenomen og hvordan de ser verden (Creswell & Creswell Báez, 2021, s. 6). Fordelen med denne typen metode er at vi kan se hvordan kontekst og settinger endrer hva de sier. Kvalitativ metode gir med andre ord mulighet til å grave dypere for å forstå respondentenes underliggende koblinger (Silkose, et al., 2021), mens kvantitativ metode søker å forklare. Vi er ikke ute etter å forklare hvorfor en LS-metode fungerer bedre i noen selskaper, men vil høste erfaringer som kan gi oss en forståelse av hvordan metodikken brukes i ulike selskaper av ulik struktur og kultur. Som følge av overnevnte finner vi derfor kvalitativ metode mest hensiktsmessig for å besvare problemstillingen.

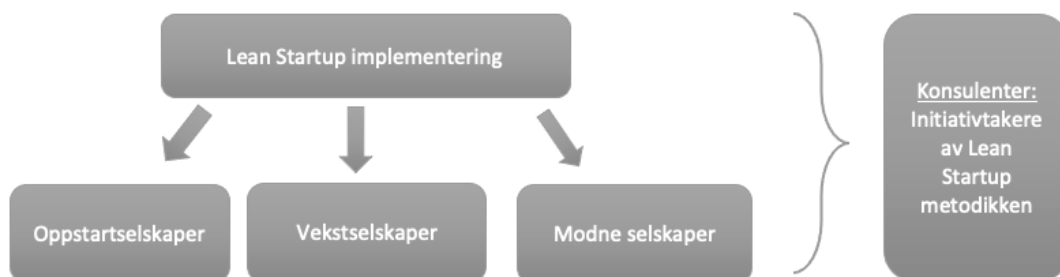
### ***3.2.2 Ustrukturerte ekspertintervjuer***

For å få en dypere forståelse av Lean Startup og metodikkens rolle i norsk næringsliv foretok vi oss to ekspertintervjuer. Dette var intervjuer med initiativtakere av metodikken i Norwegian Lean Startup Circle. Intervjuene ble holdt i forkant av nåværende problemstilling. Herfra brukte vi deres kompetanse på forskningsområdet for å kartlegge gapet mellom teori og erfaringer fra norske selskaper og LS-metode. Her kom ideen om hvordan LS-metode er praktisert i selskaper i forskjellige stadier av livssyklusen. En av ekspertene ga oss også kontaktinformasjon til selskaper som kunne være av interesse. Dette gjorde at vi fikk tilgang på svært kvalifiserte respondenter og vi kunne bruke ekspertene som referanse for å få intervju med selskapene.

### ***3.2.3 Valg av caser og utvalgsstrategi***

Basert på innsikt fra eksperintervjuene har vi kategorisert casene (selskapene) i tre kategorier i henhold til modenhetsteorien til Ichak Adizes (1988). Dette er selskaper i oppstart, vekst og moden fase. Grunnen til at vi har valgt selskaper i ulike faser i livssyklusen er fordi de som regel kjennetegnes av ulik organisasjonsstruktur

og kultur. Med dette har innføringen av innovasjonsmetodikker påvirket selskapene ulikt og det gjør det mulig å undersøke empiri i forskjellige settinger.



Figur 4: Valg av case basert på modenhetsteori (Ichak Adiziers, 1998)

Ved valg av case har det også vært nødvendig å definere kriterier for utvalget. Felles utvalgskriterier for selskapene er at de må ha praktisert LS-metode i over ett år. Her var antagelsen at de skulle ha opparbeidet nok erfaringer med metodikken. Videre har kriteriet vært at informantene i utvalget skulle ha en ledende rolle eller være initiativtakere av innovasjonsmetodikk. Dette fordi det har vært ønskelig å intervju personer med god kompetanse innenfor forskningsområdet. Etter anbefalinger og god hjelp fra personene i ekspertintervjuene klarte vi å få tak i personer som passet studiets utvalgskriterier.

	Oppstart		Vekst		Modent	
Rolle	Chief customer officer (CCO)	Chief executive officer (CEO)	Chief executive officer (CEO)	Chief executive officer (CEO)	Chief innovation officer (CCO)	Chief innovation officer (CCO)

Tabell 2 Roller

### 3.2.4 Semistrukturerte dybdeintervjuer

Semistrukturert dybdeintervju kan beskrives som en samtale der forskeren styrer samtalen med respondenten. På forhånd lagde vi en intervjuguide på grunnlag av teorien som er anvendt og vår problemstilling (Se vedlegg 7.1. Intervjuguide). Strukturen i intervjuguiden har til hensikt å være åpen, slik at respondentene har mulighet til å svare fritt og utdypende. Dette ga også rom for oppfølgingsspørsmål. Alle dybdeintervjuene ble gjort digitalt over Zoom og tatt opp med samtykke fra respondentene. Intervjuarbeidet ble fordelt, men etter gjennomføringen av hvert intervju ble informantens svar diskutert i plenum. Diskusjonene ga oss en pekepinn på hva som bør utforskes i gjenstående intervjuer, noe som var til stor hjelp. Neste steg i prosessen var transkribering og koding av data.

### ***3.2.5 Koding av data***

Koding innebærer å transkribere tekstdata og gi mening til denne dataen (Creswell & Creswell Báez, 2021, s. 159). Dette er en tidkrevende prosess og vi har brukt store deler av tiden på vår bacheloroppgave på akkurat dette. Å bruke god tid er viktig, ettersom arbeidet krever nøyaktighet, forståelse, læring, testing og feilsøking. Formålet er å gruppere koder sammen som støtter opp for valget av temaer i forskningen (Creswell & Creswell Báez, 2021, s. 159). Disse temaene er altså sammenhengende koder som gir støtte for bredere kategorier av informasjon. Kategoriseringen av dataen hjelper oss med å analysere mønstre og identifisere sammenhenger i datagrunnlaget.

<b><i><u>Proessen med koding av transkribert data</u></i></b>	
(1)	Sette opp transkribert data for lett koding
(2)	Lese igjennom hver for seg
(3)	Kode hver tekst
(4)	Lage en liste over alle koder brukt
(5)	Gruppere koder for å eliminere redundans og overlapping
(6)	Lage en tekst som uttrykker overordnet temaer
(7)	Konseptuelt kart over temaene
(8)	Historie som binder sammen alle temaene

*Tabell 3: The Process of Coding (Creswell & Creswell Báez, 2021, s. 164)*

Etter å ha transkribert syv dybdeintervjuer i ett dokument, skrev vi ut en kopi til hver av oss. Alt av koding ble gjennomført for hånd, der hver av oss leste igjennom materialet, og kodet i første omgang store avsnitt i en teknikk kalt «lean coding», beskrevet av Creswell (2021). Vi utarbeidet mellom 30-50 koder hver av det samme datagrunnlag, for å deretter skrive en liste over koder vi har brukt. Listene ble sammenlignet med hverandre og vi diskuterte oss frem til et sett med «felles» koder. Dette var starten på overordnede temaer i oppgaven og var med på å eliminere overlappene koder og redundans. Vi lagde en oversikt over sammenhengende koder ved hjelp en temaoverskrift, slik det er fremstilt i tabellen nedenfor. En mer fullstendig oversikt over koder finnes i vedlegg 7.2.

Tema	Forståelse	Implementering	Utfordringer	Kultur	Struktur	Ildsjeleer
<b>Koder</b>	Slavisk, Filosofi, Design Thinking, Ikke slavisk, Redusere risiko	Texbook, MVP, BML, Validert læring	Interessenter, Tid, Ansatte, Forelsket i produktet, Spisse MVP	Trygghet, ildsjel, gradvis, innovasjonskultur	Flat, Hierarkisk, Tverrfaglige team, Agil Ledelse	Initiativtakere, ressurser, rolle, påvirkning

Tabell 3: Steg 4 og 5, koder og temaer

Neste steg var å lage tekster som uttrykker temaene vi hadde kommet frem til. Her inkluderte vi spesifikke sitater for å gi en realistisk beskrivelse av situasjonen. I dette steget observerte vi at enkelte temaer var overlappende og avvikende fra teorien. For å gjøre dette lettere for leseren har vi laget en oversikt i tabell 4 som binder teori og temaene sammen. Disse overskriftene blir benyttet i empiri/funn kapitlet.

Teori	Lean Startup			Organisasjonsstruktur	Organisasjonskultur	Individets påvirkning
<b>Tema</b>	Forståelse	Implementering	Utfordringer	Struktur	Kultur	Ildsjeleer

Tabell 4: Oversikt over teori og tilhørende temaer

Vi brukte ikke statistisk programvare for å visualisere dataene, men lagde et konseptuelt kart for hånd, noe som gjorde det enklere å beskrive funnene i oppgaven. Til slutt utviklet vi en «overall storyline» ved å bruke det konseptuelle kartet for å organisere temaene i historien. Dette ble så en del av analyse- og konklusjonskapitlet i oppgaven.

### 3.3 Kvalitetssikring

I kvalitativ forskning er det avgjørende å adressere forskningens troverdighet. Begrepene troverdighet og overførbarhet er sentrale innenfor samfunnsvitenskapen og nært beslektet til begrepene reliabilitet og validitet. Reliabilitet refererer til graden av pålitelighet i forskningsresultatene, og angir i hvilken grad resultatene kan stoles på. Validitet, derimot, angir i hvilken grad studien gir svar på det den er ment å undersøke (Askheim & Grenness, 2000). Det er viktig å være kritisk til mulige feilkilder slik som subjektivitet, forhåndsoppfatninger og interaksjoner mellom intervjuere og respondenter som kan påvirke forskningsresultatene. Å sikre reliabilitet, validitet og overførbarhet er derfor essensielt for å sikre kvaliteten på den innsamlede dataen.

### ***3.3.1 Reliabilitet***

Reliabilitet er en sentral faktor i kvalitativ forskning som angir graden av tilfeldige eller irrelevante faktorer som kan påvirke resultatene av undersøkelsen. Slike faktorer kan potensielt påvirke dataenes pålitelighet og nøyaktighet. Askheim og Grennes (2000) påpeker at mulige feilkilder vanligvis er knyttet til omgivelsene i undersøkelsessituasjonen, intervjuerens atferd under datainnsamlingen, undersøkelsesinstrumentet, eller andre omstendigheter som kan påvirke datanalysen. Med andre ord, faktorer som tid, sted, intervjuerens prestasjon ved gjennomføring av intervjuer, samt utformingen av spørsmålene, kan påvirke graden av pålitelighet av forskningsresultatene. Ifølge Askheim & Grennes (2000) er det et generelt krav om at kvalitative undersøkelser skal være intersubjektivt dokumenterbare, altså innebærer dette at forskningsresultatene kan reproduseres ved å gjenta undersøkelsen under lignende forhold og at en kommer frem til omtrent de samme konklusjonene.

Ved gjennomføringen av studien har vi gjort flere tiltak for å redusere mulige feilkilder. Alle intervjuene er foretatt digitalt over videosamtale og intervjuguiden ble utarbeidet og benyttet av samtlige. Spørsmålene er formulert på samme måte til alle respondentene og dette sikret at respondentene ble intervjuet på en konsistent måte, uavhengig av hvem som utførte intervjuene. Vi har benyttet strenge retningslinjer for analysearbeidet, der all data har blitt nøye gjennomgått og vi har hatt en systematisk tilnærming for å identifisere relevante funn. Selv om vi har gjort flere tiltak for å øke reliabiliteten og redusere mulige feilkilder i denne studien, må det likevel påpekes at subjektivitet kan påvirke hvordan respondenten oppfatter og forstår spørsmålene. I tillegg kan ulikheter i størrelse blant selskapene i de ulike vekstfasene og deres produkter eller tjenester påvirke etterprøvbareheten av våre funn. Det kan derfor ikke utelukkes at svarene ville blitt forskjellig dersom studien blir gjentatt på et senere tidspunkt. Disse faktorene kan bidra til at studiens reliabilitet kan betraktes som noe lav. Likevel er det viktig å påpeke at disse faktorene er en naturlig del av kvalitativ forskning og formålet er å undersøke erfaringene til selskapene. Det betyr også at kvaliteten av forskningen ikke påvirkes av variasjonene som oppstår på grunn av ulikheter eller subjektivitet.

### **3.3.2 Validitet**

Vi skiller gjerne mellom ytre og indre validitet, hvor graden av ytre validitet sier noe om hvorvidt resultatene fra studien kan generaliseres til andre utvalg og situasjoner (Dahlum, 2021). Dette omtales også som overførbarhet. I kvalitativ forskning referer indre validitet til hvorvidt forskningsresultatene faktisk gjenspeiler det fenomenet som undersøkes (Askheim & Grenness, 2000). Validitet kan spesifiseres på flere ulike måter, men innholdsvaliditet er det som er mest sentralt i denne oppgaven og er noe som foreligger når studien måler det den skal måle (Svartdal, 2019). Ved å sikre at de inkluderte selskapene i studien oppfyller kriteriene som er spesifisert under utvalgsstrategien, kan vi ha tillit til at respondentene har adekvat grunnlag for å uttale seg om erfaringer knyttet til bedriftens implementering av metodikken. Disse faktorene bidrar til å styrke den indre validiteten og gjør det dermed mulig å betrakte den som høy.

### **3.3.3 Overførbarhet**

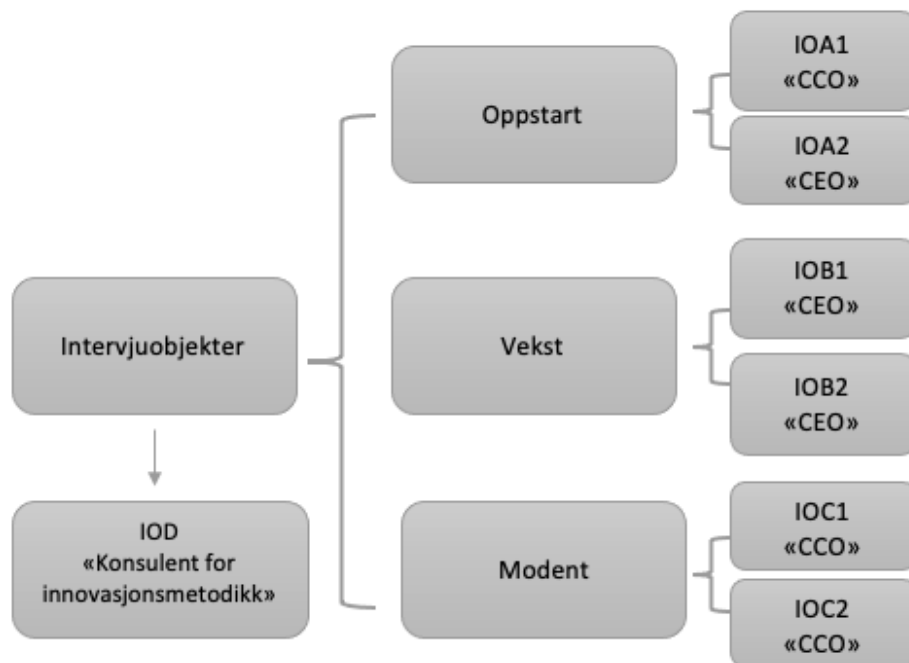
Overførbarhet refererer til generaliserbarheten av resultatene fra studien til andre utvalg og situasjoner - også kjent som ytre validitet. Det er sannsynlig at studien vil være relevant for andre organisasjoner som ønsker å implementere Lean Startup. Ved å utforske ulike vekstfaser, gir forskningen en samlet verdifull innsikt som kan overføres til flere selskaper. Dette kan være spesielt relevant for organisasjoner som står ovenfor lignende utfordringer og ønsker å effektivisere sin innovasjonsprosess. Her kan selskaper dra nytte av praktiske eksempler og tilpasse dem til egen kontekst og vekstfase.

Videre bidrar studien til en kunnskapsoppbygging innenfor LS-feltet ved å tilføre konkrete erfaringer og perspektiver som tidligere ikke har blitt undersøkt. Dette bidrar med å styrke evidensgrunnlaget innenfor både teori og praksis. Ved å fylle dette gapet mellom teori og praksis, kan studien bidra til en mer informert og vellykket implementering av LS-metode. Samlet sett gir studien et betydelig bidrag for både forskningsområdet og næringslivet som er med på å stryke den ytre validiteten.



## 4.0 Empiri

I dette kapittelet vil vi presentere de viktigste funnene fra de syv dybdeintervjuene som er gjennomført. Oppstartsselskapene som deltok på studien kjennetegnes ved å ha et begrenset antall ansatte, der det ene selskapet befinner seg i en tidlig oppstartsfase og det andre i sen oppstartsfase. Det ene vekstselskapet har en betydelig større arbeidsstokk og er godt etablert i markedet, med en mer solid økonomisk posisjon og tilgang på flere ressurser for videre vekst. Det andre vekstselskapet benytter seg kun av innleide frilansere og har ingen faste ansatte. De modne selskapene i studien er velkjente aktører i sine bransjer, med betydelige økonomiske ressurser til rådighet og over tusen ansatte.



Figur 5: Oversikt over intervjuobjektene og deres roller i selskapene

Første tema har vi kalt Lean Startup, og undertemaene er forståelse, implementering og utfordringer. Andre tema tar for seg organisasjonsstruktur, mens tredje tema ser nærmere på organisasjonskulturen. Siste tema handler om individets påvirkning som vi har kalt for «ildsjeler». I figur 5 har vi en oversikt over intervjuobjektene og hvilken rolle de har i selskapet.

## **4.1 Lean Startup**

### **4.1.1 Forståelse**

Respondentene ble spurt om hvordan de forstår Lean Startup. Dette ville gi oss et innblikk i intervjuobjektets personlige forståelse og erfaring med metodikken. Videre kan det også gi informasjon om hvor grundig bedriftene har kommunisert metoden internt. Å undersøke forståelsen er med andre ord et viktig grunnlag for videre temaer vi undersøker.

#### **Oppstartselskap**

*«For oss handler Lean Startup om BML-syklusen». Bygge i to år, lære i to år, for å deretter måle i to år, har jeg ingen tro på. Du er nødt til å fokusere på fart i form av raske iterasjoner, for å få validert læring».*

- IOA1

IOA1 forstår LS-metode som BML-syklusen. Dette er selve kjernen i metodikken og intervjuobjektet bruker en rekke begreper og prinsipper som er sentralt i LS. Videre forteller IOA1 om at de bruker en kombinasjon av Blitzscaling og LS som handler om å vokse raskt gjennom raske iterasjoner med kunden.

*«For oss så handler Lean Startup om å utvikle og lære så tidlig som mulig i en prosess for å sørge for at det vi gjør setter et markedsbehov/kundebehov.»*

- IOA2

IOA2 forklarer at deres forståelse av LS metode er å utvikle og lære tidlig i prosessen for å sikre at deres produkter møter kundebehovene. IOA2 bruker også en rekke sentrale begreper og prinsipper i sine svar. Videre forteller IOA2 om at h\*n ser også på metodikken som en filosofi i selskapet. Det er en måte å tenke på når man skal bygge et produkt/tjeneste som skal lanseres i markedet.

#### **Vekstselskap**

*«For meg er det et mote-ord (...) jeg føler jeg har holdt på med det hele livet (....) jeg forstår det som et mer strukturert utviklingsmiljø»*

- IOB1

Her beskriver vedkommende konseptet som en løs organisering og en kombinasjon av strukturert og ustrukturert tilnærming. IOB1 mener retningene tilpasses basert på motstand og mening som blir avdekket underveis. Dette viser hvordan

intervjuobjektet ser på LS som en fleksibel og tilpasningsdyktig metodikk. Metodikken trengs ikke å følges slavisk og kan heller brukes som en filosofi ifølge IOB1.

*«Forstår det som en metodikk for produkt/tjenesteutvikling med det formål å systematisk redusere risiko, fra du har en idé til du lanserer den i et marked.»*

- IOB2

IOB2 tar frem å systematisk redusere risiko (sløsing) som et viktig aspekt i metodikken. Videre skiller h\*n mellom ulike innovasjonsmetodikker. Gjennom problemfokuserte metodikker bruker selskapet Design Thinking, som handler i større grad om å forstå problemet en skal løse i tidlig fase. Deretter tar LS tankesettet over når en har en idé, der en i større grad skal formulere hypoteser, teste, validere og videreutvikle. Intervjuobjektet virker å ha meget god forståelse av metodikken og bruker en rekke begreper og prinsipper i sine svar.

### **Modent selskap**

*«Sannheten er at en metodikk kan være et rammeverk, men det kan også være en tvangstrøye (...) Lean Startup er en av mange lignende uttrykk som er kjempefine å ha med seg i sekken.»*

- IOC1

Intervjuobjektet forklarer at h\*n forstår LS som en metodikk som kan hjelpe til med å beskytte og utvikle innovasjoner, men at det også er viktig å være fleksibel og ikke låse seg fast i metodikken. IOC1 forteller videre at ikke skal være et rammeverk som følges slavisk, mer som et kompass for å styre retningen til selskapet. Her forteller også IOC1 at LS kan brukes sammen med en rekke andre arbeidsmetodikker og h\*n ser på LS som et ekstra verktøy å bruke i deres iterasjon med kunden.

*«Et verktøy for å hjelpe oss med å være mer innovative. Ser det mer som en retning og tankemåte enn en prosess som følges til punkt og prikke.»*

- IOC2

IOC2 forstår LS som et verktøy for å bli mer innovativ i et stort selskap. Dette er en tankemåte for nyteknig, og ikke noe som skal følges slavisk. IOC2 bruker ikke mange begreper innenfor metodikken i sin forklaring og viser til at h\*n ikke har

kjennskap til hva alle de ulike prinsippene handler om. Vedkommende har mer et overordnet bilde av hva metodikken bidrar med.

### **Konsulenthus**

*«Jeg tenker på LS som å finne problemer for ekte kunder som man har lyst til å løse og gjøre det med minst mulig ressursbruk. Handler om at man raskt bygger noe, tester det (måler effekten av det) og så få det ut. Det er slik jeg forstår LS metode.»*

- IOD

IOD beskriver LS som en metode for å finne og løse problemer for kunden med minst mulig ressursbruk, og ved å raskt bygge, teste og lansere løsninger. Dette er kjernen i LS metode og intervjuobjektet bruker en rekke begreper og prinsipper i sitt svar på spørsmålet. IOD ser på metoden som et rammeverk en kan bruke slavisk, men også et kompass for et selskap.

#### ***4.1.2 Implementering***

Intervjuobjektene ble spurt om hvorfor og hvordan de har implementert Lean Startup i bedriftene. Dette fordi vi ønsket å undersøke motivasjon for implementeringen, samt hvordan de har jobbet for å få det til. Videre er det interessant å avdekke hvor mye av metoden som er implementert for videre analyse av struktur, kultur og individets påvirkning.

### **Oppstartselskap**

*"Jeg hadde veldig tro på det da, hadde lest boka gjentatte ganger. Begge to, både den røde og den blå. Så jeg har veldig tro på det som konsept og det å kunne få prøve det ut i praksis."*

- IOA1

Intervjuobjektet valgte å implementere Lean Startup i bedriften fordi de hadde tro på konseptet etter å ha lest bøkene om emnet og ønsket å prøve det ut i praksis. H\*n hadde også jobbet hos to modne selskaper tidligere, og forsøkte der å få LS implementert fordi de fleste prosesser gikk altfor treigt. Der kolliderte LS med hvordan resten av selskapene var bygd opp. Videre forklarer IOA1 at det er lettere å prioritere for en oppstartsbedrift, ettersom det handler om å få den første kunden.

*"Nå som vi er såpass ferske har vi ikke en struktur på hvordan vi bruker Lean Startup, så derfor har vi bare implementert deler av det som passer oss."*

- IOA2

IOA2 nevner at de bare har implementert deler av Lean Startup-metodikken som passer dem, siden de fortsatt er ferske og ikke har en fast struktur for hvordan de bruker metodikken. Det er i hovedsak en måte å tenke på i LS, og det er å ha det i ryggmargen. H\*n omtaler alt de gjør som et eksperiment som underbygger tilnærmingen de har til implementeringen.

### **Vekstselskap**

*"På en måte hatt en litt sånn pragmatisk Lean tilnærming til det og så har veien blitt til underveis."*

- IOB1

Dette gir et innblikk i hvordan intervjuobjektet IOB1, en vekstbedrift, har tatt i bruk en pragmatisk Lean tilnærming i deres arbeidsmetoder. Selv om det ikke spesifikt nevnes hvilke elementer av Lean Startup som er implementert, antyder sitatet at de har tilpasset seg og justert kursen underveis, noe som er et kjennetegn ved Lean Startup-metodikken. Dette viser at IOB1 har omfavnet fleksibiliteten og tilpasningsevnen i Lean Startup-tilnærmingen i deres forretningspraksis.

*"Det var naturlig å være i forkant ved å bruke nye metoder innen innovasjon og strategi, som strategikonsulent søker man alltid å anvende de nyeste teoriene."*

- IOB2

Intervjuobjektet forklarer at som en strategi og innovasjonskonsulent, var det naturlig å ligge langt fremme og ta i bruk nye metoder som Lean Startup for innovasjonsarbeid og strategiprosesser. Videre forteller h\*n at de implementerte Lean Startup-metodikken fra starten, uten å eksplisitt kalle det Lean Startup. De bruker veldig mye av det som er «textbook»- metode, men de gjør ikke noe stort nummer ut av det.

### **Modent selskap**

*"Altså jeg bruker det som ett av kompassene, når jeg/vi har startet 3 selskaper inne i vårt selskap."*

- IOC1

Intervjuobjektet beskriver at de har implementert Lean Startup i bedriften som en del av deres tilnærming når de starter nye selskaper internt. H\*n beskriver også videre at de implementerer elementer av Lean Startup på en mer fleksibel måte og tilpasser dem etter situasjonen, heller enn å følge metodikken slavisk. IOC1 forteller at en ikke trenger å bruke alle ord og uttrykk når en skal forklare seg, men at en heller bør være litt kynisk og plukke ut det viktigste.

*"For oss er det viktig med kryssfunksjonelle team, med IT utviklere, psykologer, økonomer, forretningsutviklere osv. Her sitter alle rundt samme bord. Det andre essensielle er at vi inkluderer kunden fra dag én."*

- IOC2

Intervjuobjektet nevner at deres implementering av Lean Startup inkluderer kryssfunksjonelle team og et sterkt kundefokus, noe som er essensielle elementer i metodikken. IOC2 har en helhetlig tilnærming til å implementere Lean Startup ved å samle ulike fagpersoner i samme team for å utveksle kunnskap og ideer.

### **Konsulenthus**

*"En konsulent hos oss som leste Lean Startup boken og tenkte dette må vi teste ut. Begynte veldig i det små og nå bruker vi det i nesten alt vi gjør."*

- IOD

IOD legger også til at de jobber med kontinuerlig forbedring av ulike prosesser og at det er et av hoved-verdiforslagene til konsulenthuset. Dette ser vi i måten LS har blitt implementert, ved at en ansatt kom med et forslag for ny arbeidsmetode, og denne ble omfavnet. Dette mener intervjuobjektet kan skyldes en kultur og struktur som er tilrettelagt endring og nye arbeidsmetoder.

### ***4.1.3 utfordringer***

Vi ønsket å undersøke hvilke utfordringer bedriftene har møtt på under implementering for å øke nytten av studien. For bedrifter som ønsker å implementere LS-metode er det nyttig å se hva de bør være observante på, og hvilke fallgruver som kan oppstå. Vi ønsket også å se om det er påfallende likheter i hvilke utfordringer som oppstår, eller om dette varierer utfra hvilken vekstfase bedriften er i.

## **Oppstartselskap**

*"De som styrte og var ansvarlige for oss igjen i de store selskapene, de skjønner liksom ikke Lean Startup greiene."*

### - IOA1

Sitatet illustrerer hvordan ledelsen har problemer med å forstå konseptet rundt Lean Startup. Dette kommer til uttrykk gjennom deres fokus på handlingsplaner og langsiktige prognoser, noe som står i kontrast til Lean Startup's fleksibilitet og eksperimentelle tilnærming. IOA1 forteller også at denne manglende forståelsen kan skape usikkerhet og utfordringer for teamet, som kanskje føler press på å lage planer i stedet for å fokusere på kundenes behov, raskt teste og tilpasse produktet.

*"Balansen mellom å tørre å lansere noe som ikke er perfekt, men godt nok. Ikke lansere før det gir kunde verdi (...) En utfordring på sikt, når vi blir flere ansatte, kan være å ha en strukturert tilnærming til LS-metode."*

### - IOA2

IOA2 fremhever utfordringen med å finne balansen mellom å lansere et produkt som kanskje ikke er helt perfekt, men likevel godt nok til å levere kunde verdi. Samtidig antyder IOA2 at en annen utfordring kan oppstå når organisasjonen vokser og får flere ansatte: å opprettholde en strukturert tilnærming til Lean Startup-metoden. H\*n sier det kan innebære å sikre at alle ansatte forstår metodikken, samt implementere prosesser og rutiner som støtter den effektive bruken av metoden i organisasjonen.

## **Vekstselskap**

*"Det mest utfordrende er at andre ikke ser verdien. Da blir man også litt var på å implementere for strengt eller for tungt, en veldig tydelig metodikk da."*

### - IOB2

IOB2 fremhever at den største utfordringen med å implementere Lean Startup og innovasjonsmetodikk er at egne ansatte, som arkitekter og teknologiutviklere, ofte ikke ser verdien i denne tilnærmingen. Dette kan skyldes mangel på kunnskap om innovasjonsprosesser eller en preferanse for mer tradisjonelle arbeidsmetoder. Når ansatte synes metoden er kjedelig eller unødvendig, kan det føre til motstand og gjøre det vanskelig å innføre en tydelig metodikk i organisasjonen. Dette fører til at ledelsen ønsker å være forsiktige med hvor strengt og tungt de implementerer

metodikken, og vurderer derfor alternative tilnærminger for å oppnå en vellykket implementering.

### **Modent selskap**

*"Når vi begynte med dette her, ble det sett på som en kreft-byll i vår organisasjon. Det ble skrevet brev til ledelsen, og folk var lei seg og sinte."*

#### - IOC1

Intervjuobjektet beskriver hvordan innføringen av nye arbeidsmetoder eller innovasjonsprosesser i en organisasjon kan møte motstand fra ansatte. I dette tilfellet ble implementeringen av Lean Startup sett på som en trussel, og det førte til negative reaksjoner som brev til ledelsen og sterke følelser blant de ansatte. Intervjuobjektet understreker at for å jobbe med slike endringsprosesser, må en være forberedt på konflikter og motstand, og i noen tilfeller risikere å miste jobben. Utfordringene ligger primært i å håndtere menneskene og deres reaksjoner, snarere enn selve arbeidsoppgavene.

*"Ting som har vært mindre vellykket er å få med alle ansatte. Det er som å endre en kultur, tankemåte i en gammel bank, som er vanskelig.»*

#### - IOC2

IOC2 belyser utfordringene ved å involvere alle ansatte i endringsprosesser, spesielt innen organisasjoner med en lang historie og etablert kultur, som en gammel bank. Å endre en innarbeidet tankemåte og kultur er en krevende oppgave. Videre antyder h\*n at å få med alle ansatte i endringsprosessen er en kritisk faktor for suksess, men samtidig en av de største utfordringene. Det understreker viktigheten av å håndtere menneskelige faktorer når man implementerer endringer i en organisasjon.

### **Konsulenthus**

*«Hos oss vil jeg si det ikke har vært så store utfordringer fordi folk er veldig åpne her (...) Kunden har ofte problemer med å forstå hvor minimum en MVP kan være (...) Dette gjelder spesielt hos de store selskapene vi jobber hos.»*

#### - IOD

IOD belyser hvordan konsulenthuset møter utfordringer når det gjelder å få kundene, spesielt store selskaper, til å forstå og akseptere konseptet med MVP innen Lean Startup. Kundene kan ha problemer med å akseptere at en MVP kan være svært enkel og kanskje ikke helt ferdigutviklet. H\*n tror det kan skyldes frykt for



dårlig omdømme eller at de ikke forstår metodikkens hensikt. I motsetning til dette opplever ikke konsulenthuset de samme utfordringene internt, ettersom de ansatte er mer åpne for nye ideer og tilnærminger.

## **4.2 Organisasjonsstruktur**

Her ble respondentene spurt om hvordan organisasjonsstrukturen er tilpasset for å endre seg raskt og effektivt. Å utforske organisasjonsstrukturen er essensielt da den påvirker virksomhetenes funksjon og implementering av metoder som LS. Strukturen bestemmer informasjonsflyt og beslutningstaking, og kan dermed enten fremme eller hindre innovasjon. Videre gir den innsikt i virksomhetens vekst og utvikling. Dermed er forståelsen av organisasjonsstrukturen sentral i vår studie.

### **Oppstartselskap**

*«Det var lettere når vi var 5 stykker. Men nå har det kommet mange nye ansatte, så det er litt vanskeligere.»*

- IOA1

IOA1 beskriver hvordan organisasjonsstrukturen har blitt mer kompleks etter hvert som selskapet har vokst, men de prøver å opprettholde en Lean-tilnærming gjennom tett samarbeid og rask iterasjon. Videre understreker IOA1 at beslutningene tas av de som er mest kjent med oppgaven, og ledelsen oppmuntrer de ansatte til å tørre å ta raske beslutninger og til å lære av dem.

*«Selskapet er bygget på Lean Startup og vi er svært tilpasningsdyktige siden vi er få og nyetablerte»*

- IOA2

Ettersom selskapet startet med LS-metode allerede fra første dag, har de tilpasset seg veldig godt. Intervjuobjektet mener at deres tilnærming til LS har bidratt til å ha en mer effektiv bemanning, da de ikke trenger like mange ansatte for å administrere tunge, strukturerte og lange prosesser.

### **Vekstselskap**

*«Vi har liksom organisert oss sånn at vi til enhver tid har tilgjengelig store ressurser etter behov. Uten at det er kostnader ved å ha de ombord hele tiden.»*

- IOB1

Det IOB1 beskriver her er hvordan de er organisert for raske endringer ved å ha et internasjonalt nettverk med frilansere tilgjengelig etter behov. Dette resulterer i at selskapet er svært fleksibelt.

*«Vi har jo en dønn flat struktur da (...), vi bruker OKR's, kvartalsvis ambisjoner og nøkkelresultater vi skal oppnå»*

- IOB2

Denne organisasjonen er flat, med desentralisert beslutningsmyndighet. Dette bidrar til raskere og mer effektive endringer, som er nødvendig for LS metodikk. Videre beskriver vedkommende at strukturen har gjort implementeringen av LS lettere. Intervjuobjektet snakker også om bruken av OKR (Objectives & Key Results) for å konkretisere langsiktig strategi og kortsiktige handlingsplaner. De knytter disse målene tett til hypotesene som skal testes, og dette beskriver h\*n som lettere ettersom strukturen er flat.

### **Modent selskap**

*«Vi måtte omorganisere hele selskapet, sånn at det jeg holder på med ble en egen enhet.»*

- IOC1

IOC1 beskriver at de måtte gjøre store endringer i selskapet når de skulle ta i bruk metodikken. Dette har også blitt beskrevet som en av deres store utfordringer med implementeringen av LS-metode. De har hatt en vertikal informasjonsflyt og sentralisert beslutningsmyndighet som har gjort det vanskelig å balansere innovasjon og det etablerte. Dette resulterte i at selskapet fikk en egen enhet med initiativtakere for LS-metode, som en slags støttefunksjon til resten av selskapet.

*«Etablerte strukturer vi har, egner seg i grunn ikke for å drive Lean Startup».*

- IOC2

IOC2 har en mer hierarkisk struktur i selskapet med flere avdelinger og mellomledere. Det er klare roller og informasjonsflyten går vertikalt noe som har gjort det vanskelig å implementere hele metodikken ifølge IOC2. Intervjuobjektet forklarer videre at de før hadde en mer kunde-leverandør tilnærming, men at LS metode har gjort at de må omorganisere seg. Nå setter de seg ned med kunden og deler erfaringer og kunnskaper, noe de ikke gjorde før. H\*n beskriver også at hele konsernet nå i større grad har blitt påvirket til å jobbe mer i team på tvers av

avdelinger. Dette kaller h\*n for kryssfunksjonelle team, som består av teammedlemmer med ulik utdanning, kompetanse og erfaringer

### **4.3 Organisasjonskultur**

Intervjuobjektene ble spurt om hvordan kulturen var blitt påvirket etter implementeringen av Lean Startup og hvordan det har påvirket arbeidsmiljøet. Kulturen som representerer felles verdier og adferdsmønstre, spiller en nøkkelrolle i hvordan organisasjonen fungerer og endres. Ettersom kultur kan være vanskelig å observere direkte, har vi basert våre observasjoner på flere av svarene vi har fått fra respondentene.

#### **Oppstartselskap**

*"Dette er noe vi har vært veldig opptatt av å presisere når vi tar inn nye i selskapet og det er ikke det at vi ikke har noe plan og at det er om å gjøre å lage kaos, men velkommen til kaoset er egentlig det vi sier"*

- IOA1.

Selskapet er en av de som bruker metodikken mer slavisk, og påpeker at dette kaoset oppstår som en konsekvens av den økende vanskeligheten med informasjonsdeling etter hvert som selskapet har vokst. Tempoet og de raske beslutningsprosessene skaper en utfordring med å inkludere alle ansatte i arbeidet og å holde de oppdatert. Til tross for dette, understreker IOA1 at dette også er en mulighet for læring.

*«Stick with it, det er sånn det blir og hvis man opplever at det blir krevende in the long run, så er det frivillig å jobbe her som vi sier og da er det bedre for alle parter at du kommer deg i et annet selskap».*

- IOA1

Selskapet har en nokså fleksibel tilnærming til utfordringer, men er åpne om at denne måten å jobbe på ikke er for alle.

*«Det har fått oss til å være klar over hva vi lærer, vi har fått en delingskultur av erfaringer som gjør at hele bedriften i større grad lærer»*

- IOA2

Selskapet har implementert deler av metodikken og det er tydelig at det har positiv innvirkning på hvordan gruppen lærer. Dette er med på å danne og utvikle eksisterende normer og verdier i selskapet. IOA2 påpeker også at metodikken kan ha en negativ innvirkning på arbeidsmiljøet ved å skape frustrasjon blant de ansatte. Denne frustrasjonen oppstår fordi alle ønsker å delta i beslutningsprosessene, noe som kan forsinke beslutningstakingen.

Felles for oppstartsselskapene er at de er opptatt av psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Det innebærer at det eksisterer tillit, og de tilrettelegger for et arbeidsmiljø der de ansatte føler seg trygge på å uttrykke seg og komme med ideer uten frykt for negative konsekvenser. Det å være åpen for prøving og feiling er en viktig del av kulturen, slik at en kan lære av feilene og forbedre arbeidsprosessene.

### **Vekstselskap**

*«Nei, det vil jeg ikke si. Det henger vel sammen med at vi ikke har vært så tydelige på implementeringen av Lean Startup da».*

- IOB2

Intervjuobjektet forklarer at de ser på Lean Startup som en filosofi og ikke en metodikk som skal følges slavisk. Selv om de bruker deler av metodikken, har de ikke kommunisert klart til de ansatte at de jobber etter denne filosofien. De bruker imidlertid flere av elementene i BML-syklusen og det har vist seg å oppstå uenigheter og manglende forståelse blant de ansatte om betydningen og forståelsen av disse elementene.

*«Det med mvp er utfordrende, for tech-teamet mitt bruker mvp-begrepet annerledes enn hvordan jeg bruker det».*

-IOB2

Manglende klarhet og uenighet rundt metodikkens elementer kan skape splittelse i organisasjonskulturen og påvirke gruppekulturens normer og verdier.

### **Modent selskap**

*«Kulturen din er helt essensiell. Hvis man da klarer å lage en innovasjonskultur, som jeg opplever at vi har klart til tider veldig bra, og andre ganger ikke fullt så bra».*

- IOC1

I denne sammenhengen understrekes betydningen av å ha en kultur som beskytter og ivaretar de ansatte i et risikofylt miljø. Intervjuobjektet trekker spesielt frem psykologisk trygghet som en avgjørende faktor for å fremme en innovasjonskultur. Dette innebærer å skape en opplevd trygghet på arbeidsplassen, hvor ansatte har rom for å gjøre feil, søke etter forbedringer og har tillit. Respondenten fremhever imidlertid at det har vært en kronglete vei for å oppnå en slik kultur. Som respondenten uttrykker det: *«Så jobben er lett, folka er vanskelig»*. Dette skyldes at ansatte opplever en økt grad av eierskap til produktet, og dermed kan det oppstå misnøye.

I tillegg fremkommer det at selskapet benytter seg av såkalte "ildsjeler". Disse ansatte besitter enten ekspertise eller en viss posisjon i hierarkiet eller subhierarkiet. Ildsjelene brukes for å kommunisere og tilrettelegge for innovasjonskultur.

*«Det skaper en læringskultur blant oss alle»*

- IOC2

Det som kommer frem er at selskapet er todelt, der de i stor grad vektlegger forskning og utvikling, mens LS krever helt andre måter å jobbe på. Det er utfordrende å få med de ansatte og få dem til å omstille seg til dette tankesettet. Respondenten forteller at metodikken skaper en læringskultur ettersom gruppen følger samme metode og skaper en form for validert læring.

#### **4.4 Ildsjeler**

Begrepet ildsjel brukes som overskrift fordi det fanger essensen av enkeltindivider som er engasjerte, lidenskapelige og drivende for å skape endringer i organisasjoner. Her ønsket vi å undersøke samspillet mellom individet og organisasjonen, spesielt hvordan enkeltpersoner bidrar til å forme endringer ved implementering av LS. Målet er å samle erfaringer om individets rolle i organisasjoner med forskjellige kulturer og strukturer.

#### **Oppstartselskap**

*«I kraft av min rolle, så har jeg muligheten til å påvirke det veldig sterkt. Jeg har hatt klokkeetro på det og presset det igjennom og folk har gitt etter for Lean Startup presset.»*

- IOA1

Sitatet fremhever hvordan individets rolle i bedriften er avgjørende for suksess med LS-metodikken. For det første, viser det at personen i en innflytelsesrik rolle har evnen til å sterkt påvirke implementeringen av metodikken i organisasjonen. For det andre, understreker det betydningen av å ha tro på metodikken og være i stand til å overbevise andre om dens verdi. Til sist, viser det at kollegaer kan reagere positivt på dette "Lean Startup presset", noe som fører til en mer vellykket implementering og en kultur som omfavner denne tilnærmingen.

*«Mennesker som tror på at denne måten er det beste og er motiverte og enige at metodikken fungerer (...) Må være personer som er nysgjerrige og vil lære.»*

- IOA2

Dette illustrerer hvordan individets rolle i bedriften er sentral for å lykkes med LS-metodikken. For det første, viser det viktigheten av ansatte som tror på og er motiverte for metodikken, noe som fremmer en positiv og åpen kultur. For det andre, understreker det nødvendigheten av nysgjerrige individer som er villige til å lære og tilpasse seg gjennom prosessen. Dette bidrar til å forme organisasjonens kultur og fremgang i implementeringen av Lean Startup.

### **Vekstselskap**

*"Jeg har liksom organisert meg sånn at jeg til enhver tid har tilgjengelig store ressurser etter behov. Uten at det er kostnader ved å ha de ombord hele tiden."*

- IOB1

Her belyses individets roller i bedriften ved å vise hvordan en person kan organisere og tilpasse seg for å maksimere ressursutnyttelsen i forbindelse med LS. Her organiseres ressursene på en måte som gir fleksibilitet og tilgjengelighet etter behov. Videre viser det at denne organiseringen bidrar til kostnadseffektivitet, som er et av de sentrale prinsippene i LS-metoden.

*«Hos oss lå Lean Startup – metodikken veldig i bunn fra starten av. Det var jeg som implementerte det, uten at jeg kalte det Lean Startup sånn eksplisitt.»*

- IOB2

Dette viser individets rolle i bedriften og hvordan en person kan initiere og innføre LS-metodikken i organisasjonen, selv uten å eksplisitt referere til metoden ved navn. Det kommer frem at individet har en sterk innflytelse på bedriftens kultur og

arbeidsmåte, ved å innføre metodikken som et grunnleggende prinsipp fra starten av. Det understreker også hvordan individets initiativ og lederskap kan bidra til en vellykket implementering av Lean Startup og dermed forme organisasjonens arbeidsprosesser og kultur.

### **Modent selskap**

*«Mitt fokus er å jakte ambassadører (...) du har et par nøkkelpersoner som drar hele lasset. Hvis du ikke har det, kommer du aldri til å kunne ha en innovasjonskultur»*

#### **- IOC1**

IOC1 mener at det å ha initiativtakere for LS-metode har vært essensielt for å skape en innovasjonskultur i selskapet. H\*n beskriver også at disse kommuniserer metoden til de ansatte og er med på å bygge tillit til metoden. Ansatte har ifølge IOC1 følt på en psykologisk trygghet ved å ha ambassadører som støtter, hjelper og motiverer. IOC1 påpeker at h\*n selv har vært for opptatt av å jage omsetningstall og rapportering, som har hemmet innovasjonskulturen. H\*n har erfart at en får med de ansatte i større grad ved å ha initiativtakere eller ildsjeler.

*«Derfor må man ha god støtte fra toppsjefer som oppfordrer og muntre opp til å drive mer effektivt. Det har helt klart påvirket hele konsernet til å jobbe mer i team.»*

#### **- IOC2**

Her belyses toppledelsen sin rolle ved å vise viktigheten av støtte og oppmuntring i implementeringen av Lean Startup. Deres engasjement og støtte er avgjørende for å skape en kultur som fremhever effektivitet og innovasjon. Videre viser det at en slik kultur har hatt positive ringvirkninger på hele organisasjonen ved at alle jobber mer i team.

## 5.0 Analyse

Vi vil i første delen av analysen vise til likheter og ulikheter mellom selskapenes forståelse av LS, hvordan de har implementert metodikken og hvilke utfordringer de har hatt på veien. Konsulenthuset vil brukes i første del av analysen for å skape en grundig forståelse ettersom de er eksperter på å anvende metodikken i praksis. Dette gir innsikt i hvordan metodikken blir forstått og anvendt fra en tilbyders perspektiv. Dette oppsummeres i tabell 5.

Andre del av analysen har til hensikt å knytte de empiriske funnene opp mot teorirammeverket i punkt 2.0. Her vil vi inkludere organisasjonsstruktur (5.2), organisasjonskultur (5.3) og ildsjeler (5.4). Første og andre del av analysen vil legge grunnlaget for å svare på problemstillingen i konklusjonkapittelet.

### 5.1 *Lean Startup*

#### Forståelse

Fokus på raske iterasjoner, bygge, teste og lære er en gjennomgående forståelse av LS blant samtlige selskaper i ulike faser i bedriftens livssyklus. Dette støttes av konsulentselskapet som mener dette er kjernen i LS-metode. Kundefokus står sentralt hos alle selskapene, og det handler om å minimere sløsing og redusere risiko.

Oppstartsselskapene forstår LS som BML-syklusen og gir inntrykk av å ha en dypere forståelse av metodikken, der de bruker en rekke prinsipper og begreper fra boken til Ries (2011). Vekstselskapene er mer delt, der det ene selskapet har et mer distansert forhold til hva LS-metode innebærer, mens det andre vekstselskapet viser til samme forståelse som oppstartsselskapene. De modne selskapene forstår LS som et verktøy for å bli mer innovative i et selskap. Det blir med andre ord sett på som en retning og en tankemåte, der de ikke har en like dyp forståelse som de andre selskapene. De prater mer overordnet om LS som en helhet enn elementene i metoden. Konsulentselskapet ser vi på som eksperter, ettersom de tilbyr innovasjonsmetodikker til andre selskaper, og har med det en dyp forståelse for LS-metode.



## **Implementering**

Alle selskapene har implementert LS-metodikken etter deres egne behov og situasjon, og har dermed benyttet en fleksibel tilnærming. Vi ser imidlertid at konsulenthuset og ett av oppstartsselskapene benytter både en strukturert og en fleksibel tilnærming. For konsulentene kommer dette av at de justerer etter kundens behov. Oppstartsselskapene beskriver at de tror det å følge metoden slavisk vil gi større verdi. Dette tyder på at implementeringen og hva som er anvendt av metodikken ikke nødvendigvis er knyttet til selskapets vekstfase.

## **Utfordringer**

Selskapene har hatt ulike utfordringer ved implementeringen av LS-metode.

For oppstartsselskaper kan utfordringene ligge i å overvinne ledelse og investorers manglende forståelse for Lean Startup-konseptet, noe som kan skape usikkerhet og press i stedet for å fokusere på kunden. Det har også vært utfordrende å tørre å lansere et produkt som ikke er perfekt, men godt nok, samt opprettholde en strukturert tilnærming til metodikken når selskapet vokser og antall ansatte øker.

Vekstselskaper kan møte utfordringer relatert til å overbevise andre interessenter og ansatte om verdien av LS. Dette kan være viktig for å sikre at hele organisasjonen jobber mot samme mål og forstår betydningen av en kundefokusert og eksperimentell tilnærming. For modne selskaper kan det være utfordrende å møte motstand fra ansatte, ettersom LS-metode kan kollidere med eksisterende strukturer og kultur. Å endre tankesett fra det som tidligere har fungert godt, kan være vanskelig, spesielt i etablerte selskaper med lang historie og velprøvde prosesser.

Sammenlignet med hverandre, ser vi at oppstartsselskaper ofte står overfor utfordringer knyttet til ledelse og investorer, mens vekstselskaper må jobbe med å overbevise ansatte og interessenter om metodikkens verdi. Modne selskaper, derimot, kan møte motstand internt og må arbeide for å endre etablerte tankesett og prosesser for å kunne omfavne LS-metode. Til slutt står konsulenthuset ovenfor utfordringer når det gjelder å få sine kunder, spesielt store selskaper, til å forstå konseptet. På en annen side opplever de ikke disse utfordringene internt, da de ansatte er mer åpne for nye ideer og tilnærminger.

Fase/tema	Forståelse	Implementering	Utfordringer
<b>Oppstart</b>	Dypere forståelse	Fleksibel og strukturert tilnærming	Ledelse/ investor forstår ikke LS, Lansere noe som ikke er perfekt, Opprettholde struktur ved videre vekst
<b>Vekst</b>	Variert forståelse	Fleksibel tilnærming	Interessenter og ansatte forstår ikke LS
<b>Modent</b>	Begrenset forståelse, Verktøy for innovasjon	Fleksibel tilnærming	Motstand fra ansatte, få de til å bli med på endring
<b>Konsulenthus</b>	Dyp forståelse	Fleksibel og strukturert tilnærming	Kunder forstår ikke elementer i LS, spesielt store selskaper

Tabell 5: Oppsummering av selskapenes forståelse, implementering og utfordringer

## 5.2 Organisasjonsstruktur

I og med at alle selskapene er av forskjellige størrelser og at de befinner seg i ulike faser, er organisasjonsstruktur et sentralt tema for å forstå hvordan selskapenes strukturer og prosesser tilpasses for å støtte implementeringen av LS-metode.

Empirien viser at oppstartsselskapene og vekstselskapene har en tendens til å ha en mer organisk organisasjonsstruktur, preget av desentraliserte beslutninger, fleksibilitet og samarbeid mellom ansatte. Dette støtter teorien om at organisk struktur fremmer innovasjon og tilpasningsevne (Jones, 2013). Ser vi på LS-rammeverket til Ries (2011) er dette viktige elementer for å lykkes med implementeringen. Modne selskaper derimot, viser til en mer mekanisk struktur, med sentraliserte beslutninger og hierarkisk organisering (Jones, 2013). Ett av de modne selskapene i studien måtte omorganisere seg for å kunne implementere LS. Dette tyder på at de prøvde å skape en mer ambidekster organisasjonsstruktur, der ulike deler av organisasjonen har forskjellige strukturer for å støtte både stabilitet og innovasjon (Tushman & O'Reilly, 1996). Litteraturen til Jacobsen & Thorsvik (2019) om organisasjonsdesign støtter dette, der de viser til at organisasjoner bør endre sin struktur for å øke effektiviteten.

En sentralisert beslutningsmyndighet i et av de modne selskapene har bydd på utfordringer som motstand fra de ansatte. De andre selskapene viser en mer

desentralisert struktur som har gitt ansatte større frihet til å utforske og eksperimentere, noe som er i tråd med litteraturen (Jones, 2013; Ries, 2011).

Tidligere i analysen identifiserte vi også utfordringer om at ansatte ikke forstår LS metoden. Når en skal implementere nye arbeidsmetodikker handler det om å få med de ansatte på prosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Litteraturen kommer med styringssystemer som skal skape samsvar mellom organisasjonen, ansatte og mål. Her ser vi at et av vekstselskapene har brukt rekruttering, der daglig leder har innleid konsulenter som har samme mål og interesser som organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Selskapets erfaring er at implementeringen av LS-metode ble enklere, og at det var en korrelasjon mellom ansatte og organisasjonens mål. Videre ser vi at det ene vekstselskapet benytter OKR for å konkretisere langsiktige mål som støttes av systemer for styring og kontroll.

Fra oppstart til vekst kan det være utfordrende å bevare en organisasjonsstruktur som støtter LS-metoden når selskapet øker i størrelse. Teorien antyder at dette skyldes økende uklarhet rundt arbeidsdeling hvor ansatte blir gruppert etter ulike prinsipper og prosedyrer. Dette kan også være et resultat av at ansatte i oppstartsselskaper i større grad har direkte kontakt med hverandre. Empirien støtter dette synspunktet delvis. Vi har observert at ett av oppstartsselskapene allerede har møtt utfordringer knyttet til å opprettholde en Lean-tilnærming etter å ha ansatt flere personer. Imidlertid gjelder dette kun et fåtall nyansettelser, noe som betyr at LS-metoden har blitt mer problematisk selv før selskapet har vokst betydelig. Strukturen har med andre ord ikke blitt kompleks nok med økende formalisering og økninger vertikalt og horisontalt ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019). Dermed er det en viss uoverensstemmelse mellom teori og empiri når det gjelder valg av struktur for å opprettholde en LS-tilnærming når organisasjonen vokser. Litteraturen støtter imidlertid funnene om at det er utfordringer knyttet til å bevare en struktur som støtter LS-metoden når selskapet vokser.

### ***5.3 Organisasjonskultur***

Det kan være utfordrende å observere de ulike dimensjonene i en organisasjonskultur. Ifølge Schein (2016) må en forstå hvilken type læring, hvordan lederskapet er organisert og til slutt hvor lang tid det tok å opparbeide seg denne lærdommen, for å kunne forstå hvordan kulturen i en gruppe er bygd opp. Dette kan

observeres gjennom, artefakter, normer og verdier og antakelser. Ved å analysere disse nivåene har vi forsøkt å identifisere hvilke normer og verdier som er viktige for organisasjonen og på hvilken måte dette påvirker hvordan de ansatte samhandler.

Det vi har observert med oppstartsselskapene er de ansattes sterke tilhørighet til organisasjonen. Dette viser seg å være både en styrke og en svakhet. Det raske tempoet i beslutningsprosessene kan føre til at ikke alle ansatte får muligheten til å dele sine meninger eller bli involvert i prosessen. Det sterke ønsket om å være involvert indikerer likevel at kulturen i oppstartsselskapene er preget av engasjement og lojalitet, noe som kan ha en sammenheng med sterkt samhold og dedikasjon til organisasjonenes mål. Samtidig opplever oppstartsselskapene at de lærer mye av disse prosessene, og dette bidrar til felles læring og en delingskultur av erfaringer i organisasjonen. Denne læringen bidrar til dannelse av atferdsnormer, tro og verdier i bedriftskulturen, som Schein (2016) kaller intern integrasjon. Effektiviteten skapes gjennom samarbeid og verdier knyttet til felleskap, noe som litteraturen til Chatman et al., (2014) ville kalt «klankultur».

I vekstfasen ser vi at kulturen er noe mer splittet, der det er et større skille mellom avdelinger. Dette er synlig ved at avdelingene har en variert forståelse av arbeidsmetodikken. Selv om det er rom for ulike perspektiver og ideer, kan det indikere en mangel på konstruktiv dialog og håndtering av uenigheter, som videre kan føre til silotenking og begrenset samarbeid. På den andre siden kan dette også bety at de er opptatt av mangfold og positivt arbeidsmiljø, og at måten de håndterer disse utfordringene på, indikerer en kultur som verdsetter tillit og fleksibilitet. Dette fordi de stoler på hverandres kompetanse og er villige til å endre holdning selv om de ikke er enige. I henhold til Jacobsen & Thorsvik (2019), vet vi at fleksibilitet og tillit er komplementære, da tillit i sosiale relasjoner rundt arbeidsoppgaver bidrar til økt fleksibilitet i organisasjonen.

I de modne selskapene ser vi en kultur preget av stabilitet, konsistens og struktur. Selskapene i moden fase legger vekt på å opprettholde etablerte praksiser og følge en konsistent tilnærming til arbeidsmetoder og fremgangsmåter. Verdsettelsen av konsistens og stabilitet tyder på at organisasjonen søker å minimere risiko og opprettholde en forutsigbar arbeidsflyt. Dette kan resultere i en mer rigid kultur der

ansatte verdsetter trygghet og etablerte rutiner. I tillegg bruker de ildsjeler i modne selskaper for å endre kulturen blant de ansatte. Ifølge Schein (2016) er normer og verdier i en gruppekultur, resultatet av felles læring og vil alltid reflektere noens holdninger og verdier. Det er disse individene som har størst innflytelse og påvirker andre til å handle på bestemte måter for å håndtere utfordringer. Disse blir senere identifisert som ledere. Dette viser at det er en bevisst innsats fra selskapene for å forme og utvikle normer og verdier i organisasjonen, der ledelse og kulturutvikling går hånd i hånd.

Selskapene i vekst- og moden fase rapporterer om utfordringer knyttet til ansattes tilpasningsevne og forståelse av metodikken. En faktor som kan spille inn er den ubevisste organisasjonskulturen, der løsninger og fremgangsmåter er så dypt internalisert at de ansatte oppfatter det som den eneste riktige måten å handle på, ifølge Schein (2016). Med andre ord, litteraturen tilsier at ansatte har vanskeligheter med å tilpasse seg nye arbeidsmetodikker, noe vi også ser i funnene.

En fellesnevner blant alle selskapene er vektleggingen av betydningen av menneskelig ressurser. Samtlige selskaper identifiserer de ansatte som sin mest verdifulle ressurs, og det er deres innsats og engasjement som er helt avgjørende for at metodikken skal fungere i praksis. Oppstartselskapene legger stor vekt på psykologisk trygghet på arbeidsplassen, noe som antyder at de har et større fokus på verdier som åpenhet og tillit. Tillit kan være en substitutt for informasjon og administrativ styring (Ouchi, 1980). Her ser vi at tillit kan føre til en reduksjon av behov for overvåkning og kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

#### ***5.4 Ildsjeler***

Lawrence og Suddaby (2006) beskriver hvordan aktører kan påvirke institusjonelle strukturer og praksiser i ulike situasjoner. Empiriske funn viser til at ildsjeler og personer i innflytelsesrike roller bidrar til å forme endringer i organisasjonen ved å skape, vedlikeholde og endre institusjonelle strukturer. Dette gjenspeiles i sitater fra bedriftene i alle vekstfaser der individets rolle og initiativ blir fremhevet som avgjørende for suksess med LS-metodikken. Eksempelvis ser vi i begge oppstartsbedriftene individets sterke innflytelse på implementeringen. Her har de gjennom sin rolle, hatt en kraftig påvirkning på organisasjonen til å omfavne

metoden og de fremhever nødvendigheten av ansatte som er motiverte og har en tro på metodikken. Dette bidrar til å forme organisasjonens kultur og fremgang i implementeringen av Lean Startup.

Giddens struktureringsteori (Whittington, 2015) forklarer forholdet mellom handlingene til et individ og strukturene i samfunnet. Empiriske funn viser at handlinger og beslutninger fra individene i oppstart-, vekst- og modne selskapene påvirker organisasjonens struktur og kultur ved å innføre og støtte LS-metode. I vekstfasene illustrerer bedriftene individets rolle ved å vise hvordan de kan initiere og tilpasse seg for å implementere metoden effektivt. Disse handlingene bidrar til en gjensidig avhengighet mellom struktur og handling der begge aspektene påvirker og endrer hverandre over tid.

Weick og Sutcliffe (2005) definerer sensemaking som en prosess der individer samarbeider med andre og bruker ulike perspektiver for å utvikle en helhetlig forståelse av situasjonen eller problemet som skal løses. Empiriske funn viser at ildsjeler og personer i innflytelsesrike roller som vi finner i alle selskapene bidrar til sensemaking. Dette ved å overbevise kollegaer, jakte ambassadører og ansette mennesker som er motiverte med riktige forutsetninger for å skape en kultur som støtter og omfavner LS-metode. De modne selskapene legger blant annet vekt på betydningen av å ha initiativtakere for å skape en innovasjonskultur, og hvordan toppledelsens rolle i form av støtte og oppmuntring er viktig for hvor godt en får implementert LS-metoden.

Samlet sett fremhever funnene fra de forskjellige fasene viktigheten av ildsjeler og deres rolle i implementeringen av LS-metoden. Enten det er gjennom å påvirke kulturen, skape fleksibilitet og effektivitet i bruk av ressurser, lede vei for metoden, eller gjennom å skape en forståelse og støtte for metodikken i organisasjonen, spiller disse enkeltindividene en avgjørende rolle. De bidrar ikke bare til implementering av metoden, men også til å forme organisasjonens tilnærming og holdning til innovasjon og endring.

## 6.0 Konklusjon

I denne studien har vi tatt sikte på å besvare følgende problemstilling:

### *Hvordan forstår og jobber norske selskaper med Lean Startup i ulike vekstfaser?*

Formålet med studien har vært å minske gapet mellom teori og praksis innenfor innovasjonsmetodikken Lean Startup i norske selskaper. Studien viser til at selskapene har ulik forståelse og at de jobber med metodikken på ulike måter avhengig av deres vekstfase. Selskapenes struktur, kultur og individets rolle har med andre ord en stor betydning i deres forståelse, hvordan de jobber og hvilke utfordringer som dukker opp. I tabell 6 har vi oppsummert de viktigste funnene som støtter denne konklusjonen.

	Lean Startup			Organisasjonsstruktur	Organisasjonskultur	Ildsjele
	Forståelse	Implementering	Utfordringer			
<b>Oppstart</b>	Dypere Forståelse	Fleksibel og strukturert tilnærming	Ledelse/investor forstår ikke LS, Lansere noe som ikke er perfekt, Opprettholde struktur ved videre vekst	Organisk Alle har direkte kontakt med hverandre Fleksibilitet og samarbeid	Preget av sterk tilhørighet, engasjement og lojalitet. Vektlegger åpenhet og tillit. Klankultur	Stor innflytelse på implementeringen, former kultur og leder veien for metoden
<b>Vekst</b>	Variert forståelse	Fleksibel tilnærming	Interessenter og ansatte forstår ikke LS	Organisk Økende uklarhet rundt arbeidsdeling Styringssystemer for samsvar	Vanskelig å observere Splittet kultur	Hjelper med å navigere i nye utfordringer som oppstår
<b>Modent</b>	Begrenset forståelse, verktøy for innovasjon	Fleksibel tilnærming	Motstand fra ansatte, få de til å bli med på endring	Mekanisk og ambidekster Behov for omorganisering	Ledelse og kulturutvikling – opptatt av å tilrettelegge for læring og få med de ansatte på endring. Vektlegger konsistens stabilitet og trygghet.	Fungerer som ambassadører for metoden og bidrar til å skape en kultur for innovasjon
<b>Konsulenthus</b>	Dyp forståelse	Fleksibel og strukturert tilnærming	Kunder forstår ikke elementer i LS, spesielt store selskaper			

Tabell 6 Viktigste funn

I **oppstartsfasen** opplever selskapene en dypere forståelse av LS, og implementerer gjennom en fleksibel og strukturert tilnærming. Forståelsen og implementeringen er nærliggende praksisen de fører i konsulenthuset. Selv om selskapene i denne fasen møter utfordringer knyttet til ledelse og investorer som ikke forstår LS, samt føler på presset på å lansere et «perfekt» produkt, er ildsjelene (gründeren selv) sentrale for å overvinne disse barrierene. De påvirker sterkt implementeringen av LS, og deres engasjement hjelper til med å forme en organisasjonskultur preget av sterk tilhørighet, åpenhet og tillit.

I **vekstfasen** blir forståelsen av LS mer variert. Til tross for utfordringer knyttet til interessenter og ansatte som ikke forstår LS, viser selskapene fortsatt en fleksibel tilnærming til hvordan de jobber med metodikken. Ildsjelene i denne fasen hjelper selskapene med å navigere gjennom nye utfordringer, og fungerer som bindeledd mellom organisasjonens voksende struktur og kultur.

I **moden fase** blir LS sett på som et verktøy for innovasjon, og forståelsen av den er begrenset. Dette underbygges av konsulenthushets utsagn om at store bedrifter ikke forstår alle elementene i metoden. Utfordringene her kommer ofte fra ansattes motstand mot endring. Ildsjelene fortsetter å spille en viktig rolle ved å fungere som ambassadører for metodikken, og bidrar til å skape en kultur for innovasjon.

Oppsummert viser studien at forståelse, implementering og utfordringene knyttet til LS endrer seg igjennom de ulike vekstfasene. Dette illustrerer viktigheten av en dynamisk tilnærming til innovasjonsmetoden, som er tilpasset organisasjonens struktur, kultur og spesifikk vekstfase. I tillegg til dette har individets rolle en betydelig innflytelse og anvendes forskjellig ut ifra hvilke utfordringer selskapene møter. Studien har bidratt til en mer nyansert forståelse av hvordan selskaper jobber med LS i ulike vekstfaser.

## ***6.1 Begrensinger***

Gjennomføringen av studien har visse begrensninger når det gjelder kulturanalysen. På grunn av at all kommunikasjon med bedriftene har vært gjennomført via videosamtaler, har det ikke vært anledning til å observere det fysiske arbeidsmiljøet hos bedriftene. Dette inkluderer artefakter som representerer det visuelle uttrykket av organisasjonskulturen, som for eksempel bedriftenes fysiske lokaler og kleskoder. Mangelen på direkte observasjon av disse artefaktene, har dermed vært en begrensning i vår studie. Dersom en hadde mulighet til å observere disse aspektene direkte over tid, i tillegg til å observere kommunikasjonen mellom de ansatte, ville det ha gitt bedre innsikt og en dypere forståelse av organisasjonenes kultur.

Videre har det oppstått enkelte utfordringer relatert til bedriftenes størrelse, intervju og tidsramme. En av utfordringene med undersøkelsen var at det ikke var kjent fra begynnelsen at ett av selskapene ikke hadde fast ansatte og kun benyttet seg av



innleide frilansere. Dette resulterte i at det ikke var mulig å observere organisasjonskulturen i dette selskapet. I tillegg oppstod det utfordringer under ett av intervjuene på grunn av støyende forhold hos respondenten, noe som førte til at intervjuet ble ufullstendig. Disse utfordringene kunne vært unngått og håndtert på en annen måte dersom dette var kjent på forhånd og tidshorisonen var lenger.

Et læringsmoment var at vi kunne lagt noe mindre vekt på de omfattende og spesifikke spørsmålene om Lean Startup. For videre forskning vil vi anbefale flere spørsmål rettet mot organisasjonsstruktur, kultur og individets påvirkning i virksomheten.

## ***6.2 Videre forskning***

Selv om vår studie gir dypere innsikt i hvordan norske selskaper forstår og jobber med Lean Startup- metodikken i ulike vekstfaser, er det flere områder som kan være av interesse for videre forskning.

Først og fremst vil vi anerkjenne den sentrale rollen ildsjeler spiller i implementeringen av metodikken i alle vekstfaser. Det ville derfor være interessant å videre utforske ildsjelens rolle, spesielt i forhold til hvordan deres innflytelse utvikler seg over tid og med veksten av organisasjonen. Dette kan gi en dypere forståelse av hvordan individuelle aktører kan påvirke og forme organisasjonskulturen og strukturen i de ulike vekstfasene.

For det andre, mens denne studien hovedsakelig fokuserer på interne forhold i selskapene, kan det være verdt å utforske effekten av eksterne faktorer. En fremtidig studie kan for eksempel undersøke hvordan bransjespesifikke forhold, økonomiske forhold eller markedet påvirker implementeringen og bruk av LS-metodikken.

Til slutt kan det være nyttig å gjennomføre en sammenlignende studie på tvers av sektorer. Dette kan gi innsikt i hvordan LS-metodikken implementeres og forstås i ulike bransjer og avdekke hvilke spesifikke utfordringer som kan oppstå i forskjellige sektorer. Disse forslagene understreker viktighetene av å fortsatt utforske hvordan LS-metodikken blir forstått og praktisert. Ved å fortsette denne linjen med forskning, kan vi bidra til en rikere forståelse av LS-metodikkens rolle i forskjellige organisatoriske kontekster og vekstfaser.

## 7.0 Referanser

- Askheim, O. G., & Grenness, T. (2000). *Fra tall til ord: Kvalitativ metode i markedsforskning*. Universitetsforlaget.
- Blank, S. (2006). The Path To The Epiphany: The Customer Development Model.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-up Changes Everything. Harvard Business Review.
- Chatman, J., Caldwell, D., O'Reilly, C., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, ss. 785–808.
- Creswell, J., & Creswell Báez, J. (2021). *30 Essential Skills for the Qualitative Researcher*. Sage.
- Dahlum, S. (2021, Mars 9). *Validitet*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/validitet>
- Donaldson, L. (1996). *for Positivist Organization Theory*. Sage Publications.
- Dorst, K. (2011). The core of design thinking and application. Elsevier Ltd.
- Edison, H. (2020). Lean Internal Startups: Challenges and Lessons Learned. I A. Nguyen-Duc, J. Münch, R. Prikładnicki, X. Wang, & P. Abrahamsson, *Fundamentals of Software Startups* (ss. 251-268). Ireland: NUI Galway.
- Euchner, J. (2019). Making Lean Startup Work in Large Organizations. I *Research-Technology Management* (ss. 36-43).
- Greenwood, R., & Hinings, C. (1993). Understanding Strategic Change: the Contribution of Archetypes. I *Academy of Management Journal* Vol. 36, No. 5.
- Gupta, S., & Kumar, S. (2013). A literature review of lean manufacturing. *International Journal of Management Science and Engineering Management*.
- Hoff, S. S. (2018). Lean Startup i etablerte virksomheter. *En kvalitativ studie av etablerte virksomheters erfaringer med implementering av Lean Startup*.
- Hofstede, G. (1993). *Cultures and Organisations - Software of the Mind*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Holcombe, M. (2008). *Running an Agile Software Development Project*. Hoboken: Wiley.
- Ichak Adizies. (1998). How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. I *Corporate Lifecycles*.

- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5068 Bergen: Fagbokforlaget.
- Jones, G. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Texas A&M University.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. *Title: The SAGE Handbook of Organization Studies*, ss. 215-249.
- Lizarelli, F. L., Torres, A. F., Antony, J., Riberio, R., Salentijn, W., Fernandes, M. M., & Campis, A. T. (2022). Critical success factors and challenges for Lean Startup: a systematic literature review. I *The TQM Journal* (ss. 534-551). Emerald Publishing Limited.
- Mcdermott, J. (2020). *Inc.com*. Hentet fra 75% of venture backed Start-ups fail: <https://www.inc.com/john-mcdermott/report-3-out-of-4-venture-backed-start-ups-fail.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, N.J: John Wiley.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, ss. 129-141.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business, Crown Business Publishing Group, Random House, Inc. .
- Saberg, I. (2022, november 24). *snl.no*. Hentet fra organisasjonskultur: <https://snl.no/organisasjonskultur>
- Schein, P. A., & Schein, E. H. (2016). *Organisational Culture And Leadership*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Shepherd, D., & Gruber, M. (2021). The Lean Startup Framework: Closing the Academic–Practitioner Divide. I *Entrepreneurship Theory and Practice* (ss. 967-998). Sage Journals.
- Silkoset, R., Olsson, U. H., & Gripsrud, G. (2021). *Metode, Dataanalyse og Innsikt (4. utgave.)*. Cappelen Damm AS.
- Svardal, F. (2019, desember 13). *validitet i psykologi*. Hentet fra snl.no: [https://snl.no/validitet\\_i\\_psykologi](https://snl.no/validitet_i_psykologi)
- Tjora, A. (2022, januar 24). *snl.no*. Hentet fra norm: <https://snl.no/norm>
- Tran, Q., & Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*.

- Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, ss. 8-33.
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, ss. 409-421.
- Whittington, R. (2015). Giddens, structuration theory and strategy as practice. *Cambridge University Press*, ss. 145- 162.

## 7.0 Vedlegg

<p><b><i>Vedlegg 7.1 Intervjuguide - semistandardisert</i></b></p>
<p><b>Problemstilling</b></p> <p>Hvilke erfaringer har norske selskaper med implementeringen av Lean Startup i ulike vekstfaser?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Del 1: Introduksjon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fortelle litt om oss selv og hva oppgaven handler om</li> <li>○ Informere om opptak av intervju, anonymt, opptak slettes innen 20.mai</li> <li>○ Intervjuobjekt for mulighet til å stille spørsmål før vi starter</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Del 2: Lean Startup</b></p> <p><b><u>Lean Startup og dens rolle i bedriften</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan forstår du Lean Startup?/Hva er dine tanker rundt lean startup?</li> <li>2. Hvorfor valgte dere å implementere Lean Startup i bedriften?</li> <li>3. Hvilke elementer i metodikken er implementert?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hele prosessen? Eller f.eks. bare MVP osv?</li> </ol> </li> <li>4. Hvordan har metodikken bidratt til kreativitet?</li> </ol> <p><b><u>BML-syklusen</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Hva er deres måte/kriterier når dere skal bygge MVP i selskapet?</li> <li>6. Hvordan tester dere MVPen?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hvordan lærer dere av MVPen?</li> </ol> </li> <li>7. Hvordan vurderer dere om dere skal pivotere eller fortsette?</li> </ol> <p><b><u>Innovasjonsregnskap</u></b></p>

8. Har dere praktisert noe form for innovasjonsregnskap? (antall eksperimenter, resultat av eksperimenter, antall ideer som genereres, tid det tar fra ide til virkelighet, eks)
- a. Hvordan?

### **Generelt**

9. Hva har vært de største utfordringene med implementeringen av Lean Startup?
10. Hva har vært vellykket og hva har vært mindre vellykket?
- a. Hvorfor?

### **Del 3: Organisasjonsstruktur og kultur**

11. Hvordan er organisasjonsstrukturen tilpasset for å endre raskt og effektivt? (Noe som er nødvendig for Lean Startup metodikken)
12. Hvordan har deres kultur blitt påvirket av implementeringen av metodikken?
- a. Hvordan har det påvirket arbeidsmiljøet?
- b. Hva har vært den største utfordringen?
13. Hvordan har dere kommunisert og delt metodikken internt i selskapet?
- a. Hvordan har dere fått med alle ansatte i prosessen?

### **Del 4: Individets påvirkning**

14. Hvilke ressurser (menneskelige, økonomiske, teknologiske osv) har vært avgjørende for å lykkes med implementeringen av Lean Startup?
15. Hvilken rolle har du hatt med implementeringen av Lean Startup?

### **Del 5: Avslutning**

16. Er det noe du vil legge til?
17. Vil du være disponibel for et oppfølgingsintervju dersom det blir behov for å avklare spørsmål?
18. Oppsummering
19. Takk for oss!

## Vedlegg 7.2 Koding av transkribert data

<b>Tema</b>	<b>Oppstart</b>	<b>Vekst</b>	<b>Modent</b>	<b>Konsulenthus</b>
<b>Forståelse</b>	IOA1 = Slavisk IOA2 = Slavisk, filosofi	IOB1 = Filosofi IOB1 = Ikke slavisk IOB2 = Redusere risiko, Design Thinking, Filosofi	IOC1 = Filosofi, Ikke slavisk IOC2 = Filosofi, Ikke slavisk	IOD = Slavisk og Ikke slavisk
<b>Implementering</b>	IOA1 = Textbook (ikke innovasjonsregnskap) IOA2 = MVP, Validert Læring, BML	IOB1 = MVP IOB2 = BML	IOC1 = BML IOC2 = BML	IOD = BML
<b>MVP</b>	IOA1 = Skisse, brukertesting, kundefokus, interaksjon IOA2 = digital interaksjon, brukertesting, kundefokus, hypoteser	IOB1 = Kundefokus, brukertesting IOB2 = Kundefokus, Brukertesting (-)	IOC1 = Kundefokus, hypoteser, skisse, brukertesting, fysisk interaksjon IOC2 = Digital interaksjon, hypoteser	IOD = Skisse, brukertesting, hypoteser, digital interaksjon, kundefokus
<b>Utfordringer</b>	IOA1 = Interessenter, tid, ansatte IOA 2 = Tid, forelsket i produktet, Spisse MVP	IOB1 = Forelsket, Tid, interessenter IOB2 = Interessenter, ansatte, begrepsavklaring	IOC1 = Forelsket i produkt, ansatte IOC2 = Ansatte	IOD = Forelsket i produktet, ansatte, Tid
<b>Organisasjonsstruktur</b>	IOA1 = Flat struktur IOA 2 = Flat struktur, nettverk/relasjoner	IOB1 = Flat struktur, Initiativtaker, Nettverk/relasjoner IOB2 = flat struktur, initiativtakere	IOC1 = Flat (-), IOC2 = Flat (-), tverrfaglige team	IOD = Initiativtaker, tverrfaglige team, agil ledelse
<b>Kultur</b>	IOA1 = menneskelig ressurser, ansatte, trygghet IOA2 = menneskelig ressurser, gradvis, trygghet	IOB1 = menneskelig ressurser IOB2 = menneskelig ressurser, ildsjel	IOC1 = Ildsjel, gradvis kommunikasjon, menneskelig ressurser, trygghet IOC2 = menneskelig ressurser, ansatte	IOD = menneskelig ressurser, ildsjel, trygghet, kurs

### ***Vedlegg 7.3 Møteplan***

Bedrift	Tidspunkt for møte	Link for møte/Møte Platform	Gjennomført
IOB2	02.03 klokken 13:00	Zoom	X
IOA2	28.02 klokken 12:00	Zoom	x
IOB1	28.02 klokken 14:30	Google Meet	X
IOC1	02.03 klokken 15:00	Teams	X
IOA1	06.03 klokken 12:30	Teams	X
Konsulenthus	06.03 klokken 15:00	Zoom	X
IOC2	06.03 klokken 12:00	Zoom	X