

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn / kandidatnr.: Karianne Sæter/ 112085

Talent Management i teknologiske startups

På hvilke måter jobber ledere i teknologiske startups med retention - og møter de noen utfordringer på veien?

Dato: 01.12.19

Totalt antall sider: 67

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse.....	i
English Abstract.....	iii
Forord.....	iv
Sammendrag.....	v
Oversikt over tabeller, figurer og vedlegg.....	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2. Problemdiskusjon	3
1.2 Definisjon og begrepsavklaring	4
1.3. Forskningsspørsmål.....	5
1.4. Studiens formål	6
1.5 Avgrensning og disposisjon	6
2. Teoretisk referanseramme	7
2.1. Teknologiske startups.....	7
2.2. Talent management	8
2.2.1 Talent – sett i lys av Talent Management.....	10
2.2.2 Talent Management i startups	11
2.3 Retention	13
2.3.1. Drivere for retention i virksomheter.....	15
2.3.2. Ledelse	15
2.3.3. Finansiell kompensasjon	17
2.3.4 Onboarding.....	18
2.3.5 Læring og utvikling	20
2.3.6 Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet.....	22
2.4 Retention i teknologiske startups.....	29
3.0 Metode.....	25
3.1 Forskningsdesign.....	25
3.2 Utvalg av respondenter.....	26
3.3 Datainnsamling.....	32

3.5 Dataanalyse.....	34
3.6 Gyldighet.....	30
3.7 Analytisk generalisering.....	36
3.8 Etske avveininger.....	31
4.0 Funn.....	33
4.1. Case 1.....	33
4.2. Case 2.....	35
4.3 Case 3.....	37
4.4 Case 4.....	39
4.5 Case 5.....	41
4.6 Drøfting.....	43
5.0 Konklusjon.....	48
5.1. Kritiske refleksjoner.....	49
5.2 Videre forskning.....	50
Litteraturliste.....	51

English Abstract

The purpose of this study is to examine the term Talent Management (TM) in relation to how tech startups work to retain their talented employees.

Although there has been an immense attention to both the term talent and talent management for the last decades, awoken by the McKinsey report and subsequent book coined «War for talent» in 1997, both the theoretical framework and research have been criticized for being somewhat inadequate. Regarding research on talent management there is a current lack of research conducted on smaller businesses (most of the research focus on large, multinational corporations), as well as a lack of research conducted outside the U.S. Thus, there is a need for greater attention on fieldwork to provide insight into talent management through examples of practice and especially from small organizations. It is likely that talent management will imply something different in this context than for the big corporations.

In the current era of increasing shortage of talent, every organization, including technological startups, need to consider the urge for a strategy on how to attract and retain crucial human capital to ensure further innovation and competitiveness.

We live in a world of business where human capital serves as the ultimate competitive advantage. For tech startups, I expect human capital to be by far the most crucial asset for sustainable growth. Thus, I want to explore how these startups work to retain their talents. What do CEOs perceive as the main drivers for retention in their technological startup and what kind of challenges occur when it comes to retaining talents in this context?

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av min MBA i Ledelse ved Nord universitet, campus Bodø. Temaet for oppgaven er valgt ut fra en genuin interesse rundt talent management og da spesielt hvordan man i dag leder talent for å få de til å bli værende i en virksomhet. Jeg har valgt å studere dette fenomenet i konteksten teknologiske startups.

Å studere ved siden av full jobb og familieliv er ingen «walk in the park», men det har vært en utrolig lærerik og givende reise. Det å få knyttet fag og praksis sammen på den måten som dette MBA-studiet har åpnet for, har gitt en utvidet trygghet og kompetanse både praktisk og faglig.

Tusen takk til de fem gründerne som stilte opp i forbindelse med denne studien. Er det noe jeg har forstått i løpet av denne prosessen så er det at CEOs i teknologiske startups har mye å gjøre, så det at de satte av tid til å delta i min studie er jeg veldig takknemlig for. Den åpenheten og ærligheten de utviste i intervjuene ga meg et rikholdig materiale, som lot meg gå i dybden på tematikken og ikke bare skrape i overflaten av deres virkelighet.

Tusen takk til førsteamanuensis II ved Handelshøgskolen i Bodø, Lars Anders Billström, for veldig god veiledning og nyttige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Til slutt, takk til min kjære mann og jentene mine, Mia og Thea, for applaudering fra sidelinjen. Nå skal mamma være sammen med dere i helgene igjen fremfor å sitte med nesa ned i pc-en.

Trondheim, 1. desember 2019

Karianne Sæter

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om talent management i teknologiske startups, nærmere bestemt hva CEOs i disse virksomhetene gjør for å få dyktige medarbeidere til å bli værende i virksomheten. Det teoretiske rammeverket trekker frem flere ulike drivere for retention, altså faktorer som påvirker folk til å bli i en virksomhet, og jeg har undersøkt hvilke drivere ledere i teknologiske startups har fokus på når det gjelder å styrke retention blant ansatte. Samtidig så har denne studien ført til funn som beskriver utfordringene som CEOs har med tanke på talent management og god medarbeideroppfølging.

Jeg har formulert følgende forskningsspørsmål for å finne svar på dette:

På hvilke måter jobber ledere i teknologiske startups med retention

- og møter de noen utfordringer på veien?

For å besvare på forskningsspørsmålet har jeg benyttet et kvalitativt forskningsdesign, der jeg har intervjuet fem gründere for å undersøke hvordan de jobber for å utvikle og beholde sine ansatte, hva de ser på som de viktigste driverne for retention, og om det er noen utfordringer med tanke på talent management i denne unike konteksten.

Min oppgave viser at læring og utvikling er den egenskapen som i størst grad blir trukket frem som den viktigste driveren når det gjelder retention i teknologiske startups. Studien beskriver også hvordan tidsklemme og vekst kan skape utfordringer for lederne når det gjelder oppfølging og utvikling av medarbeidere.

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1: Modell over undersøkte drivere for retention i studien.....s. 24

Tabell 1: Oversikt over casene i studien..... s. 27

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

“Take our twenty best people away from us and I can tell you that Microsoft would be an unimportant company”

Bill Gates

1 Innledning

Hensikten med denne studien er å belyse hvordan teknologiske startups jobber med å ivareta og holde på sine talentfulle medarbeidere. Problemstillingen er formulert på følgende måte:

*«På hvilken måte jobber ledere i teknologiske startups med retention
- og møter de noen utfordringer på veien?»*

I min undersøkelse har jeg benyttet kvalitativ forskningsmetode med et eksplorativt casesdesign og jeg har innhentet empiri ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervju.

Jeg vil i det påfølgende kapittelet beskrive bakgrunnen for mitt valg av oppgave ved å aktualisere temaet som handler om nåtidens kamp om talent knyttet opp mot konseptet talent management. Jeg vil se nærmere på dette i lys av teknologiske startups som i likhet med alle andre konkurrerende virksomheter i dag er avhengige av å ha dyktige medarbeidere ombord for å være levedyktige nå og i fremtiden.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

“Firms profess that people are the source of their competitive advantage, whether they be technological experts, accommodating customer service experts, or visionary managers... At a time of unparalleled technological development, it is the human resources that paradoxically spell success or failure for all firms, and especially entrepreneurial ones” (Katz et al., 2000).

Vi lever i dag i en kunnskapsøkonomi, der humankapital ansees som det viktigste konkurransefortrinnet til en virksomhet (Dess & Picken, 1999). For mesteparten av 1900-tallet var hovedbekymringen for ledere tilgangen til varige driftsmidler som utstyr og kapital, samt immaterielle eiendeler som merkevare, image og kundelojalitet (ibid.). Men tidene har forandret seg. I dag er 50 % av bruttonasjonalprodukt i industrialiserte land kunnskapsbaserte, det vil si generert av intellektuelle ressurser og immaterielle menneskelige egenskaper (ibid.).

Et uttrykk for den fremtredende viktigheten av humankapital, kom eksplisitt frem da det amerikanske konsultentselskapet McKinsey i 1997 lanserte begrepet «war for talent», som

også ga grunnlaget for begrepet talent management. Siden den gang så har begrepet og konseptet talent management blitt allment akseptert som en av de viktigste faktorene for en virksomhets suksess (Collings & Mellahi, 2009).

En økende mengde forskning viser at i dagens marked, der teknologi og global konkurranse preger arenaen, representerer ansatte en av de få unike konkurransefordelene virksomheter har. I denne virkeligheten er det mange virksomheter som gjør alt de kan for å tiltrekke seg, engasjere og holde på sine ansatte.

Samtidig er vi inne i en tid preget av nye trender i arbeidsstyrken og store demografiske endringer. Organisasjonsstrategier og talent management vil fortsette å bli preget av trender som; en økende global og digital arbeidsstokk, flere generasjoner som jobber sammen, økt forventet levealder, og en stadig mer autonom arbeidsstyrke som fortsetter å påvirke arbeidsplassen (Oladapo, 2018). Samtidig så påvirker demografiske endringer virksomhetene når det gjelder alder, kjønn, etnisitet, livsstil, migrasjonsmønster og kulturelle normer (ibid.) Mange vestlige land opplever stadig nedgang i befolkningsveksten, samtidig som sysselsettingsgraden er stabil eller til og med øker flere steder (Festing & Schäfer, 2013).

Denne utviklingen er akkompagnert av en stadig aldrende befolkning og en dramatisk økning av eldre ansatte (over 50 år) sammenlignet med ansatte i alderen 30 år eller yngre (ibid.). Den store generasjonen babyboomers (født i perioden 1946-1964) vil i økende grad gå av med pensjon de kommende årene og etterlate seg et gap når det gjelder kapasitet, kompetanse og ekspertise. For å vise hvor stor andel dette vil utgjøre, så vil 70 millioner babyboomers gå av med pensjon bare i USA i løpet av de kommende tiårene (ibid.).

Konsekvensen av denne demografiske utviklingen vil føre til at etterspørselen av talent øker, samtidig som tilgangen til talent vil bli mindre. Det vil derfor bli stadig viktigere for virksomheter å beholde dyktige medarbeidere for å ivareta sine konkurransefortrinn. Å miste talent innebærer direkte kostnader relatert til å erstatte de, men ikke minst medfører det tap av evner og kunnskap som kan komme andre virksomheter til gode og dermed styrke deres konkurranseevne.

Store undersøkelser utført de seneste årene av globale konsulentfirma som Manpower Group og PWC gir klare føringer på at CEOs verden over uttrykker bekymring for tilgangen til den kompetansen de er avhengige av i sine virksomheter. Manpower Group sin rapport *Talent Shortage Survey* fra 2018 viser at av rundt 39.000 spurte arbeidsgivere i 43 land så svarte 45 % at de opplever at de ikke har tilgang til den kompetansen de trenger (Manpower Group, 2018). Til tross for at virksomhetene i Norge er av de landene som rapporterer de laveste

tallene her, så svarte fortsatt 25 % at norske ledere at tilgangen til nødvendig kompetanse er en utfordring (ibid.). Samtidig viste PWC sin undersøkelse *CEO Survey Global Talent* fra 2019 at 79 % av lederne i undersøkelsen vurderer den begrensede tilgangen til nøkkelkompetanse som den største trusselen for deres virksomhet (PWC, 2019).

Når man forbinder alle disse tilstandsrapportene, så er det gitt at ledere i virksomheter må styrke sin kunnskap om hvordan de best kan tiltrekke seg, og ikke minst utvikle og beholde den humankapitalen de er så avhengige av for fremtidig konkurranseevne.

Når det gjelder teknologiske startups så har de spilt en viktig rolle i veksten i verdensøkonomien de siste årene. Til tross for at de representerer små virksomheter, så skaper de jobber, driver frem innovasjon og skaper økt konkurranse. De bidrar med andre ord sterkt til den økonomiske dynamikken og verdiskapingen i samfunnet. Med tanke på talent management så har teknologiske startups behov for å tiltrekke, utvikle og beholde dyktige medarbeidere, men mangler de formelle strukturene til større virksomheter for å utføre dette. Det er derfor interessant å se på hvordan talent management utspiller seg i denne konteksten.

1.2. Problemdiskusjon

Formålet med denne oppgaven er å utforske hvordan ledere i teknologiske startups jobber med retention og hvilke utfordringer de møter på veien.

Forskning og litteratur på Talent Management har til nå i stor grad rettet seg mot større selskaper i USA, mens det fortsatt foreligger begrenset forskning av TM utenfor USA og i mindre virksomheter som startups. Selv om det er få imperativ som er viktigere for suksessen til unge teknologiselskap enn å beholde teknologisk nøkkelpersonell, så finnes det likevel få studier i dag som har undersøkt hvilke faktorer som påvirker retention i startups (Cardon & Stevens, 2004). Det er et behov for å utvide forståelsen av TM ved å se nærmere på konseptet i andre kontekster, og min studie vil bidra til dette ved å undersøke talent management i teknologiske startups.

I den brede definisjonen av talent management handler konseptet om virksomheters evne til å tiltrekke, utvelge, utvikle og beholde viktige ansatte. Ut fra den økende kompetansemangelen som vil påvirke virksomheter fremover, og de høye kostnadene relatert til dysfunksjonell turnover, så vil min studie se nærmere på hvordan ledere i teknologiske startups jobber med å retention; altså hvordan de jobber for å utvikle og beholde sine talent. Jeg vil ikke gå nærmere inn på hvordan de jobber med å tiltrekke seg talent, men ha fokus på hvordan de ivaretar de

talentene som allerede jobber i virksomheten.

1.2 Definisjon og begrepsavklaring

Jeg har i arbeidet med denne oppgaven søkt etter fullverdige norske begrep for en del av de engelske begrepene som går igjen, men det har vist seg vanskelig å finne tilfredsstillende oversettelser. Av den grunn har jeg valgt å holde fast ved en del engelske begrep, og jeg vil her underbygge og definere begrepene det er snakk om.

Talent Management (forkortelse: TM) har ingen optimal norsk oversettelse og vil derfor bli brukt i sin engelske form gjennom denne oppgaven. Selv om man finner den norske varianten talentledelse brukt i en del tidsskrifter, så mener jeg at det er mer teoretisk korrekt å bruke Talent Management, som tydeligere refererer til programmene tilknyttet konseptet. Selv om jeg har tatt utgangspunkt i den brede definisjonen av TM anvendt av Stahl et al. (2007), der TM omfatter virksomhetens evne til å tiltrekke, utvelge, utvikle og beholde viktige ansatte, så vil min studie rette seg mot å utvikle og beholde talent. Det involverer et sett av praksiser som fokuserer på å beholde en målgruppe av talentfulle ansatte (Lewis & Heckman, 2006).

Retention handler i denne oppgaven om å beholde ansatte. Når man oversetter retention direkte fra engelsk så dukker det norske ordet bevaring om. Selv om bevaring av ansatte omfatter betydningen av retention, så mener jeg at den engelske terminologien bedre viser til det operasjonelle aspektet av å beholde sine ansatte.

Retention viser til virksomhetens evne til holde på sine medarbeidere. Retention blir gjerne presentert som en prosent, for eksempel en årlig retention rate på 80 % indikerer at organisasjonen har klart å holde på 80 % av de ansatte, mens 20 % har sluttet.

Det er mange grunner til at det er viktig for virksomheter å ha fokus på retention. Kostnaden ved turnover er en av dem: avhengig av stilling så kan den direkte kostnaden tilsvare opp mot 2,5 ganger den ansattes lønn. I tillegg kan det tilkomme en rekke indirekte kostnader, som lavere produktivitet, nedgang i engasjement, kostnader tilknyttet opplæring av ny medarbeider, og en negativ effekt på kundetilfredshet og på kulturen i organisasjonen (Florentine, 2019).

Turnover viser til utskiftning av ansatte i virksomheten. Turnover tar utgangspunkt i at ansatte er rasjonelle beslutningstakere som kontinuerlig søker å opprettholde en balanse mellom egen innsats og det de får tilbake fra sin arbeidsgiver. Hvis denne relasjonen kommer i ubalanse, så

vil ansatte havne i en situasjon med mental og atferdsmessig tilbaketrekking, som til slutt kan ende med at den ansatte forlater virksomheten (Grotto et.al., 2017). Turnover

Startups og teknologiske startups

Den britiske gründeren Paul Grahams (2012) definerer en startup på denne måten: “*A startup is a company designed to grow fast. Being newly founded does not in itself make a company a startup. Nor is it necessary for a startup to work on technology, or take venture funding, or have some sort of “exit.” The only essential thing is growth. Everything else we associate with startups follows from growth*”.

Når det gjelder teknologiske startups så finnes det knapt noen definisjon på dette etter å ha saumfart søkemotorer på nett, men det kan forklares som en type virksomheter som ved hjelp av teknologi skaper produkt som tilbyr noe nytt eller som levere en eksisterende tjeneste på en ny måte.

1.3. Forskningsspørsmål

Jeg har formulert følgende forskningsspørsmål som jeg skal besvare i denne studien:

*På hvilken måte jobber ledere i teknologiske startups med retention
- og møter de noen utfordringer på veien?*

Med utgangspunkt i det økende globale underskuddet på talent og kompetanse og det tilsvarende behovet for virksomheter å utvikle og beholde talentene sine, så vil jeg undersøke hvordan ledere i teknologiske startups jobber med å beholde talentfulle medarbeidere. Det eksisterer minimalt med litteratur på dette feltet, og derfor har jeg tatt utgangspunkt i drivere for retention som er omtalt i eksisterende teori i lys av virksomheter som helhet. Basert på manglende forskning på feltet så ønsker jeg undersøke om eksisterende litteratur uten videre kan overføres til teknologiske startups.

Dette er interessant av flere grunner. Startups spiller en viktig rolle i den globale økonomien i dag ved å tilføre fornyelse og nyskaping, skape nye industrier og arbeidsplasser. Samtidig så eksisterer disse virksomhetene i en spesiell kontekst som gjerne er preget av høyt tempo og arbeidspress, begrensede økonomiske midler, og høy grad av uforutsigbarhet og usikkerhet. Det eksisterer per i dag svært lite forskning på talent management i startups, da hovedvekten av empiri er hentet fra multinasjonale selskap og større virksomheter. Det er imidlertid svært interessant å se på ledelse av talent i konteksten av startups, da de i motsetning til større

virksomheter ofte mangler egne spesialister innen HR og dermed forventes å ha en mer dynamisk tilnærming til hvordan de ivaretar talentene sine.

1.4. Studiens formål

Studiens formål er å undersøke hvordan ledere i teknologiske startups jobber med retention og hvilke utfordringer de møter på veier. Kan drivere for retention som foreligger i dagens teoretiske rammeverk uten videre overføres til konteksten av teknologiske startups? Hvilke drivere er viktige for retention i denne konteksten og er det noen utfordringer CEOs møter når det gjelder retention i startups? Dette søker jeg å finne svar på.

1.5 Avgrensning og disposisjon

Talent Management omfatter strategier både for å tiltrekke seg, utvikle og beholde verdifulle ansatte. Jeg har som følge av denne oppgavens naturlige begrensning avgrenset min problemstilling til å se på hvordan virksomhetene i studien jobber med å ivareta og beholde sine talent. Med andre ord så vil jeg ikke i dybden på virksomhetens strategier for å tiltrekke seg talent i denne oppgaven.

Jeg vil i det påfølgende kapitlet se nærmere på teorien rundt talent, talent management, startups og retention.

Deretter vil jeg forklare og underbygge valg av metode i kapittel 3, før jeg i kapittel fire vil gjennomgå datamaterialet jeg sitter med etter å ha intervjuet de fem teknologiske startups jeg har intervjuet. Avslutningsvis vil jeg i kapittel 5 formulere min konklusjon basert på de empiriske funnene knyttet opp mot mitt uttalte forskningsspørsmål.

2. Teoretisk referanseramme

Innledningsvis har jeg forklart hvorfor talent management i startups er aktuelt og presisert hva jeg ønsker å se nærmere på i denne oppgaven. I det følgende kapittelet vil jeg skissere et teoretisk rammeverk som jeg vil ta utgangspunkt i når jeg videre skal diskutere funnene mine.

2.1. Teknologiske startups

Teknologiske startups og andre mindre virksomheter bidrar med omtrent 2,5 ganger så mye innovasjon per ansatt sammenlignet med større selskaper og er ansvarlige for størsteparten av radikale innovasjoner i økonomien i dag (Davidsson & Honig, 2003). Radikale innovasjoner ligger i kjernen av ny forretningsutvikling og langsiktig verdiskaping (ibid.). Selv om store virksomheter utgjør nesten $\frac{3}{4}$ av USA sine kostnader knyttet til forskning og utvikling, så er det mer sannsynlig at det er selvstendige entreprenører som vil stå for de mest fundamentale og originale innovasjonene (ibid.). Man kan si at de mest revolusjonerende forretningsideene både har blitt, og vil fortsette å komme, fra selvstendige entreprenører. Teknologiske entreprenører er individ som gjenkjenner og utnytter muligheter ved å benytte teknologisk kunnskap og erfaring til å skape verdier gjennom etablering av startup (ibid.).

Small firms have been described as the ‘fruit flies of management because they live and die quickly’ (Katz et al., 2000).

Nye virksomheter har en rekke konkurransemessige ulemper fordi de opererer under en høy grad av usikkerhet, lider av begrenset offentlig anerkjennelse og legitimitet, og er karakterisert av lav organisatorisk bevissthet (Davidsson & Honig, 2003).

Vi er vant med å tenke at høyteknologiske innovasjoner og startups er generert og i hovedsak samlet i fertile amerikanske økosystem, som Silicon Vally, Seattle, og New York. Det vi imidlertid nå ser er at tech startups har blitt et globalt fenomen. I løpet av det siste tiåret så har det vært en dramatisk vekst av startup økosystem rundt i hele verden, fra Shanghai og Beijing, til Mumbai og Bangalore, til London, Berlin, Stockholm, Toronto og Tel aviv (Florida & Hathaway, 2018).

Det er flere årsaker til denne utviklingen. For det første så har de teknologiske fremskrittene med høyhastighets internett, mobile enheter og sky-tjenester gjort det mulig å starte og skalere digitale virksomheter til en brøkdel av tidligere kostnader. Denne teknologien er nå tilgjengelig i flere marked, hvilket har åpnet opp for å skape og dyrke disse hightech-

virksomhetene i flere land og i flere byer (ibid.).

Den andre årsaken er økonomisk. Verden har gjennomgått den største globale reduksjonen i fattigdom og tilsvarende økning av den globale middelklassen i historien, og multinasjonale konsern starter opp i flere land, spesielt i fremvoksende markeder. Dette har igjen økt etterspørselen etter digitale produkt og tjenester på flere steder, og dermed gitt teknologiske entreprenører et robust marked å selge til i større deler av verden (ibid.).

Den tredje faktoren er politisk. Mange nasjoner over hele verden gjør mer enn noensinne før for å konkurrere i det globale markedet ved å forbedre utdanningssystemene sine og universitetene, investere mer i forskning og utvikling, og åpne opp armene stadig mer for å invitere inn høykompetente utlendinger og gründere. Ett unntak her er USA, preget av sin langvarige dominans som monopolist for high-tech entreprenørskap (ibid.).

I gjennomsnitt kan suksessfulle startups som har vært i drift i over tre år, vise til over 60 % inntektsøkning per år (Girardi, 2016), mens private virksomheter generelt sett har inntektsøkning på 5-10 % per år i USA (Biery, 2014). Eksempler på suksessfulle startups er Facebook, Google, Apple, Amazon, Netflix og Airbnb (ibid.) Samtidig er den dystre statistikken at 50 % av alle startups som etableres ikke overlever sine første fem leveår (Leadem, 2017). Ifølge Bill Gross, grunnleggeren av Idealab, så er de fem viktigste faktorene som påvirker startup-suksess: ide, team, forretningsmodell, finansiering, og timing. Timing er den viktigste faktoren, men også umulig å kontrollere. På bakgrunn av at «timing is everything» så trenger følgelig virksomheten tilstrekkelig finansiering til å holde seg gående frem til bedriften blir levedyktig (Butean, 2017).

2.2. Talent management

I denne oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i den brede definisjonen av TM som er anvendt av Stahl et al. (2007), der TM omfatter virksomhetens evne til å tiltrekke seg, utvelge, utvikle og beholde viktige ansatte. Dette involverer et sett av HR praksiser som fokuserer på å tiltrekke seg og beholde en målgruppe av talentfulle ansatte (Lewis & Heckman, 2006). Disse talentfulle individene kan bli karakterisert på grunnlag av et utvalg av attributter, som kompetanse, ferdigheter, evner, erfaring, kunnskap, intelligens, karakter og «drive», eller evnen til å lære og utvikle seg i en virksomhet (Michaels et al., 2001). Talentene forventes å utgjøre den viktigste strategiske ressursen for virksomheten, fordi de har størst innvirkning på virksomhetens prestasjoner og dermed skaper konkurransemessige fordeler for virksomheten

(Collings & Mellahi, 2009). Talentene blir klassifisert som verdifulle, sjeldne og vanskelige å imitere (Festing & Schäfer, 2014).

Det er liten tvil om at talent management har blitt et av de områdene med størst vekst når det gjelder akademisk arbeid innen ledelsesfeltet de siste tiårene (Collings et al., 2015).

Talent Management dukket som tidligere nevnt opp i kjølvannet av McKinsey rapporten som i 1997 etablerte begrepet «war for talent» (Collings & Mellahi, 2009). Gitt populariteten og den strategiske verdien av TM for virksomheter, så har konsekvensen blitt at diskursen og praksisen i stor grad har blitt drevet frem av konsulentfirma og virksomheter selv, spesielt med tanke på oppmerksomheten rundt den rådende talentmangelen (Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014).

Som nevnt tidligere, så impliserer en ny global rapport utarbeidet av PWC i 2019, at talent management har blitt den største utfordringen for HR ledere i Europa og en «hodepine» for CEOs, der 79 % rapporterer at de er bekymret for tilgangen til nøkkelkompetanse. Talent Management er med andre ord et område som får stadig større oppmerksomhet fra virksomheter innenfor en rekke bransjer (Scullion et. al, 2016).

Virksomheter verden over anerkjenner talentfulle medarbeidere som en unik ressurs og helt sentral for å oppnå bærekraftige og konkurransemessige fordeler, og de benytter talent management for å fange, utvikle og beskytte disse ressursene (Sparrow & Makram, 2015). Og mens virksomhetene utkjemper denne kampen om talent mot hverandre, så kan det virke som at det er talentene selv som har vunnet (Bersin, 2013).

Som vi kan se så har talent management med andre ord blitt en viktig strategisk problemstilling for ledere i globale virksomheter. Samtidig så ser vi at mesteparten av forskning innen TM fokuserer på store multinasjonale selskaper (Krishnan & Scullion, 2017). Dette til tross for at små og mellomstore bedrifter utgjør over 90% av det totale antallet virksomheter i industrialiserte land, samt at kategorien SME også i gjennomsnitt utgjør 50-60 % av den nasjonale sysselsettingen (ibid.).

Litteraturen innen TM er fremdeles ikke godt jordet i forskning og er dominert av at konsulentfirma har styrt diskursen på området (Krishnan & Scullion, 2017). Det akademiske feltet innen talent management er preget av begrenset teoretisk og konseptuell utvikling, og uavklarte problemstillinger foreligger når det gjelder definisjon og avgrensninger av begrepet (Collings & Mellahi, 2009). Så til tross for at begrepet har blitt mye brukt i litteratur rettet mot virksomheter, så eksisterer det en stor variasjon i hvordan begrepet er definert i

faglitteraturen, samtidig som det er ulike måter å forklare TM på i praksis (ibid.). I sin mest essensielle form så kan imidlertid talent management forklares så enkelt som:

«simply a matter of anticipating the need for human capital and then setting out a plan to meet it» (Cappelli, 2009).

Flere forskere har påvist og uttrykt et behov for å studere talent management i flere kontekster og miljø, og at fokus på denne måten bør utvides til et bredere perspektiv som omfatter flere interessenter (Collings, 2014). Det er blant annet gjort lite forskning på talent management i startups, hvilket demonstrerer aktualiteten i mitt forskningsspørsmål.

2.2.1. Talent – sett i lys av Talent Management

Det finnes en inklusiv og en eksklusiv tilnærming til talent innen talent management. Den inklusive tilnærmingen tar utgangspunkt i at alle ansatte potensielt kan bidra til konkurransemessige fordeler for virksomheter og at alle derfor skal ha tilgang til utvikling, mens den eksklusive tilnærmingen tar utgangspunkt i at utvalgte «high potentials» i virksomheten bidrar mer og er viktigere for businessen, og dermed fortjener større utviklingsmuligheter (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Den eksklusive tilnærmingen innebærer at talent skal bli identifisert, pleiet og plassert i sentrale, strategiske stillinger som er viktige for virksomhetens konkurranseevne (Scullion et al., 2010) og denne tilnærmingen av TM er dominant i multinasjonale selskaper (Cappelli & Keller, 2014). Forskning tilsier samtidig at mindre virksomheter ofte har en mer inklusiv tilnærming til TM og dermed inkluderer alle ansatte i sine utviklingsaktiviteter. Festing et al. (2013) fant i sin forskning at 54 % av undersøkte SME selskaper i Tyskland benyttet en inklusiv TM og dermed inkluderte alle ansatte i aktiviteter knyttet til dette.

En eksklusiv tilnærming er basert på en differensiering av arbeidsstyrken og antar at ved å investere mer i enkelte ansatte med verdifulle og unike ferdigheter så vil virksomheten tjene mer på dette enn ved å investere i de med mindre uttalte ferdigheter. Det er mange som kritiserer denne tilnærmingen. Manglende objektivitet i evalueringen av potensial og prestasjon er en av truslene ved å benytte en eksklusiv tilnærming til talent. I tillegg tyder forskning på at eksklusivitet kan undergrave en uformell arbeidskultur, noe som er en av de viktigste egenskapene ved mindre virksomheter (Storey et al., 2010). Dette kan også bidra til å undergrave teamarbeid og føre til at moralen til majoriteten av de ansatte som ikke identifiseres som talent faller (Krishnan & Scullion, 2017). Med andre ord så vil ikke denne

tilnærmingen passe overens med den egalitære kulturen som kjennetegner mindre virksomheter som startups, som sannsynligvis heller vil adoptere en inklusiv tilnærming der alle ansatte blir ansett som talent. For mindre virksomheter, inkludert startups, så vil TM handle om praksiser for å identifisere, utnytte og optimere ferdighetene til hver enkelt ansatt (Sparrow et al., 2014). Det er altså både viktig og hensiktsmessig å tilpasse tilnærmingen til talent og praksiser av talent management til den gjeldende konteksten.

2.2.2 Talent Management i startups

«Any plan for launching a new enterprise should include a road map for evolving the organizational structure and the HR system, which parallels the timeline for financial, technological and growth milestones»

Baron & Hannan, 2002.

Det er skrevet lite om og gjort lite forskning på talent management i startups. Jeg har søkt i en rekke akademiske søkemotorer og funnet noen ytterst få artikler som tar for seg dette. Det samme gjelder forskning på TM i små og mellomstore bedrifter. Historisk sett har TM blitt knyttet opp mot større virksomheter med utviklede og formaliserte TM-program, men å flytte fokus ned på mindre virksomheter kan bidra til å vise dynamikken og variantene som finnes innenfor TM enda bedre. Som Katz et al., (2002) skriver: « *Human resources are critical for new organizations in ways often unappreciated by researchers who study only established organizations*».

Foreliggende data viser at mindre virksomheter opererer annerledes og at ledelse av mennesker i denne konteksten ikke nødvendigvis kan la seg sammenligne med ledelse i større og mer veletablerte firma. Vi mangler mye teori og empiri for å forstå hvordan nyetablerte, små firma utvikler sine medarbeidere og leder deres prestasjoner. Humankapital i nye virksomheter har lenge blitt ansett som kritisk for virksomhetens suksess, så blant andre Baron (2003) har argumentert for at man kan ha nytte av å se nærmere på prosessene i startups. Vi vet at etter hvert som startups vokser i produksjon og salg så må også antall ansatte øke, men få studier til nå har sett nærmere på hvordan medarbeiderne her blir rekruttert, utviklet, motivert og belønnet (Cardon & Stevens, 2004).

Et viktig aspekt ved dette er at mindre virksomheter som startups ofte mangler formelle HR-ordninger og system (Markman & Baron, 2003), og det er sannsynlig å tro at egenskapene som nye og små påvirker hvordan de forholder seg til rutiner rundt HR på. Implementering av

formelle HR-praksiser er kostbart for mindre virksomheter og mer uformelle praksiser kan potensielt være mindre kostnadskrevenne (Krishnan & Scullion 2017). Den konsentrerte produktbasen til mindre virksomheter gjør de sårbare for endringer i marked og kundeforventninger, hvilket naturlig nok blir strategisk prioritet for ledelsen, til fordel for talent management og andre HR-relaterte saker som gjerne kommer i andre rekke (ibid.). For ledelsen er det naturlig at hovedaktiviteter retter seg mot å få virksomheten opp å gå, som produksjon, markedsføring, salg, kontantstrøm og følge opp kunder. Fokus vil være på hvordan man kan utnytte tilgjengelige ressurser mer effektivt (ibid.).

Samtidig er det høye kostnader assosiert med å miste dyktige medarbeidere, som må tas til etterretning når man velger bort ressurser tilknyttet HR. Kostnadene i forbindelse med turnover omfatter både de direkte kostnadene knyttet til rekruttering, utvelgelse og opplæring av nye ansatte, men også disruptjon i arbeidet, og tap av kunnskap og nettverk (Allen et al., 2010). Ressurser innen HR kan i tillegg forbedre kulturen på arbeidsplassen, spesielt hvis kompetansen er der før interne problemer oppstår. Med andre ord, så tyder forskning på at man ikke bør overse fordelene ved å ansette HR-ressurser tidlig i utviklingen av startups (Baron and Hannan, 2002). Som også Heneman & Tansky (2002) vektlegger så har organisatoriske tilnærminger til bemanning, kompensasjon, opplæring og utvikling, og prestasjonsledelse, en uttalt effekt på virksomhetens evne til å møte utfordringer på, og derav direkte påvirkning på firmaets effektivitet og overlevelse.

Evnen til å samarbeide og til å jobbe individuelt, evne til å vise initiativ og ta i bruk kreative løsninger er kritiske egenskaper for økonomisk vekst og utvikling (Giddens, 2001). Disse kritiske egenskapene på arbeidsplassen betyr at vi trenger å videreutvikle vår forståelse av hvilken rolle strategier innen HR spiller i å bygge suksessfulle virksomheter. Til tross for en økende mengde forskning rettet mot å forstå entreprenørskap, så har forskning rundt ledelse av humankapital i små entreprenørvirksomheter blitt hyppig oversett (Jack et al., 2006). Med tanke på den utbredelsen og betydningen av denne type virksomheter i verden i dag så er denne mangelen på forskning bekymringsverdig (ibid.). Det foreligger stadig en større mengde kunnskap om entreprenøren og om små virksomheters struktur og organisasjon, men vi vet bemerkelsesverdig lite om dynamikken av ledelse og ansattes atferd i små startups (ibid.).

Noe av det vi vet er at implementering av formelle HR-praksiser henger etter andre operasjonelle områder i startups (Kotey & Slade, 2005). Heneman et al. (2000) observerte at forskere konsekvent kommenterer mangelen av tilgjengelig informasjon om slike praksiser i

små entreprenørvirksomheter. Dette er overraskende med tanke på dødsraten som eksisterer i denne typen virksomheter, der det er estimert at cirka 50 % av alle startups ikke overlever de første fem årene i drift (Heneman et al., 2000).

Samtidig må man også merke seg at startup sin gjerne uformelle tilnærming til HR-praksis ofte blir identifisert som en av kildene til konkurransefordel for disse virksomhetene (ibid.). De har en tendens til å utvikle sine egne, distinkte praksiser som passer deres særskilte kontekst når det kommer til tiltrekning og utvikling av ansatte. Startups har en rekke fordeler som kan hjelpe med å tiltrekke og beholde verdifulle ansatte. De kan blant annet tilby et kreativt arbeidsmiljø der nye ideer og innovasjon blomstrer (Zenger & Lazzarini, 2004). Forskning viser en rekke fordeler ved å jobbe i mindre virksomheter fra ansattes perspektiv, blant annet høyere jobbkvalitet og mindre byråkrati, høyere jobbtilfredshet på grunn av større fleksibilitet, bedre arbeidsmiljø, og mer uformell kultur på arbeidsplassen (Krishnan & Scullion 2017).

Gitt betydningen av uformalitet og personlig lederstil for organisasjonskulturen i små virksomheter, så argumenterer Krishnan & Scullion (2017) at disse virksomhetene foretrekker å adoptere en uformell tilnærming til TM og ikke forholder seg til tilnærminger som krever formell identifisering av talent. Formell og eksklusiv tilnærming til TM som begrenser talentbassenget til «high potentials» passer ikke inn i den mer egalitære kulturen av teamarbeid i mindre virksomheter, og kan være med på å undergrave moralen til flertallet av de ansatte (ibid.). Med andre ord så er det behov for en dynamisk tilnærming både til talent og til talent management i startups.

2.3 Retention

I et whitepaper fra Manpower (2006) kommer det frem at de påviste demografiske endringene vi står overfor som en aldrende befolkning, synkende fødselsrater og økonomisk migrasjon, i kombinasjon med sosial evolusjon og globalisering, samlet sett er med på å forårsake både en mangel på talent, men også en mangel på de ferdigheter og kompetanser som etterspørres i virksomheter i dag. Som følge av dette er det en økende enighet om at det vil bli stadig viktigere, og stadig mer utfordrende, for virksomheter å beholde sine nøkkelpersoner (Allen et al., 2010). Virksomheter og ledere som har en felles forståelse av turnover effekter og tendenser kan oppnå konkurransemessige fordeler gitt denne virkeligheten.

Frank et al. (2004) definerer retention som “... *the effort by an employer to keep desirable workers in order to meet business objectives*”. Direktivet for virksomheter i denne tiden preget av “war for talent” er å redusere turnover til fordel for retention av talentfulle medarbeidere (Govaerts et al., 2011). Retention fremstår som en strategisk mulighet for mange virksomheter til å beholde en konkurransedyktig arbeidsstyrke (De Long & Davenport, 2003).

Tidligere forskning har identifisert flere faktorer/drivere som er positivt forbundet med retention av ansatte. Forskning gjort av Birt et al. (2004) fant i sin studie at følgende faktorer styrker retention: utfordrende og meningsfullt arbeid, muligheter for forfremmelse, eierskap, ansvar, god ledelse, og muligheter for læring og utvikling. Walker (2001) identifiserte i sin studie også syv faktorer som kan styrke retention: kompensasjon og verdsettelse av utført arbeid, utfordrende arbeidsoppgaver, muligheter for læring, positive relasjoner med kolleger, anerkjennelse for kompetanse og bidrag, god balanse jobb-fritid, og god kommunikasjon internt i virksomheten.

Ifølge Messmer (2006) styrkes retention når ansatte blir tilbudt kompensasjon og goder, jobber i en støttende arbeidskultur, kan utvikle seg og klatre internt, og har en balanse mellom jobb og fritid. Til slutt har Hytter (2007) påvist at egenskaper som belønning, lederstil, karrieremuligheter, læring og utvikling av evner, arbeidsmiljø, og jobb-fritid balanse har en positiv effekt på retention.

Motsatsen til retention er turnover. Ansatte slutter som følge av manglende tilfredsstillelse når det gjelder fordeler hos nåværende arbeidsgivers, og dette er gjerne en kombinasjon av materielle faktorer (lønn, goder) og immaterielle faktorer (relasjon til nærmeste leder, læring/utvikling, karrieremuligheter, jobb-fritid balanse), i kombinasjon med at en annen virksomhet tilbyr en pakke av flere fordeler for medarbeideren (Kaliprasad, 2006).

En studie fra 2010 fant at kostnadene relatert til turnover varierer mellom 90 % til 200 % av lønnen til den ansatte (Alles et al., 2010). Når turnover øker så blir i tillegg den sosiale teksturen i virksomheten forstyrret, immaterielle verdier som kunnskap og ferdigheter går tapt, operasjonell effektivitet reduseres, og kundetilfredshet går ned – noe som igjen kan ha negativ påvirkning på virksomhetens økonomiske prestasjoner (Grotto et.al, 2017). Funn fra teknologiske virksomheter viser også at høy turnover medfører signifikant lavere omsetningsvekst de påfølgende 2 årene, hvilket indikerer at høy grad av turnover kan være svært skadelig for virksomhetens suksess (Cardon & Stevens, 2004). Ut fra dette er det

forståelig at virksomheter har fokus på å avdekke hvilke faktorer som påvirker ansatte retention og turnover.

2.3.1. Drivere for retention i virksomheter

Som vist overfor så er det mange faktorer som blir trukket frem når det gjelder drivere for retention i virksomheter. Det foreligger imidlertid lite teori og empiri rundt hva som styrker retention i startups og jeg har derfor tatt utgangspunkt i drivere som styrker retention i virksomheter sett under ett. Jeg har ikke anledning til å trekke frem alle nevnte drivere i det teoretiske rammeverket, men vil videre omtale de fem faktorene vektlagt i Zhang og Stewart sin forskning (2017). De har samlet de mest vesentlige driverne for retention under følgende kategorier:

- 1) Ledelse
- 2) Finansiell kompensasjon
- 3) Onboarding
- 4) Læring og faglig utvikling
- 5) Organisasjonskultur og organisasjonsidentifisering.

Jeg vil videre diskutere disse fem driverne hentet fra Zhang og Stewarts inndeling nærmere, og vil samtidig trekke inn teori hentet fra andre forskere som underbygger disse faktorenes betydning for retention.

2.3.2. Ledelse

Resultatene fra en analyse av Gallup-studiene om engasjement på arbeidsplassen utført av Buckingham and Coffman (1999), som inkluderte 1 million ansatte og 80.000 ledere i 142 land, avslørte at ansatte forlater ledere, ikke virksomheter (Zhang & Stewart, 2017).

Undersøkelser på effekten av ledelse på retention har vist at dersom medarbeiderne blir behandlet som verdifulle ansatte og blir motivert til å prestere, så er det større sannsynlighet for at de vil være der og levere bedre enn forventet (Wang et al., 2011).

Gode ledere er med andre ord nøkkelen til retention. Ifølge en artikkel fra Gallup (Robinson, 2008) kan minst 75 % av frivillig turnover bli påvirket av leder, og i en studie av 225 sosialarbeidere fant Maertz og kolleger (2007) at ansattes opplevelse av støtte fra leder var en viktig faktor for retention. Resultatene deres tilsa at opplevelsen av høy grad av støtte fra nærmeste leder kan kompensere for lav grad av opplevd støtte fra organisasjonen for øvrig, og forhindre at ansatte slutter (Maertz et al., 2007). Opplevelse av støtte fra ledelse og organisasjon samt prosessuell rettferdighet, har blitt forbundet med lavere turnover-intensjon

ved å øke forpliktelse blant ansatte og redusere utbrenthet (Campbell et al., 2013). En studie av 100 gründere i India fant at ledere som tilstreber seg mer hands-on ledelse, herunder sørger for hyppig evaluering av ansatte, setter klare forventninger og mål, og adresserer fremgang mot viktige mål, også har mer suksessrike virksomheter (Chatterji et al., 2018).

Forskning på ledelse og retention i en rekke sektorer har også påvist den positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og retention. Transformasjonsledelse påvirker engasjement gjennom tillit og autonomi, som positivt påvirker retention (Zhang & Steward, 2017). Den transformative lederen vil gjerne fungere som en mentor, som coacher medarbeiderne individuelt og legger til rette for et godt arbeidsmiljø der deres styrker og talent kan komme mest mulig til nytte (ibid.). Transformasjonsledelse er samtidig knyttet til den mest gunstige ledelsesformen for produktivitet, trivsel og kreativitet, hvilket er relevant for teknologiske startups med høy innovasjonsgrad og produktivitet.

Tse, Huang og Lam (2013) fant i sine undersøkelser at transformasjonsledelse øker ansattes følelse av forpliktelse til virksomheten og styrker retention.

Forskning underbygger altså at når lederatferd er støttende, responderende og inspirerende, så er det mer sannsynlig at de engasjerer ansatte, øker jobbtilfredsheten og reduserer turnover (Grotto et al., 2017)

Det vesentlige elementet i transformasjonsledelse er at ledelsen klarer å formidle selve grunnideen om hva virksomheten er og bør være, gjerne i form av en inspirerende visjon, og at den klarer å omforme snevre egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner (ibid.). De mest vesentlige elementene kan beskrives gjennom følgende fire i'er:

Idealisert innflytelse. Dette er den faktoren som ligger nærmest det vi forbinder med karismatisk ledelse i positiv forstand. Det viktigste kjennetegnet ved å lede gjennom idealisert innflytelse er at lederen fungerer som rollemodell for sine medarbeidere, og fremtrer som en person som medarbeidere gjerne identifiserer seg med og vil etterligne. Slike ledere blir gjerne tillagt positive egenskaper og blir betraktet som spesielt målrettede og pålitelige. De markerer også høy moralsk standard (Kaufmann, 2014).

Inspirerende motivasjon. Utpregede transformasjonsledere utmerker seg ved å legge stor vekt på å være flinke til å motivere og inspirere sine medarbeidere til innsats. De legger vekt på god lagånd, entusiasme og optimisme. De legger også vekt på å trekke sine medarbeidere med i et demokratisk samspill når det gjelder å utforme og forfølge visjoner for arbeidet i gruppen

eller for virksomheten. Kommunikasjon om hva som forventes av gruppen og medarbeidere er klar (ibid.).

Intellektuell stimulering. Et viktig trekk ved transformasjonsledelse er lederens vekt på å stimulere sine medarbeideres intellektuelle utvikling gjennom å gi dem utfordringer og stimulere dem til å arbeide selvstendig med oppgavene og finne nye og kreative måter å løse problemer på. I pakt med dette gis det ingen offisiell kritikk av medarbeidere som gjør feil eller mislykkes på forskjellige måter. Nye ideer fra medarbeidere blir ikke negativt kritisert selv om de avviker fra lederens egen oppfatning (ibid.).

Individualisert oppmerksomhet. I klager på ledere fra deres medarbeidere nevnes det ofte at den enkelte ikke får noen individuell oppmerksomhet eller anerkjennelse fra lederen. Behovet for oppmerksomhet og anerkjennelse er sterkt hos alle mennesker (Amabile, 1996). Dersom en leder svikter på dette punktet, kan det lett føre til både oppgitthet og apati. I noen tilfeller, særlig blant utpreget kreative individer, kan resultatet fort bli fiendtlighet og opposisjon (ibid.).

2.3.3. Finansiell kompensasjon

“Because entrepreneurial firms are likely to have less programmable and more fluid jobs, fewer resources with which to monitor worker performance, and employees with relatively short organizational tenures, we expect the greater use of performance-related incentives and stock-related rewards in entrepreneurial firms as compared to nonentrepreneurial firms” (Graham et al., 2002).

Lønn og kompensasjon spiller en rolle når det gjelder retention, og ansatte slutter ofte som følge av at de får høyere lønn et annet sted (Allen et al., 2010). Når man imidlertid går lenger ned i materien for å finne ut hva som fører til at ansatte vurderer andre jobb-alternativ i utgangspunktet, så finner vi at lønnsnivå og tilfredshet med lønn er relativt svake drivere for turnover (ibid.).

Ideen om organisatorisk likevekt spiller en viktig rolle når det gjelder turnover. Dette handler om at individer vil fortsette å delta i organisasjonen så lenge godene man mottar av organisasjonen er likestilte eller bedre enn bidragene som virksomheten forventer å motta tilbake fra arbeidstakeren (ibid.). Disse godene kan både være materielle goder som lønn, men også egenskaper som arbeidsforhold, relasjoner og fremtidsmuligheter. Med andre ord så kan ledere aktivt påvirke turnover ved å sørge for en balanse mellom goder (fra arbeidsgiver) og bidrag (fra arbeidstaker).

Det er imidlertid viktig å merke seg at finansielle incentiv alene ikke sørger for å beholde dyktige medarbeidere. For medarbeidere som har en god lønn, så viser det seg at immaterielle faktorer som oppmerksomhet og ros av nærmeste leder, og muligheter til å lede prosjekt og folk, er mer effektfulle i å etablere langsiktig engasjement, på tvers av sektorer, stilling og kontekst (Dewhurst, Guthridge & Mohr, 2009). Et for stort fokus på betydningen av finansiell belønning for innsats kan i verste fall føre til transaksjonsledelse som gjennom forskningsdata har vist seg å øke turnover (Zhang & Stewart, 2017).

Lønn er en svakere faktor for turnover enn en rekke andre kriterier, men med tanke på at verdifulle medarbeidere kan få tilbud utenfra er det viktig å sikre at virksomheten er konkurransedyktig eller har «rettferdige betingelser» med tanke på belønning, utviklingsmuligheter og arbeidsmiljø (Kaye & Jordan-Evans, 2014). Dersom lønn blir oppfattet som urettferdig, ikke konkurransedyktig, eller for lav til at man kan opprettholde en sunn privatøkonomi, så vil den være et problem og kunne skape misnøye. Da kan man også være utsatt for at gode medarbeidere blir kapret av noen andre eller aktivt selv begynner å se seg om etter en annen jobb. Det er imidlertid viktig å notere seg at lønn ikke vil hjelpe dersom medarbeideren er misfornøyd på andre områder (ibid.) Lønn må være der, men så må man jobbe med å styrke andre og like viktige drivere.

Langsiktige lønnsinsentiver som aksjer kan være et godt verktøy for retention, fordi ansatte som eier en del av firmaet kan identifisere seg mer med ledelsen i virksomheten og se mer på seg selv som eiere enn som ansatte (Graham et al., 2002). Dette er i stor grad brukt i teknologiske startups, der ledere, forskere, ingeniører og andre ansatte har mulighet til gevinst som følge av teknologiske fremskritt, hvilket styrker motivasjonen til å oppnå individuelle mål og virksomhetsmål. Risikodeling på denne måten gjør også at ansatte med en økonomisk interesse i virksomheten sannsynligvis vil opptre lite opportunistiske og heller handle i tråd med det beste for virksomheten (Graham et al., 2002).

2.3.4 Onboarding

Mange virksomheter har skjønnet at prosessen med å beholde talent starter allerede i rekrutteringsfasen og at mulighetsvinduet til å påvirke og imponere nye ansatte er mest tilstede de første seks månedene etter ansettelse (Zhang & Stewart, 2017). Ifølge The Wynhurst Group, et HR-konsulentfirma i USA, avgjør nyansatte om de føler seg hjemme eller ikke i organisasjonen i løpet av de første tre ukene i jobben, og 22 % slutter i løpet av de første 45 dagene (Caella, 2007). På bakgrunn av dette så etablerer stadig flere virksomheter

formelle onboarding-program. Onboarding, også kalt organisasjonssosialisering, er ikke bare orienteringsrunden på huset gitt de første dagene på kontoret, men snarere et omfattende og strategisk program for integrering av nye ansatte i virksomheten så de får de ressursene og den informasjonen de trenger for å finne sin plass og lykkes (ibid.).

Sosialisering defineres som en prosess der en person tilegner seg holdningene, atferden og kunnskapen som er nødvendig for å kunne delta fullverdig som et medlem av virksomheten (Bauer & Erdogan, 2011.). Sosialisering er en langsiktig prosess der individet lærer sine roller i virksomheten og tilpasser seg jobbkraft, organisasjonskultur og andre forventninger. Det lærer med andre den ansatte til å finne sin plass i organisasjonen. Sosialiseringen inkluderer både formell og uformell opplæring, og påvirker læring og utvikling uavhengig av virksomhetens størrelse (Chao, 1997).

Forskning tyder på at disse prosessene er annerledes i små virksomheter som startups enn i store. Rollag og Cardon (2003) fant at prosessen av sosialisering starter tidligere i små virksomheter, der nyansatte tidligere blir tatt med inn i møter og sosiale tilstelninger, de får tidligere mer meningsfulle oppdrag å jobbe med, og de er ikke isolerte fra virksomhetens ledelse (Cardon & Stevens, 2004). På bakgrunn av denne raske inkluderingen så er ansattes jobbtilfredshet og produktivitet større her enn i større virksomheter (ibid.). På grunnlag av dette oppfordrer også Rollag og Cardon (2003) at større virksomheter bør adoptere mer inklusive og uformelle sosialiseringstaktikker i tidlig fase, til fordel eller i tillegg til de mer formelle, strukturerte opplæringsprogrammene som er mer isolerende.

Et godt og omsorgsfullt arbeidsmiljø kan styrke engasjement og lojalitet, og svekke intensjon om å forlate virksomheten. Sosialiseringsspraksiser som skaper forbindelser til andre reduserer altså sannsynligheten for turnover i det kritiske første året etter ansettelse. Forskning viser at integrasjon i arbeidsgruppen er positivt forbundet med flere sosiale fordeler, blant annet engasjement og retention. Det samme gjelder høy kvalitet på relasjonen til både leder og kolleger (ibid.)

Et annet viktig ledd i en vellykket onboarding er at den nyansatte får realistiske forventninger til stillingen og kulturen i virksomheten tidlig i ansettelsesprosessen (Allen et al., 2010). Å gi ansatte så mye nøyaktig informasjon som mulig før de starter har en rekke fordeler.

Virksomheter kan på denne måten sile ut de potensielle kandidatene som ikke passer inn og dermed unngå feilaktige ansettelse og økt turnover. Dersom det er avvik mellom arbeidstakers forventninger til arbeidsplassen og slik det faktisk er, så kan dette raskt bryte ned lojalitet og føre til turnover. Forskning viser at de som får mest mulig nøyaktig

informasjon om arbeidsplassen og den nye jobben i tidlig fase tilpasser seg raskere og bedre (Bauer & Erdogan, 2011).

En viktig oppdagelse innen forskning på organisasjonssosialisering er viktigheten av «insiders» eller mentorer i virksomheten for suksessfull onboarding (ibid.). En mentor kan hjelpe nykommeren på flere måter, som å lære vedkommende om organisasjonen, tilby råd og veiledning, og gi sosial støtte (ibid.). Mentorer er også viktige fordi de kan besvare spørsmål som den ansatte er ukomfortabel med å spørre lederen sin om, og kan støtte nykommeren med å finne seg til rette i de sosiale og politiske strukturene i virksomheten. Forskning har vist at nyansatte lærer og internaliserer kjerneverdier i organisasjonskulturen tidligere dersom de deltar på sosiale tilstelninger og tilbringer tid sammen med en mentor (ibid.) Det er med andre ord viktig for virksomheter å forstå viktigheten av mentorer når de ansetter nye medarbeidere.

Å forstå organisasjonskulturen og hvordan virksomheten fungerer er et annet viktig aspekt i onboarding av nyansatte. Forskning har vist at å forstå virksomhetens policy, dens mål og verdier, samt å lære seg det unike «språket» i organisasjonen, er viktige indikatorer på tilpasning av nyansatte og er forbundet positivt med tilfredshet, engasjement og retention (ibid.)

I forbindelse med onboarding så er også rolleklarhet særdeles viktig. Roller og forventninger må være tydelig definert, kommunisert og støttet (Allen et al., 2010). Rolleklarhet har vist seg å være en konsistent faktor for å styrke jobbtildfredshet og organisasjonsforpliktelse i onboarding-prosessen (ibid.) Det er viktig at den ansatte forstår sin rolle og at det foreligger avklarte forventninger og mål. Dette er med å styrke tilknytningen og dermed styrke retention.

2.3.5 Læring og utvikling

“Startup ventures that create learning cultures are more likely to have engaged and vibrant employees who produce results contributing ultimately to the success of startup.”

(Burke, 2015)

Læring i organisasjoner er viktig for alle organisasjoner, men spesielt for startups da etablerte virksomheter gjerne har anledning til å tåle noe treghet, mens startups ikke har denne luksusen (Burke, 2015). Og med tanke på at: «Organisasjoner lærer ikke, kun individene i organisasjonen lærer – individene er agenter for all organisatorisk læring og endring»

(Argyris, 2003), så gir det seg selv hvor viktig det er å sørge for læring og utvikling hos ansatte i teknologiske startups.

Samtidig så er muligheter til å lære og utvikle seg en viktig driver for retention, noe studier utført av blant andre Arnold (2005), Herman (2005) and Hiltrop (1999) underbygger (Govaerts et al., 2011). Forskning viser at så lenge ansatte opplever at de lærer og utvikler seg, så vil de være mindre tilbøyelig til å slutte. På den andre siden, så snart ansatte føler at de ikke lenger utvikler seg, så begynner de å løfte blikket etter nye jobbmuligheter (Rodriguez, 2008). Dette har også Michaels et al. (2001) funnet i sine studier, der de konkluderer: *“[...] talented people are inclined to leave if they feel they are not growing and stretching”* (Michaels et al., 2001). Dette underbygges også i boken Love 'em or lose 'em: Getting good people to stay der forfatterne finner at læring og utvikling er blant topp tre drivere til at ansatte blir værende hos sin arbeidsgiver (Kaye & Jordan-Evans, 2014). Bruvold og Lee fant også i sin studie at ansattes opplevelse av investering i deres utvikling var positivt forbundet med organisasjonsforpliktelse og ansattes intensjon om å bli værende i virksomheten (Bruvold & Lee, 2003).

En arbeidsgiver som ikke har fokus på læring i dag vil tape på det, både med hensyn til prestasjon, engasjement, og retention. Ifølge LinkedIn sin Workplace Learning Report (2018) oppga 93% av de ansatte at de vil bli lenger i en virksomhet dersom den investerer i karriereutvikling. Med andre ord, utvikling er ikke lenger et gode eller forbeholdt noen posisjoner, det er en forventning hos dagens talent å få dette hos en arbeidsgiver (LinkedIn, 2018).

Dersom man ikke ivaretar den enkelte ansattes behov for utvikling ved å tilpasse program for dette, så kan dette føre til en nedgang i jobbtilfredshet, prestasjon, moral, og øke turnover-intensjon (Zhang & Steward, 2017). Det er viktig som leder å være inne tidlig for å se om det er en balanse mellom muligheter og behov hos den enkelte. Dersom man avdekker karrierebehovet hos den enkelte, kan man også lettere designe utviklingsprogram som skaper balanse mellom ønsker/behov og muligheter.

Atkinson and Meager (1994) skriver at opplæring i små virksomheter som startups sjelden er planlagt og vanligvis gjennomføres adhoc. Her er ustrukturert opplæring, uformell på-jobben læring og organisatorisk sosialisering viktig og ofte sett som substitutt for mer formelle opplæringsprosesser (Chao, 1997). Denne uformelle tilnærmingen til læring kan tilfredsstille behovene i små virksomheter der den ansattes roller og ansvar er forventet å endre seg hyppig

(Cardon & Stevens, 2004). I tillegg så er mange mindre virksomheter stolte av å tilby ansatte mer hands-on og interaktive læringsmuligheter (Rollag, 2002). Uformell læring er i tillegg gjerne sett på som mer effektiv enn formell læring (Govaerts et al., 2011). For å dyrke uformell læring så må imidlertid settes av tid, rom, ressurser og belønning til det, og ledere som fungerer som coacher og mentorer styrker læringen. Ved å tilby ansatte varierte arbeidsoppgaver og erfaringer, gi feedback på atferd og prestasjon, og styrke samhandling med ansatte og ledere, så vil man også styrke læring (ibid.),

2.3.6 Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet

«Culture eats strategy for breakfast»

Peter Drucker

Organisasjonskultur har blitt definert som et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den takler sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldig, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene (Schein, 2010). Organisasjonskultur er med andre ord et komplekst og mangefasettert nettverk av verdier og symboler (Schein, 1992). Men når alt kommer til alt, så kan denne kompleksiteten i kultur kokes ned til *«måten vi gjør ting på her»* (Jack et al., 2006)

Virksomheter som er gode på retention har en tendens til å ha en sterk og engasjerende organisasjonskultur basert på integritet, respekt, likeverd, teamarbeid og involvering (ibid.). Disse verdiene kan være med på å skape et arbeidsklima som ansatte oppfatter som givende, støttende og rettfærdig. Det er lederne i organisasjonen som er ansvarlige for å kultivere en slik positiv kultur, ikke bare ved å etablere positive verdsett for organisasjonen, men også gjennom sine daglige handlinger og avgjørelser (ibid.). Robert Buch m.fl. (2012) fant i sin forskning at ansatte med sosiale relasjoner til arbeidsplassen og til nærmeste leder presterer bedre enn dem som bare har økonomiske relasjoner til arbeidsplassen sin. Han konkluderer med at gode sosiale relasjoner predikerer bedre arbeidsinnsats og høyere jobbtildfredshet (Spurkeland, 2017).

Organisasjonsidentitet, heretter kalt *fit*, er et kritisk element når det gjelder retention og førende for en god organisasjonskultur (Mitchell et al., 2001). Når en ansatt begynner i en virksomhet så har vedkommende med seg et sett av individuelle ulikheter, inkludert demografisk profil (kjønn, alder og etnisitet), personlighet, økonomi og psykologiske behov,

samt personlige interesser og ambisjoner (ibid.). Graden av samsvar mellom den ansattes verdier, behov, interesser og preferanser, og 1) stillingen (person – jobb fit) og 2) organisasjonen (person – organisasjon fit) påvirker graden og kvaliteten på jobbopplevelsen for den ansatte, samt relasjonen mellom den ansatte og organisasjonen (Peterson, 2004). Positive jobberfaringer og gode relasjoner leder til høyere grad av jobbtilfredshet, engasjement og forpliktelse overfor virksomheten. Disse fit-relaterte opplevelsene er et kritisk første steg når det gjelder turnover-intensjon, da lav grad av jobbtilfredshet og forpliktelse representerer en risiko for turnover (Grotto et al., 2017). Det er flere kriterier som kan fremme dyp grad av integrasjon og fit, og de strekker seg over ulike stadier av medarbeideropplevelsen. Den første inntreffer i rekrutteringsfasen og handler om å skape realistiske jobbforventninger. Dette bidrar til å forhindre brudd på den psykologiske kontrakten og legge til rette for fit med jobben og organisasjonen (Allan et al., 2010). Det handler også om å forsikre seg om at individets kunnskap, ferdigheter og evner passer jobben godt og at personens verdier matcher organisasjonens (ibid.). Når det gjelder onboarding viser forskning at det kan hjelpe på retention å forsikre seg om at den ansatte tilpasser seg godt (lærer hvordan de skal utføre jobben og fungerer i det sosiale og kulturelle miljøet; ibid.). Det viser seg også at ledere som dyrker en positiv relasjon mellom ansatte og ledere hjelper med å integrere medarbeidere, og at positive interaksjoner mellom kolleger bidrar til å skape økt følelse av tilhørighet, tilknytning og person-miljø *fit* (Peterson, 2004).

2.4 Retention i teknologiske startups

På bakgrunn av manglende teori og empiri rundt hvilke drivere som fremmer retention i teknologiske startups har jeg over tatt utgangspunkt i eksisterende teori rundt talent management og retention i generelle virksomheter. Jeg har ut fra det teoretiske rammeverket laget en modell over driverne beskrevet over. Disse driverne vil være utgangspunkt for videre drøfting av funn fra studien min, der jeg vil se om driverne fra eksisterende teori er sammenfallende med drivere for retention i konteksten av tech startups.



3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg gå nærmere inn på min metodologiske tilnærming for å utforske oppgavens problemstilling: *På hvilke måter jobber ledere i teknologiske startups med retention, og hvilke utfordringer møter de på veien?* Jeg vil først beskrive valg av forskningsdesign, før jeg går nærmere inn på utvalgs-kriterier for studiet. Jeg beskriver videre metoden for datainnsamling og dataanalysen. Til slutt vil jeg gjøre meg noen metodiske refleksjoner, og underbygge forskningens reliabilitet og validitet

3.1 Forskningsdesign

I denne undersøkelsen ønsker jeg altså å undersøke hvordan ledelsen i teknologiske startups jobber med å ivareta og beholde talentene sine med referanse til talent management.

Utgangspunktet mitt er å undersøke et fenomen som det per dags dato foreligger lite empiri på i den aktuelle konteksten. Hovedtanken bak undersøkelsen er å få en forståelse av hvordan ledere i teknologiske startups leder sine ansatte for å styrke retention, og om de har laget noen strategier for å ivareta sine ansatte, eller om det meste skjer ad hoc, som mye av teorien foreslår.

Problemstillingen i denne oppgaven vil bli best besvart ved å hjelp av kvalitativ metode og innenfor den kvalitative metoden vil jeg benytte en fenomenologisk tilnærming. Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker, og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Fenomenet jeg vil undersøke er talent management i startups og gjennom semistrukturerte intervju ønsker jeg å få innsikt i lederens erfaringer og tanker rundt ledelse av talent i denne konteksten.

For å få belyst den åpne problemstillingen jeg har formulert, så ønsker jeg mest mulig detaljert informasjon gjennom dybdeintervju av CEO i de virksomhetene. Jeg vil som sagt benytte semistrukturerte intervju, der jeg går ut fra et teoretisk rammeverk men samtidig legger til rette for god flyt og dialog i samtalene og sørger for naturlige overganger. Gjennom den fleksible strukturen i intervjuprosessen så vil det også være anledning for respondentene å styre retningen inn på det de er mest opptatt av og har mest fokus på når det gjelder ivaretagelse av ansatte. På den måten forventer jeg å skaffe meg god innsikt og forståelse i hva lederne er opptatt av når det gjelder å beholde gode folk.

Jeg ønsker å studere noen utvalgte virksomheter inngående og hensikten er å produsere ny innsikt rundt talent management i teknologiske startups. Ut fra dette, så er det mest hensiktsmessig for meg å velge et casesdesign til denne studien, der jeg vil se nærmere på ledelse i fem utvalgte tilfeller. Ordet case er latinsk for casus, som betyr tilfelle. Min casestudie har med andre ord et enkeltcase-design med flere analyseenheter. Jeg ønsker å undersøke et avgrenset system; hvordan teknologiske startups jobber med å beholde dyktige medarbeidere, men jeg vil snakke med ledere i flere virksomheter for å få et utvidet datagrunnlag som gir meg mulighet til å sammenligne empiri og se etter mønstre når jeg skal analysere innhentet materiale.

3.2 Utvalg av respondenter

I kvalitative studier der hensikten er å få mest mulig kunnskap om et fenomen benyttes ofte en strategisk utvelgelse av informanter, også kalt *purposeful sampling* (Patton i Johannessen et al., 2011). Dette var også tilfellet for min studie. Jeg satte meg fore å finne et hensiktsmessig utvalg ut fra en del gitte kriterier for å belyse min problemstilling.

Den første avgrensningen av utvalg var teknologiske startups. Bakgrunnen for jeg valgte å studere teknologiske startups er at de er avhengige av høy innovasjonsgrad og gjerne har ansatte med høyere utdanning, i stor grad på master eller doktorgradsnivå. Ut fra den sterke humankapitalen i teknologiske startup og virksomhetens avhengighet av innovasjon, så trakk jeg slutningen om at ansatte her kan betraktes som talent og i mange tilfeller kan forventes å være attraktive for også andre arbeidsgivere i markedet.

På grunn av at jeg ikke ønsket å ha med virksomheter som bare var en døgnflue, etablerte jeg også som et utvalgs-kriterie at virksomhetene skulle ha levetid + 3 år, og jeg satte et begrensende spenn på antall ansatte fra 10 til 30 personer. Dette på bakgrunn av at jeg ønsket at virksomheten skulle være store nok til å ha en viss inndeling i roller og nivå, men samtidig ikke være så stor at for mange strukturer var på plass, som for eksempel at virksomheten hadde en egen HR-ansvarlig. Det var viktig at utvalget var sammenlignbart og holdt seg innenfor disse avgrensningene, for å gjøre det mulig å se på funn opp mot hverandre på tvers av virksomhetene.

Jeg tok sikte på et utvalg på 5-6 virksomheter og endte til slutt opp med 5, etter at én CEO trakk seg fra intervju på grunn av stor aktivitet og tidspress.

Her er en oversikt over mine case i studien:

Virksomhet	Bransje	Antall ansatte	Alder	Intervju utført	Lengde på intervju
R1	Marin	25	4 år	Over telefon	1 time, 04 minutt
R2	Medisin	15	8 år	Over telefon	1 time, 18 minutt
R3	Marin	12	4 år	Ansikt til ansikt	35 minutt
R4	AI	15	6 år	Over telefon	1 time, 32 minutt
R5	Marin	12	4 år	Ansikt til ansikt	41 minutt

Jeg snevret videre utvalget mitt til å gjelde teknologiske startups som er startet av tidligere studenter ved NTNU i Trondheim. Denne avgrensningen gjorde jeg primært på bakgrunn av at NTNU er Norges største teknologiske universitet med blant annet sin egen entreprenørlinje og landets største universitetsinkubator for tech startups (NTNU Accel).

De fem virksomhetene i utvalget mitt ble rekruttert ved hjelp av to metoder. Jeg gjorde mye research selv på internett og kontaktet tre av virksomhetene etter å ha funnet ut at de var i målgruppen min via deres hjemmeside samt opplysninger fra Brønnøysundregisteret og proff.no. De to øvrige virksomhetene ble valgt ut etter at Åse Straume ved NTNU Accel sendte meg en liste over teknologiske startups tilknyttet de.

Jeg henvendte meg i første fase til CEO i virksomhetene via epost og fikk snarlig tilbakemelding fra tre på epost der vi ganske raskt fikk avtalt tidspunkt for intervju, mens de to øvrige tok jeg kontakt med på telefon etter å ha avventet epost-respons i en uke, og fikk da ganske raskt også avklart tidspunkt for intervju med dem. Intervjuene strakk seg over en periode på til sammen én måned.

3.3. Datainnsamling

Hensikten med datainnsamlingen min var å forstå og avdekke sammenhenger rundt ledelse av talent i startups og intervjuene var semistrukturerte med rom for å gå i dybden på element som dukket opp underveis i samtalene. Jeg hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men spørsmål, tema og rekkefølge varierte i hver case. Jeg beveget meg frem og tilbake i intervjuguiden jeg hadde utarbeidet i forkant av intervjuene alt ettersom hvilke rom respondenten tok meg med inn i sine refleksjoner og svar.

Min innledende strategi og mitt ønske med tanke på gjennomføring av intervjuene var å utføre intervjuene ansikt til ansikt. Dybdeintervjuer blir jo gjerne forbundet med intervju som skjer i et fysisk møte mellom informant og intervjuer. Jeg fikk imidlertid allerede i denne fasen et innblikk i hverdagen til en CEO i en teknologiske startup. Lange dager, ukependling og andre realitetsorienteringer gjorde det mer hensiktsmessig å utføre tre av de fem intervjuene over

telefon. To av intervjuene ble utført over telefon på grunn av at informantene både jobbet og bodde i Oslo mens jeg befant meg i Trondheim, mens det tredje intervjuet ble utført over telefon da vedkommende kun var ledig etter kl. 21 på kvelden og dermed ble telefon mer hensiktsmessig for oss begge. De to øvrige intervjuene ble utført ansikt til ansikt i Trondheim, et på arbeidsplassen til den ene informanten, og det andre på en stille kafe i byen.

Jeg var spent på gjennomføringen av telefonintervju; *kom jeg til miste nyttig informasjon ved å ikke kunne observere informanten?* Erfaringen var imidlertid veldig positiv. Samtalene var preget av god flyt og dialog, og jeg fikk et innblikk i alle moment fra intervjuguiden i samtlige intervju. Jeg var bevisst på å skape en tillitsfull setting for samtalene og innledet intervjuene på en hyggelig og mer uformell måte for å «varme opp» informantene. Jeg fortalte litt om meg selv og studiet, og gikk deretter inn på formålet med oppgaven. Alle de fem respondentene var svært positive i forhold til forskningsspørsmålet i oppgaven og uttrykte en interesse i å delta på grunnlag av dette var en opplevd utfordring for de selv. Dette ga også en hyggelig introduksjon til det videre intervjuet og ga meg også en trygghet som forsker på studiens relevans og aktualitet. Ved hjelp av denne innledningen fikk vi kommet i gang med samtalen uten å hoppe rett på første spørsmål. Jeg opplevde at samtalene var noe mer formelle i innledningen, men at samtalen ble friere jo lenger ut i samtalen vi kom. Den mer formelle starten var også hensiktsmessig da jeg i innledningen ville ha svar på veldig konkrete spørsmål som antall ansatte, roller og lignende. Jeg opplevde at de åpne spørsmålene mine utover i intervjuet fort fikk informantene til å reflektere høyt og dele erfaringer og tanker, og dermed ble flyten god til tross for at vi ikke befant oss i samme rom men snakket over telefon. Jeg var også bevisst på følge opp eksplorativt den retningen som intervjuene tok, for å fange opp nyansene som kunne være det karakteristiske i de ulike intervjuene jeg utførte.

Jeg er klar over at det betraktes som en svakhet ved kvalitativ metode at intervju utføres over telefon, og hadde jeg opplevd at samtalene ikke gikk bra så var jeg forberedt på å endre innhenting av data, enten ved å endre utvalg til respondenter som var mer fysisk tilgjengelig eller ved å reise dit respondentene befant seg. Som man imidlertid kan se av tabellen over så opplevde jeg at de lengste og mest inngående intervjuene var de jeg utførte over telefon. Jeg øvde inn en god introduksjon som fikk flyten i samtalen i gang og opplevde ikke å miste noe verdifull informasjon på denne måten. Den største forskjellen jeg som forsker opplevde ved å intervju over telefon fremfor ansikt til ansikt var at det krevde mer av meg i form av aktiv lytting for å respondere hensiktsmessig til informanten og klare å skape

en god flyt og oppfølging av tema som dukket opp underveis i intervjuene. Det var mindre rom for pauser og stillhet.

Jeg lastet ned appen TapeACall for å ta opp telefonintervjuene jeg utførte. Så snart intervjuene var ferdige så lastet jeg lydfilene videre inn på pcen min slik at de ble forsvarlig lagret. På de to intervjuene som ble utført ansikt til ansikt benyttet jeg lydopptak-funksjonen på mobiltelefonene. På denne måten sørget jeg for at all informasjon ble med i transkriberingen og kunne ha økt fokus på aktiv lytting og oppfølgingsspørsmål underveis i samtalen.

3.4. Operasjonell definisjon

For å undersøke hvordan ledere i teknologiske startups jobber med å beholde dyktige medarbeidere, altså hvordan de jobber for å styrke retention, så har jeg etablert et teoretisk rammeverk på bakgrunn av foreliggende empiri rundt drivere for retention. Det vil si at jeg har fordypet meg i empiri på koblinger tidligere forskere har gjort mellom ulike egenskaper i en virksomhet og retention. Disse kriteriene som tidligere forskning har knyttet til retention har jeg omtalt i teoridelen av denne oppgaven.

Jeg har blant annet inkludert onboarding i det teoretiske rammeverket, da forskning har vist en sammenheng mellom integrering av nyansatte og retention. Onboarding er ikke et begrep jeg gikk ut fra at alle lederne hadde et forhold til og det ble dermed operasjonalisert i intervjuguiden. I intervjuene jeg utførte spurte jeg ikke informantene om de hadde onboarding-program eller ei, men jeg spurte de om hadde en bestemt måte de tok imot nyansatte på. Her operasjonaliserte jeg onboarding og formulerte det på en mer hensiktsmessig måte til informantene som fortsatt ga meg svar på det jeg var ute etter. Jeg operasjonaliserte også begrepet retention til å gjelde hvordan de jobbet for å beholde folkene sine.

Jeg introduserte begrepet talent management i introduksjonen av intervjuene for å forklare bakgrunnen for studien min, men brukte ikke begrepet i spørsmålene mine, snarere hvordan de forholdt seg til å utvikle og beholde talentene sine.

3.5. Dataanalyse

Etter transkriberingen av de fem utførte dybdeintervjuene satt jeg med rådata på til sammen 37 dataskrevne sider. Det var med andre ord særdeles viktig å finne et verktøy for å sørge for en hensiktsmessig og meningsfull inndeling av datamaterialet videre. Ved tverrsnittsbasert eller kategoribasert inndeling av data konstrueres et system for å indeksere datamengden og

det var denne metoden jeg benyttet meg av i databehandlingen. Jeg brukte denne inndelingen av data for lettere å være i stand til å organisere den på en måte som ga meg mulighet til å identifisere mønstre og fellestrekk. Indeksering vil si at det settes merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet (Johannessen et al., 2011). Denne prosessen kalles også koding. En kode er altså et utsnitt av teksten, gjerne en setning eller et avsnitt, som klassifiserer informasjonen (Miles & Huberman, 1984). På denne måten endte kodingen opp i en kategorisering av begreper som var sentrale for min analyse. Forskningsspørsmålet og det teoretiske rammeverket var hele tiden med som en ledetråd i hvordan jeg valgte å kategorisere innholdet. Prosessen med kodingen er tidkrevende, men førte til at jeg ble godt kjent med materialet og ble mer årvåken i gjennomgangen av casene for å se etter fellestrekk og mønstre. Dette er også en av hensiktene med kodingen; å bidra til å konsentrere meningsinnholdet fra intervjuene.

Etter noen vurderinger så endte jeg opp med å kategorisere funnene etter de fem driverne omtalt i det teoretiske rammeverket, samt en kategori for utfordringer og en kategori for som respondentene uttrykte. Kodingen endte altså opp i syv kategorier. Jeg etablerte et sett koder som skulle identifisere dataen tilhørende de enkelte kategoriene. Jeg flyttet så rådata gjennom indeksering inn i de passende kategoriene. Jeg fant det hensiktsmessig å organisere dataen på denne måten da all kodet data er relevant for å på best mulig måte kunne besvare forskningsspørsmålet og belyser ulike moment som ledere i startups er opptatt av når det gjelder å lede sine talent.

3.6 Gyldighet

Gyldighet eller validitet handler om dataens relevans. Det sentrale her er hvor godt dataen jeg har samlet inn representerer fenomenet jeg har undersøkt. *Klarer forskningen min å gi svar på hvordan ledere i teknologiske startups forholder seg til det å ivareta talentene sine?*

Jeg har forsøkt gjennom hele oppgaven å styrke validiteten ved forskningen min ved å være deskriptiv rundt min forskningsmetode, samt ved å beskrive valg og avgrensninger. Jeg har også forsøkt å knytte forskningen opp mot eksisterende faglitteratur på feltet.

Jeg har kun utført intervju av fem virksomheter og dette legger begrensninger på hvor stor relevans jeg kan tilegne empirien jeg har funnet. Som Jacobsen sier (2010, s. 130):

«Kvalitative tilnærminger vil som regel ha problemer med den eksterne gyldigheten».

Studiens naturlige begrensninger tilsa at den ikke ble utvidet til flere respondenter, og

samtidig at jeg ikke fikk intervjuet de ansatte i de aktuelle virksomhetene. Det hadde utvidet studiens gyldighet og gitt et mer sannferdig bilde av talent management i startups. Jeg opplevde at informantene var ærlige, ikke bare om de positive sidene av livet i en startup, men i stor grad også om utfordringene og kanskje spesielt følelsen av ikke å strekke til. Dette styrket min opplevelse av studiens gyldighet, fordi de fremsto som ærlige om egne svakheter og forbedringsområder. Samtidig så er det som sagt åpenbart at studien hadde blitt mer troverdig dersom jeg også hadde intervjuet de ansatte.

3.7. Analytisk generalisering

Analytisk generalisering handler om i hvor stor grad funnene mine kan brukes som en rettesnor for nye situasjoner og caser.

Jeg fant i arbeidet med denne studien lite tidligere forskning rundt problemstillingen om hvordan ledere i startups jobber for å beholde dyktige medarbeidere, men jeg opplever at min innfallsvinkel har vært fornuftig, at intervjuguiden og intervjuene ga meg mange nyttige ledetråder, og at funnene mine er godt forankret både i egen forskning samt teoretisk rammeverk. En måte å teste reliabiliteten på er å se om informanten endrer sine svar dersom en annen forsker stiller de samme spørsmålene (Kvale et al., 2015). Her kan for eksempel rase, kjønn, religion eller forskerens posisjon spille inn. Her kan man si at det at jeg utførte intervjuene over telefon fjerner en del av disse påvirkningsfaktorene; jeg var kun en stemme i røret.

3.8 Etiske avveininger

Det er viktig at jeg som forsker er bevisst min rolle ved utføring av intervju i kvalitativ metode. Jeg har forsøkt i metodedelen å beskrive prosessen så nøyaktig som mulig for at den skal fremstå mest mulig transparent og troverdig.

Prosjektet er behandlet og godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) for behandling av personopplysninger. De fem respondentene har lest og signert samtykkeerklæring som informerer om prosjektet og er her lovet full anonymitet med hensyn til virksomhetsnavn og personnavn. Her var det også opplyst at intervjuene ville bli tatt opp og forsvarlig oppbevart til prosjektet er ferdigstilt og godkjent. Jeg har tatt hensyn til dette i diskusjonen av funn i oppgaven, der det er oppgitt lite sporbare opplysninger.

Jeg har utført en begrenset studie på et stort tema og prøver å vise dette i min studie ved ikke å generalisere eller være for bastant i mine funn. Jeg har hatt et ønske om å få en dypere forståelse av hvordan det er å lede talent i teknologiske startups og mener at jeg har oppnådd dette ut fra studiets naturlige begrensninger. Samtidig er det viktig at jeg ikke undervurderer variasjonene og kompleksiteten som finnes på tvers av fagfelt, økonomi og andre avgjørende faktorer som spiller inn på virksomhetsdriften. Jeg er også bevisst på at utvalget mitt er for lite til å konkludere med noe bestemt, annet enn interessante funn og moment til ettertanke.

4.0 Funn

Jeg kategoriserte funnene i analysen i tråd med modellen fra det teoretiske rammeverket over viktige drivere for retention i virksomheter. Hensikten her er å se om de samme driverne for retention er overførbare til konteksten teknologiske startups. Jeg vil her vise funnene fra de fem respondentene når det gjelder disse driverne.

4.1. Case 1

Respondent i virksomhet 1 (heretter kalt R1) er en av gründerne og CEO i en teknologisk startup som driver innen marinteknologi. Virksomheten har 25 ansatte og CEO har vært leder for virksomheten siden etableringen for 4 år siden.

CEO har et uttalt ønske om å være en god og tilstedeværende leder: *«Jeg har helt siden starten tenkt at den viktigste jobben min er å sørge for at jeg har motiverte ansatte og å legge til rette for at ansatte får gjøre jobben sin»*. Han er tydelig på at han ønsker å skape en arbeidsplass preget av samhold, kreativitet og samarbeid. Han er opptatt av tillitsbasert ledelse, tydelig og åpen kommunikasjon, og lekenhet.

Samtidig er han åpen i intervjuet om at han har feilet med å involvere de ansatte nok på grunn av kapasitetsutfordringer. Dette har han måttet jobbet hardt med å reparere igjen, fordi det har resultert i misnøye blant en del ansatte: *«Jeg tror involvering er en viktig greie. Jeg har gått på en smell der det av og til har gått for fort i svingene og der jeg ikke har hatt med meg folket på forhånd. Da blir folk så fornærmet. Så jeg ser at det superviktig for folk»*.

Når det gjelder medarbeideroppfølging så innrømmer han at dette er ustrukturert og at det kan være et problem for noen. Han tror at det kan være en svakhet at de ikke har mer strukturerte utviklingsplaner og medarbeidersamtaler, spesielt for de som ikke er så fremoverlente og som kan oppleve at de ender med å bli sittende fast i et løp: *«Noen har større behov for å bli sett av lederen sin enn andre. Og det er der jeg har feilet. Jeg har lest i et sånt oppsett så funker det bra så lenge man er 10-12 stykker, for da er man fortsatt en gjeng, men når man går forbi 15 så splittes man typisk opp i flere undergrupper og da er det lett å overse enkeltmenneskers behov»*.

Når det gjelder driveren finansiell kompensasjon, så sier CEO at selv om han mener at andre ting er viktigere enn lønn så har det nå blitt en greie at lønnen ikke har endret seg over en lengre periode: *«Vi har kommet dit nå at lønn begynner å bli en greie. De har gått såpass mange år med lav lønn. En startup går jo aldri som planlagt. Man kan ha et mål om at man*

begynner med moderat lønn og om et par år skal den normalisere seg, men nå har det gått et par år til og det har fortsatt ikke normalisert seg. Og klart at da begynner diskusjonene å gå, så her har jeg kanskje lovet for mye. Men det er jo det samme overalt. Man må ta risikoen, det er en del av pakken».

Han mener at aksjer er med å styrke eierskapet og dempe frustrasjon på: *Aksjeopsjoner er en grei måte å dempe eventuell frustrasjon på. Det er den del av pakken når du blir ansatt at du får en del av eierskap, i form av aksjer, ikke veldig mye. Det må bli en fantastisk suksess hvis dette vil utgjøre noe substansielt for de fleste, men det handler vel om å kjenne litt på at man er en del av suksessen om dette skulle gå og eier en del av det sammen.*

Når det gjelder onboarding, så har ikke CEO et system rundt hvordan nyansatte blir tatt imot, men at han ser behovet for å formalisere dette mer: *«Jeg har hatt folk som etter noen måneder sier at dette er den røffeste tiden de har hatt i arbeidslivet. De har følt seg så dårlig tatt vare på, turte ikke si ifra før de begynte å bli varm i trøya, - onboarding var helt tilfeldig – finn ut av det selv, og det var jo helt sant også».*

CEO snakker mye om tilhørighet og om den reisen de ansatte er sammen på. Som han sa: *«Vi gjør dette sammen og det er bare vårt. Tilhørigheten til det er viktig og en sammensatt faktor av hva vi gjør og hvem vi er».*

Organisasjonskulturen er i stor grad definert av de tidligste ansatte, som han beskriver som kjerneteamet som står for den entusiasmen og kulturen som er utviklet. Han mener at den største styrken de har for å holde på folk er: *« å få være del av et slikt team som har så stort eierskap til det vi holder på med, virkelig hjertefølt, folk med moderate lønninger, men som bryr seg ikke så mye om det fordi jobben er så ubeskrivelig morsom. Det å komme og få være en del av dette miljøet og bli smittet av dette, er jo for mange drømmejobben».*

Han beskriver miljøet som preget av åpen kommunikasjon, på grensen til direkte: *«Ja, det er åpen kommunikasjon og på kanten til direkte av og til, kan du si. Vi er åpen om ting vi mener, samtidig er vi lite redd for gjøre feil. Den balansen der kan være vanskelig, man skal jo også få den rosen man fortjener, og så får man høre det om det går feil, men ikke feil fordi man prøvde hardt og feilet men hvis du slurver. Da får du høre det. Det er en viktig del av kulturen».*

Han fremhever også viktigheten av å riktige folk om bord: *«Vi har prøvd oss litt på å ansette dyktige selgere, veldig gode selgere, men de ble litt utålmodige og sluttet, fordi det var ikke god nok omsetning. Og da fant vi samtidig ut at de er jo ikke laget av det vi trenger, vi trenger*

*jo folk som digger og står på helt til vi får det til. Og folk som er sånn er ikke opptatt av kommisjon, men av å være med på reisen sånn som oss andre. Så nå ansetter vi andre type selgere, som er mer den her typen som digger ideen mer enn salget. **Vi må finne folk som ikke er mest opptatt av penger, men av reisen**».*

CEO trekker frem **tid** som en utfordring for tilfredsstillende oppfølging av ansatte: «*Jeg tror jeg er en ganske god personalleder, men det er krevende å gjøre det godt. Tid., man bruke mer tid på det enn man kanskje er villig til å sette av. Det er så mye annet som brenner. Det har feilet rett og slett på enkelte ansatte*».

Når vi snakker om konsekvensen av å miste dyktige folk svarer han følgende: «*Vi er et veldig tverrfaglig miljø, med mekanikk, elektronikk og masse forskjellig type software, design, markedsføring, salg – og alt dette er fordelt på bare 25 personer. Så det er klart at enkeltpersoner her sitter med en nøkkelkompetanse og ting som blir svært krevende å erstatte. Det er veldig lite overlapp og det skumleste for meg – at man får mannefall når noen nøkkelpersoner slutter fordi man blir lei eller slike ting, så drar de med seg andre*».

På spørsmål hva den største faren ved å miste dyktige medarbeidere er, sier han: «*I ytterste konsekvens så kan det føre til at selskapet stopper helt opp, man må nesten redefinere seg selv fordi selskapet sitter så tett knyttet til folkene. Og det kan være en dødelig pause hvor man ikke klarer å komme i gang igjen*».

CEO erkjenner **behovet for mer struktur** rundt medarbeideroppfølging og jobber med en struktur på blant annet onboarding og offboarding. Som han sier: «*Jeg ser et behov for mer utviklingsprogram og formelle planer rundt dette. Og det er planen og opp til meg. Dette må profesjonaliseres*».

4.2. Case 2

Respondent 2 (heretter kalt R2) er gründer og CEO i et medisinsk teknologifirma med 15 ansatte, som ble etablert for 8 år siden.

R2 er opptatt av klar kommunikasjon rundt forventninger, mål og å sørge for realitetsavklaring hos sine medarbeidere. Han gjennomfører 360 evalueringer to ganger i året, en evaluering der den ansatte evaluerer seg selv og blir evaluert av sine nærmeste kolleger, og bruker disse målingene til å sette utviklingsmål og planer sammen med den ansatte. Han er opptatt av at alle skal få prøve seg, men dette skal også evalueres og brukt som et grunnlag for å måle om de ansatte leverer tilfredsstillende: «*Så min tanke rundt ledelse er at vi skal gi folk*

en sjanse, og så prøve ut, og så kan både sjef og ansatt se hvordan det fungerer, og så får man forhåpentligvis en forventningsavklaring da».

Han har nå overlatt personalansvaret til CPO som ville være tettere på de ansatte i det daglige arbeidet. *«Han vil gi folk oppfølging i hverdagen, avklaring på hvem som gjør hva. Dette fører til en mye bedre oppfølging på det faglige enn det som har vært mulig for meg å gjøre, og så vil stillingen min være andre daglig leder oppgaver».*

Når det gjelder finansiell kompensasjon så sier R2: *«Vil du bli rik, så finner du deg en annen jobb».* CEO forteller at de lønnsmessig ligger på medianen på Tekna-statistikken, og at lønn varierer etter kompetansenivå. *«Hensikten med å bruke Tekna-statistikken er at folk skal vite at de får en fair lønn, vi er ikke lønnsledende, men du vil ikke bli lurt og tape masse penger».* I tillegg har de et opsjonsprogram så de ansatte får en bonus hvis det går bra, noe CEO mener kan ha innvirkning på retention: *«Så det er litt sånn, du får opsjonen nå, men det er ikke verdt noe ennå. Hele greia må gå bra, alt må gå bra. Opsjonen fordrer altså at du blir i jobben, hvis du slutter så mister du de, så det er en måte vi prøver å intensivere folk til å bli».*

Med hensyn til onboarding så gir R2 i stor grad den samme beskrivelse som R1. Etter hvert som de har vokst seg større så ser han at de trenger mer formaliserte rutiner rundt medarbeideroppfølging, deriblant onboarding: *«Til nå har det vært veldig improvisert, men med de to siste som kom om bord så jeg at denne improvisasjonen ikke fungerer lenger. De som allerede er ansatte i virksomheten må sette av tid til å lære opp nye ansatte. Vi kan ikke bare ha såkalt on-the-job training. En av de nyeste som ble ansatt bemerket rundt lunsjtider første dagen at han ennå ikke visste hvor doen var og erfaring fra større selskaper var at dette var det første de viste deg; «her er doen». Og det har vi aldri tenkt på, vi er rett på «her er kontoret» - vi har ikke satt oss ned og tenkt «ok, hvordan lager vi et program for å introdusere folk», før nå. Vi er mange flere nå, og nå som vi har blitt flere som må man liksom – ja, det blir veldig kaotisk hvis man ikke får noe form for struktur på introduksjon».*

R2 understreker hvor sterkt læring og faglig utfordring står i kurs i virksomhet en og mener at dette er den viktigste grunne til at folk blir værende: *«Vi ansetter jo mange med doktorgrad og ingeniører så da er det nok mye den tekniske utfordringen som tiltrekker, å få det til, bygge noen ting, jobbe for et helt konkret mål».* Gjennom 360 evalueringen så har de også et system for å følge opp de ansatte med tanke på kompetanseutvikling og måloppnåelse.

CEO understreker viktigheten av å ha det gøy og hyggelig på jobb, og forteller at de prøver å ha arrangement utenfor jobb for å bygge relasjoner. Ansatte drar selv i gang det sosiale, men

leder mener at de sikkert kunne ha gjort mer av dette.

Med tanke på fit så er han skeptisk til å ansette overkvalifiserte personer, fordi han mistenker at dette ville føre til misnøye på sikt. Han har gjennomført en rekrutteringsprosess der den minst kvalifiserte ble ansatt, fordi han ante at den andre kandidaten raskt ville bli misfornøyd med stillingen på grunn av at han var overkvalifisert.

R2 gir uttrykk for at **tidsskvis** går utover medarbeideroppfølgingen:

«Det som er typisk er at utviklingen går for sakte, og når man har for lite tid så driver man med brannslukking på brannslukking og så får man ikke forebygget noe. Og da skjer jo slike ting som at folk slutter, for de har gått og grublet på noe som vi kunne ha tatt tak i tidligere. Det er noe med at når jeg plukker opp at noen er misfornøyd, og da blir jo det en type brannslukking da».

Han er tydelig på kostnaden ved å miste talent: *«Det er jo en direktekostnad da, hvis det er folk som har en veldig spesialkompetanse så må vi jo leie inn en konsulent som koster 2000,- timen, og før den personen kan gjør noe viktig så må vi lære den opp, så det blir jo ekstremt dyrt å miste folk med en unik kompetanse».*

Når det gjelder behov han adresserer så uttaler han i likhet med R1 et behov for mer formaliserte prosesser rundt onboarding av nyansatte.

4.3 Case 3

Respondenten i case 3 (heretter kalt R3) er CEO og gründer i virksomheten, som driver innen marinteknologi og har vært i drift i 4 år og har 12 ansatte.

Når det gjelder ledelse så er R3 opptatt av kommunikasjon rundt forventninger og involvering, og legger til rette for at hver enkelt selv skal få formulere sin rolle: *«Jeg er litt opptatt av at alle skal ha **sin** ting. Du må ha eierskap til noe. Det har jeg veldig tro på, i alle fall når man er mindre da, det blir vanskeligere når man blir større. Og det har jeg god erfaring med for da tvinger det seg frem å finne ut «hva skal jeg gjøre». Jeg har egentlig ikke lyst til å si til folk hva jobben deres er. Jeg tror de har mye bedre forutsetning for å vite det bedre enn meg, og det er fint å tenke gjennom «hva er jobben min?». Så kan man se det samlet og se ok, har jeg totaliteten? Og hvis ikke så må man finne ut, ok da må du gjøre det i tillegg – og da har man forventningen, ferdig. Det er det her du må gjøre».*

CEO kjører medarbeidersamtaler en gang i året, men innrømmer at det kanskje bør være oftere. Han er opptatt av den daglige praten om hvordan det går med de ansatte. Han har

etablert to mellomledere med ansvar for det faglige, og bruker de for å sjekke tilstanden. CEO har personalansvaret selv og følger opp det sosiale, men ikke arbeidsoppgavene.

Med hensyn til lønn ligger alle ansatte under Tekna statistikken og CEO erkjenner at dette er en problemstilling: *«Hadde jeg hatt mer penger skulle de ha fått mer, men vi har mindre penger enn et stort selskap».*

Han er i gang med å lage en opsjonsavtale for de ansatte, selv om det faktisk er mindre etterspurt enn det man skulle ha tenkt seg: *«Det tror jeg er for at få har et særlig forhold til aksjer og sånt, de vil ha en grei lønn og et spennende arbeid. De har en grei lønn, det er ikke noe luselønn, men vi leder ikke og vi ligger ikke på snittet».*

Når det gjelder onboarding så har ikke CEO en standardisert måte å ta imot nyansatte på, men sier at de er en hyggelig gjeng og tar skikkelig imot folk. Han er opptatt av å inkludere de ansatte sosialt og behandle folk på en ordentlig måte: *«folk er veldig forskjellig hva behov de har og sånt, men alle synes det er kjekt å bli inkludert».*

Han har en plan på å utarbeide et mer formalisert system på mottakelse av nyansatte. Virksomheten har ingen «oppskrift» på dette per i dag, men CEO har tenkt å lage en personalhåndbok med konkretiseringer rundt «hvem vi er og hvordan gjør vi ting her». R3 beskriver det på denne måten: *«Du kan kalle det voksesmerter, eller en naturlig konsekvens av at man blir flere. De strukturene vi hadde når vi var tre de funket da, men ikke nå som vi er 15. Etter hvert som man vokser må man hele tiden oppdatere og på en måte oppgradere sine egne prosedyrer».*

R3 legger vekt på det faglige utviklingen man får ved å jobbe i virksomheten og fremhever dette som viktigste driver for at folk vil bli værende: *«Jeg tror det er ganske enkelt; de ansatte hos oss har interessante oppgaver, de er motivert faglig, det er jeg helt sikker på, de får lov til å utvikle seg på nye ting, og jeg vet at de har det faglig spennende».* CEO er positiv til at ansatte tar fag innenfor det som er relevant og videreutdanner seg, noe også flere ansatte gjør. Om ikke de tar fag men bruker arbeidstiden på å lære seg nye programmeringsspråk så er dette også veldig positivt, ifølge CEO.

CEO understreker at de har det sosialt fint sammen: *«Det er ikke sånn at vi er bestevenner, men vi har det veldig hyggelig når vi går ut og tar en øl, og det er generelt god stemning. Det er ikke noen konflikter».*

Han mener at det er veldig viktig at det er en fit blant de ansatte når det gjelder verdier og holdninger, og mener at dette påvirker folk sin tilhørighet og ønske om å jobbe der.

I liket med R1 og R2 uttaler R3 et behov for mer formaliserte prosesser rundt mottakelse av nyansatte.

4.4. Case 4

Respondenten i case 4 (heretter kalt R4) er CEO og gründer i virksomheten som driver innen AI. Virksomheten ble etablert for over 6 år siden og har 15 ansatte.

R4 er stolt over at ingen har sluttet i virksomheten i løpet av de seks årene de har eksistert. Han var frem til begynnelsen på året personalleder for alle ansatte selv, men har nå delegert dette ansvaret ut på fire andre, som sammen med han utgjør ledergruppen. De har også fordelt ansvar for ulike deler av driften mellom seg; en er ansvarlig for teknologien, en er ansvarlig for kompetansen, en er ansvarlig for bedriftskulturen og teamet, og en er ansvarlig for kunder og rekruttering. Han har to jenter i ledergruppen som han mener har løftet miljøet i virksomheten: *«Jenter er bedre til å se andre mennesker enn det gutter er, og jo mer kunnskapsbasert næringslivet blir, jo mer relasjonsdrevet blir ledelsen og der er kvinner bedre enn menn. For meg som har litt korte antenner på det så har jeg alliert meg med de to jentene så de er litt antenner for meg, så de kommer til meg når jeg har bommet på ting og så får de med meg gjennom det».*

Når det gjelder medarbeideroppfølging så har de ikke noen felles oppskrift på, det har utviklet seg selv. Han sier imidlertid at det bør det lages en ramme for hvordan medarbeidersamtaler gjennomføres, og at det hadde vært bra med en personalhåndbok: *«Vi kan bruke en del plass på verdier, hvordan vi jobber her, informasjonsteknologien, praktiske ting, hva vi aksepterer av kostnader for eksempel. Jeg tror personalhåndboken kan være et godt verktøy for å støtte opp under bedriftskulturen da».*

Han sier selv han har hatt en positiv utvikling som leder, at han har blitt relasjonelt sterkere, og at han hele tiden har utført ledelse tuftet på et menneskesyn basert på å behandle folk bra, ha respekt for andre, og opptre rettferdig.

Han beskriver videre en arbeidsplass preget av sterk lojalitet: *«Jeg mener helt seriøst at trygghet og trivsel er ende i seg selv, ikke bare et virkemiddel for økt produktivitet, og det tror jeg også gjør at folk blir fordi det verdisettet gjennomsyrrer beslutningene, i alle fall mine men også de rundt meg».*

Når det gjelder lønn så er R4 opptatt av at den skal være rettferdig, man skal føle seg rettferdig behandlet i gruppen og leder skal kunne stå inne for eventuelle lønnsforskjeller.

Som han sa: *«Det er ikke lønna som betyr mest, men hvis du opplever at de rundt tjener mer*

uten at du forstår hvorfor, så kan det føre til misnøye». Han sier at de jobber langs flere akser for å få folk til å bli, blant annet ved å sørge for at de har en god lønn. Lønn ligger på snittet eller over ut fra Tekna-statistikken. Dette mener han er viktig da de ansatte har en veldig ettertraktet kompetanse, fortrinnsvis innen maskinlæring og kunstig intelligens. Samtidig er han tydelig på at de kan få mer i lønn andre steder. Han mener at det er viktig med eierskap og at alle er medeiere: «De nye ansatte har opsjoner, alle har ikke fått kjøpt aksjer ennå, det er det jo meningen at alle skal få men det skal jo komme etter at man har vært her en stund da».

R4 er den eneste som medgir at de har et opplegg når gjelder onboarding av nyansatte: «Ja, vi har et onboardingprogram som går over 2-3 uker. Det inkluderer alle ansatte her, med meg er det mer historien og det overordnede, en eller flere har på teknologien og software, noen på kundene, så de har nesten fullt opplegg i tre uker».

Når det gjelder læring og utvikling så svarer R4 på spørsmål om hva han mener er den viktigste driveren for å få folk til å bli værende svarte han: «Vi har et ekstremt fokus på å utvikle medarbeiderne, sånn at de skal få lov til å utfolde seg faglig. Jeg tror det er trivelig å gå på jobb her, og man har faglige interessante oppgaver». De kjører også ukentlige kompetansemøter der en i ledergruppen tar ansvar for å utdanne teamet. Her får de opplæring i alt fra maskinlæring og algoritmer, til beslutninger i team.

CEO ansatte to nye medarbeidere i høst og han understreket igjen dette med det faglige: «du kan liksom ikke reise noe annet sted og få mer faglig interessant arbeidshverdag . Det tror jeg virkelig ikke altså, samme hvor du drar så tror jeg ikke du kan få det».

Når det gjelder hva som gjør det attraktivt å jobbe i virksomheten og som er med å styrke retention så svarer respondenten: «å føle man bidrar til noe, å gjøre noe sammen, skape den fellesskapsfølelsen, føle selv at du har faglig utvikling, og at det er sånn at du har gode kolleger, godt arbeidsmiljø, og om du viser lojalitet så får du det tilbake».

R4 beskriver organisasjonskulturen som et nært og tett arbeidsmiljø, der han regner medarbeiderne som halvveis familiemedlemmer. Det er korte linjer og han er opptatt av at det skal være takhøyde for å si fra om ting, flagge uenighet, tørre å si ifra når noen tar dårlige beslutninger. Han er bevisst egen rolle i at «Jeg kan ta plass, så om jeg ikke er bevisst så jeg kan buse ut i møte og da er det ikke sikkert det er lett å mene noe annet. Det er kanskje ikke så klokt når man er sjefen da».

Han beskriver de nære relasjonene i virksomheten som en driver for at folk blir værende: «du slutter jo ikke familien din, nå er jo ikke jobben familien, men vi er her utrolig mye og du

slutter jo ikke vennene dine, vi er mye mer enn bekjente».

R4 er veldig opptatt av å sørge for god fit når han rekrutterer nye folk og kjører fire intervjuprosesser i forbindelse med nyansettelser. Her er det også personlighetstesting av kandidater og samtale med en psykolog. Han forteller følgende: *«Vi har fire intervjuer der vi kjører ulike temaer der noen av de blir ganske personlige. Det er viktig å få inn mennesker som står bak de verdiene vi har. Vi har en del i bedriften med veldig lite spisse albuer men som er hardtarbeidende folk, så de som kommer inn må se medarbeiderne sine. Du kan gjøre en del skade her med å være narsissist, for å si det sånn».*

Han utdyper dette videre: *«Vi ønsker å få inn folk som gjør at trivselen til andre her øker, og jeg ville aldri finne på å ansette en som vi tror kan skape dårlig miljø selv om han er den beste faglig sett».*

4.5. Case 5

Respondent i case 5 (heretter kalt R5) er CEO og en av gründerne bak en teknologisk startup som driver innen marinteknologi. Virksomheten ble etablert for 4 år siden og har 12 ansatte.

CEO beskriver en virksomhet med høy grad av involvering, der de ansatte får lov til å være med på prosesser og føle seg involvert i bedriften, samtidig som de har faglige utfordringer: *«Vi har en veldig flat organisasjon, mye åpenhet rundt strategi, veivalg, hva vi fokuserer på, ting blir belyst så folk skal forstå hvorfor vi gjør det vi gjør».* Han beskriver et sterkt eierskap som følge av at de ansatte for jobbe med å utforme ting, få ting til å fungere, og beskriver hvordan det blir en som gjør at de får lyst til å bli med på neste steg også.

Når det gjelder oppfølging av medarbeiderne kjører han årlige medarbeidersamtaler. Han har en ambisjon om å kjøre oppfølgingssamtaler, men innrømmer at han ikke har hatt tid.

Med tanke på finansiell kompensasjon, så ligger de ansatte lønnsmessig litt over gjennomsnittet for den yrkesgruppen ut fra Tekna-statistikken. Dette forklarer han med at medarbeiderne er så faglig dyktige at de må man finne seg i å betale ekstra. Han forteller at det viser seg at de ansatte er attraktive for andre, ved at de får jobbtilbud utenfra.

Når det gjelder onboarding så beskriver R5 en uformell holdning til hvordan det tar imot nyansatte: *«vi prøver jo å være veldig hyggelig, ta imot de, vise IT-systemet og gå gjennom det praktiske, det er jo greit å få til».*

CEO beskriver sine ansatte som *«veldig faglig dyktig, enormt faglig dyktig».*

Når han blir spurt om hva han tror er grunnen til at folk ønsker å være i virksomheten svarer han *«det tror jeg er involvering, at de får lov til å være på prosesser og føler seg involvert i*

bedriften, og at de har faglige utfordringer, det er også viktig for de vi har tiltrukket oss».

Han mener at de ansatte har begynt å jobbe der på bakgrunn av faglige utfordringer og interesse i fagområdet.

Han understreker at det er viktig med utfordringer, men samtidig å ha gode sparringspartnere å jobbe med, noe de sørger for gjennom å knytte til seg gjennom relasjoner med miljø utenfor med kompetanse på samme område. Dette sier CEO er en forutsetning for å drive utviklingen videre og utvikle det man ønsker.

R5 snakker om viktigheten av å rekruttere rett og få inn folk som passer i teamet. Han har både rekruttert selv men også brukt byrå, og sier at det er krevende å ansette selv, fordi det er fort gjort å gå for de med best karakterer, men ikke nødvendigvis gode personlige egenskaper. Han understreker viktigheten av fit når han sier *«Jeg vil heller ha folk som passer bedre inn i organisasjonen, sånn persontype, enn de med de beste karakteren. Jeg tror det viktigste startups tar hensyn til er å få inn folk med evne til å jobbe sammen, som passer sammen».*

CEO er opptatt av å bygge en kultur som tillater normal arbeidstid, men gir uttrykk av at det kan være utfordrende og at han ofte må sende folk hjem: *«Vi har kanskje hatt tendensen til at vi sitter til åtte-ni på kvelden, og jeg har prøvd å motvirke det, men det er ikke enkelt. Det er mye ivrige folk vet du som har lyst til å jobbe».*

R5 forteller om en **tidsskvis** som går utover medarbeideroppfølgingen: *«Det er så mye å følge opp hele tiden, det er patenter, trademarks, styrerapportering, det er brønnøysund-registrering som skal oppdateres, det er så mye som du må brannslukke hele tiden».*

Han setter også ord på hvor sårbare de er for om en av talentene i virksomheten slutter *«det er en bekymring, fordi du har ikke råd til å ha duplisering på noen fagområder, du har én person som er ansvarlig alene for sitt fagområde, og om den personen forsvinner så er det jo masse som går tapt. Så det er jo krise. Det er det mest kostbare.* Han forklarer hvordan det å miste nøkkelpersonell kan true markedsposisjonen deres: *«Du er jo veldig sårbar når du er så liten, det er mange personrelasjoner, og vi skal bygge tillit hos store kunder og da er viktig at vi har bred fagkompetanse. Så de som er fagspisser hos oss er det hos kunden også, og hvis da en av disse dyktige folkene forsvinner så ser det dårlige ut i markedet».*

R5 tegner bilde av lange dager og mye jobb, og uttrykker bekymring for jobb-fritid balansen hos enkelte ansatte: *«Til oss har det gått på bekostning av familieliv og det har vært en dyr prosess for veldig mange, og det er ikke sånn det skal være, men det er sånn det er i veldig mange startups».* Han beskriver hvordan det kan være utfordrende for spesielt

småbarnsforeldre å finne en balanse «*det har nok vært en bekymring rundt de som har stiftet familie, for da er de jo ikke like fleksible, da må de hente i barnehagen og så får de en skvis på arbeidsdagen da. Det tror jeg kanskje kan utvikle seg negativt, at man ikke føler at man bidrar nok da, og at de opparbeider seg et stressnivå pga. av det. Dette har jeg diskutert, spesielt med en da, som ikke var veldig happy med sitt bidrag da, og det er ikke noe bra signal*».

Med tanke på behov så uttrykker også R5 at det trengs mer tid til medarbeideroppfølging, blant annet til å gjennomføre oppfølging av medarbeidersamtaler.

4.6 Drøfting

Tidligere forskning viser at så lenge ansatte opplever at de lærer og utvikler seg, så vil de være mindre tilbøyelig til å slutte (Rodriguez, 2008). Dette har også Michaels et al. (2001) funnet i sine studier, der de konkluderer: “[...] talented people are inclined to leave if they feel they are not growing and stretching”.

En veldig tydelig tråd gjennom intervjuene med respondentene i denne studien er ledernes fokus på **læring og utvikling**. De gir uttrykk for stort rom for faglige utfordringer i virksomhetene, samt stor grad av selvledelse og selvstendighet. De uttrykker unisont at læring og utvikling er den driveren de antar er mest avgjørende for retention i sine virksomheter. Dette gir referanser til transformasjonsledelse som har en påvist positiv påvirkning på retention. Momentet av intellektuell stimulering er et vesentlig trekk ved transformasjonsledelse, der lederen legger vekt på å stimulere de ansattes intellektuelle utvikling gjennom å gi de utfordringer og stimulere selvstendig arbeid. Dette er noe alle respondentene i denne studien vektlegger og det kommer blant annet veldig godt frem hos R4 når han beskriver rommet for faglig utvikling og utfoldelse i sin virksomhet: «*Du kan liksom ikke reise noe annet sted og få en mer faglig interessant arbeidshverdag. Det tror jeg virkelig ikke altså, samme hvor du drar så tror jeg ikke du kan få det*».

Som Jack et al. (2016) fant i sin studie så preges virksomheter som er gode på retention av en sterk og engasjerende organisasjonskultur basert på integritet, respekt, likeverd, teamarbeid og involvering (ibid.). Samtlige lederne i min studie understreker også viktigheten av involvering og kommunikasjon, men tilkjenner samtidig at dette i praksis kan være utfordrende å følge opp: «*Jeg tror involvering er en viktig greie. Jeg har gått på en smell der det av og til har gått for fort i svingene og der jeg ikke har hatt med meg folket på forhånd, og*

det gjør vondt» (R1). Forskning underbygger at når lederatferd er støttende, responderende og inspirerende, så er det mer sannsynlig at de engasjerer ansatte, øker jobbtilfredsheten og reduserer turnover (Grotto et al., 2017). Det er mange funn i svarene fra lederne som tyder på en tilnærming til transformasjonsledelse, ut fra kriterier som høy grad av involvering, samhold, og ikke minst faglig stimulering. Samtidig svarer tre av de fem lederne at oppfølgingen av ansatte delvis lider under kapasitetsproblem som følge av høyt tempo og tidsskvis.

Det er viktig for medarbeidere å oppleve at de blir sett og anerkjent av lederen sin. Momentet om individualisert oppmerksomhet fra transformasjonsledelse bygger på at behovet for oppmerksomhet og anerkjennelse er sterkt hos alle mennesker (Amabile, 1996). Jeg vil trekke frem et mønster fra min studie i forbindelse med dette. I virksomheten til R1 er det kun han som har personalansvar for 25 ansatte og han forteller at han har feilet med å involvere de ansatte nok på grunn av kapasitetsutfordringer. Dette har han måtte jobbet hardt for å reparere igjen. I virksomheten til R4 jobbet det 15 ansatte, men personalansvaret er like fullt fordelt på fire andre, og som han sier: *«er det en ting de har i oppdrag, så er det å sørge for at de som de leder ikke slutter»*. R2 og R5 gir også uttrykk for utfordringer med å rekke å følge opp de ansatte på en tilfredsstillende måte. Som R5 uttalte i forbindelse med oppfølging av den årlige medarbeidersamtalen: *«Jeg hadde jo ambisjon om å kjøre oppfølgingssamtaler da, men det gikk ikke. Man må hele tiden gjøre det som absolutt haster mest»*.

I lys av denne oppsummeringen vil jeg bemerke følgende: Alle virksomhetene med uttalte kapasitetsutfordringer når det gjelder oppfølging av medarbeidere har opplevd turnover det siste året. De to unntakene, R3 og R4, har ikke hatt turnover av ansatte i løpet av virksomhetens levetid, og her har CEO fordelt lederansvaret for medarbeiderne på andre. Dette er et interessant funn og verdt å reflektere over.

Når det gjelder driveren finansiell kompensasjon så refererer samtlige respondenter bortsett fra R1 til lønnsnivået ut fra Tekna-statistikken. Tekna er en fagforening for de med mastergrad innen teknologi, realfag eller naturvitenskap, med en søkbar lønnsstatistikk på nettsiden sin for de som jobber innenfor disse fagområdene. Lønnen varierer mellom å ligge under snittet, på snittet og noe over snittet. Lønn blir likevel ikke av noen trukket frem som en primær driver for retention, men flere sier at den må være rettferdig og at man ikke skal «*tape noe på å jobbe der*» (R2). Verdien av å jobbe i virksomhetene blir gjerne knyttet opp mot **summen av verdier**, der lønn er kun en del av det og faktorer som læring, utvikling og samhold er en annen. Dette reflekterer ideen om organisatorisk likevekt hentet fra det teoretiske rammeverket tidligere i denne oppgaven. Organisatorisk likevekt handler om at individer vil fortsette å være i virksomheten så lenge summen av godene man mottar er likestilte eller bedre enn bidragene som virksomheten forventer å få tilbake fra arbeidstakeren. Disse godene kan både være materielle goder som lønn, men også egenskaper som arbeidsforhold, relasjoner og fremtidsmuligheter (Allen et al., 2010).

Eksisterende teori trekker også frem at langsiktige lønnsinsentiver som aksjer kan være et godt verktøy for retention, fordi ansatte som eier en del av firmaet kan identifisere seg mer med ledelsen i virksomheten og se mer på seg selv som eiere enn som ansatte (Graham et al., 2002). Dette gir gjenklang i funnene fra mine respondenter, der flere tekker frem aksjer og opsjoner som en styrke ved at de fremmer eierskapet blant de ansatte og er en faktor som styrker tilhørigheten.

Onboarding, også kalt organisasjonssosialisering, viser seg å være annerledes i små virksomheter som startups enn i større organisasjoner. Rollag og Cardon (2003) fant at prosessen av sosialisering starter tidligere i små virksomheter, der nyansatte tidligere blir tatt med inn i møter og sosiale tilstelninger, de får tidligere mer meningsfulle oppdrag å jobbe med, og de er ikke isolerte fra virksomhetens ledelse (Cardon & Stevens, 2004). Mine respondenter underbygger også dette i stor grad. De har en uformell tilnærming til onboarding, der det kun er R4 som har et formalisert program for hvordan de tar imot nyansatte. Et interessant funn blant respondentene er at flere av lederne gir uttrykk for behov for å etablere bedre rutiner på hvordan de tar imot nyansatte i sin virksomhet. De sier at som en følge av at de har blitt flere ansatte så ser de at dagens praksis ikke er tilstrekkelig, men at de ikke hadde rukket å endre prosedyrene og rutinene i takt med denne veksten. Som følge av at de er blitt flere så har behovet for mer struktur og formelle prosedyrer rundt mottakelse og utvikling av nyansatte gjort seg gjeldende.

Dette kommer tydelig frem hos R1 som hadde fått tilbakemelding fra et par nyansatte at de første månedene deres i virksomheten hadde vært det tøffeste de hadde opplevd i arbeidslivet, og at de har følt seg dårlig ivaretatt. R1 mener at han mistet noen som følge av for dårlig oppfølging fra starten av. Han er tydelig på behovet for en mer formell plan på dette. Interessant å ta med seg videre er at virksomheten til R4, den eneste virksomheten som har et opplegg rundt mottakelse av nyansatte, er en av de to virksomhetene som ikke har opplevd turnover.

Ut fra mine funn i denne studien så seiler læring og faglig utvikling opp som en av de aller viktigste attributtene ved å jobbe i en teknologisk startup og dermed den sterkeste driveren for retention sett ut fra respondentene i denne studien. Dette står i sammenheng med eksisterende teori om viktigheten av læring og utvikling for retention, blant annet funn av Kaye og Jordan-Evans (2014) som setter læring og utvikling blant topp tre drivere for retention. Samtlige CEOs i denne studien trekker frem læring og utvikling når de blir spurt om hva de ser på som den viktigste driveren for retention av ansatte i sine teknologiske startups. Med tanke på at hovedvekten av ansatte i disse virksomhetene har høy utdanning på master eller doktorgradsnivå innenfor teknologiske fag, så er det ingen overraskelse at læring og utvikling står høyt i kurs. Det er heller ingen overraskelse med tanke på at disse virksomhetene er avhengige av høy faglig kompetanse der humankapitalen utvilsomt er den mest dyrebare ressursen, som følgelig må ivaretas, stimuleres og utvikles.

En leder kan si mangt og mye om et arbeidsmiljø, men så lenge ikke jeg intervjuet ansatte i denne studien så må funnene modereres med hensyn til dette. Mange av lederne trakk frem positive sider ved arbeidsmiljøet som samhold og det faglige og sosiale fellesskapet, samtidig som de understreket viktigheten av å ansette «riktige» personer som passet inn i virksomheten: *«Jeg tror det viktigste en startup tar hensyn til er at man må få inn folk med evne til å jobbe sammen og som passer sammen»* (R5). Dette er noe det teoretiske rammeverket også underbygger viktigheten av. Organisasjonsidentitet, også kalt fit, er et kritisk element når det gjelder retention og førende for en god organisasjonskultur (Mitchell et al., 2001). R4 demonstrerer viktigheten av dette godt ved å kjøre fire intervjuprosesser i forbindelse med nyansettelser, inkludert personlighetstesting av kandidater og samtale med en psykolog.

Intervjuene ga meg også et innblikk i hvor tett og nært miljøet kan bli i en startup. I de virksomhetene som inngår i studien min så ligger antall ansatte mellom 10 og 25 personer, som sammen skal sørge for å holde en hel virksomhet flytende med begrensede midler og mye å gjøre. Det sier seg selv av medarbeidere og leder jobber tett. R4 formulerte dette med lagånden da han uttalte følgende «*vi er på en måte..., vi er et lag, det er ikke én som gjør selskapet det er vi sammen, så hvis det går bra skal det tilfalle alle og hvis det går dårlig skal det gå utover alle*». Hans videre beskrivelse av hvor viktig jobben er, er også et tydelig uttrykk på hvor sterke bånd som det er både mellom ansatte men også til virksomheten: «*Det er liksom vårt felles livsverk – og det tror jeg det er for veldig mange. Hvis jeg skulle miste jobben - det ville jo ødelagt livet mitt, jeg tror det ville gjort det for mange andre også, det er en så viktig del av livet, man har vennene her*».

I løpet av intervjuene med de fem respondentene som kom det også frem **utfordringer** rundt talent management og retention i teknologiske startups. Jeg vil utdype dette litt nærmere her:

1) Tidsklemmen

En interessant ting som slo meg i løpet av intervjuene var at begrepet «brannslukking» dukket opp flere ganger. Dette var ikke et ord jeg selv anvendte i noen av samtalen, men det var et begrep som gikk igjen hos flere av informantene i beskrivelsen av egen virkelighet.

Brannslukking er ikke noe man forbinder med en proaktiv handling, snarere en reaktiv respons, og var et begrep de benyttet i forbindelse med at de ikke følte at de rakk å følge opp medarbeiderne sine godt nok. Jeg synes valget av begrepsbruk her var interessant og veldig metaforisk for hvordan det kan oppleves å lede en teknologisk startup.

2) Vekststadier

I en teknologisk startup er det mye som haster og mye som er viktig. Det er ikke anledning til å lage strukturer før du har behov for de. Dette kom godt frem i intervjuene, blant annet ved at alle erkjente et behov for mer formaliserte prosesser rundt onboarding og medarbeideroppfølging enn det de har per i dag. Dette behovet har meldt seg som følge av vekst. Som R2 så var de nå kommet opp i en størrelse der improvisasjon ikke lenger fungerer, men der det trengs mer formaliserte prosesser rundt onboarding og medarbeiderutfordring. Utfordringen er at når man vokser og nye behov gir seg til kjenne, så har man ikke nødvendigvis kapasitet til å følge opp, slik at endringen kan bli utsatt *for* lenge, sånn som i tilfellet til R1. Han har både følt på og fått tilbakemeldinger om at onboarding og oppfølging ikke har fungert bra og sier selv at han har mistet ansatte som følge av det. Det er med andre

ord en balanse mellom å ikke opprette mer struktur og prosedyrer enn nødvendig før det faktisk trengs, men samtidig sørge for å ikke bli reaktiv og risikere at ansatte blir misfornøyde og i verste fall slutter. R4 tegnet et godt bilde på dette: *«Vi må ikke lage systemer før vi har bruk for det. Vi må ha tingene når vi trenger det og ikke før, kanskje heller litt etter. Når man bygger ting fra scratch så er det hundre ting man kunne ha brukt tid på men hvis man gjør det så kommer man aldri ut av startblokka, så du må gjøre det når du trenger det.»*

Balansen er med andre ord å klare å skape systemene når behovet dukker opp. For idet man blir hengende etter på for eksempel medarbeideroppfølging slik at ansatte blir frustrerte, kan det være en tøff oppgave å rette opp i det igjen.

3) Jobb-fritid balanse

To av respondentene ytret bekymring for at ansatte jobbet for mye og mener at de har en viktig rolle i å hjelpe de med å balansere dette. R5 er bekymret for at arbeidspresset er for stort og at medarbeiderne jobber for mye: *«Det jobbes mye, veldig mye, folk er motivert ikke sant, de vil få til ting, og da jobber de mye, men det er jo ikke dermed sagt at det er bra for folk å jobbe så mye selv om det er morsomt. Folkene her må sendes hjem, det er det som har vært utfordringen».*

R4 setter ord på mye av det samme: *«Det er mange folk her fortsatt (kl. 19:40), og jeg tror ikke de sitter her fordi de tror de blir uglesett hvis de går hjem, men fordi de har et sterkt eierskap til det de skal gjøre. Så mer mitt oppdrag er jo å sende folk hjem før de brenner seg selv ut egentlig og passe på at de har litt balanse».*

Dette viser at jobb-fritid balanse er en viktig faktor for ledere å følge opp i teknologiske startup, da gjerne både arbeidsmengde og engasjement er så stort at folk jobber lange dager, med fare for å brenne seg ut.

5.0 Konklusjon

Denne oppgaven har sett nærmere på hvordan ledere i teknologiske startups jobber med retention og hvilke utfordringer de møter på veien.

Hensikten med oppgaven er å knytte talent management til en kontekst som til nå har vært lite utforsket da eksisterende empiri primært er hentet fra større virksomheter.

Mitt bidrag er å se på talent management i teknologiske startups. De mangler de formelle strukturene til større virksomheter, men har utvilsomt et like stort behov for å beholde dyktige medarbeidere.

Mine funn tyder på at CEOs i teknologiske startups anser attributten *læring og utvikling* for å være den viktigste driveren til at ansatte ønsker å bli i virksomheten. Dette i kombinasjon med samholdet og opplevelsen av å være så involvert i reisen til en virksomhet, oppsummerer de mest unisone funnene mine om drivere for retention gitt ut fra gründerne som deltok i studien.

Samtidig så tyder mine funn på at talent management og medarbeideroppfølging kan utgjøre en kapasitetsutfordring for ledere i teknologiske startups, da casene i min studie ikke har rendyrkede HR-stillinger til å ha fokus på dette. En måte å løse denne utfordringen på kan være å delegerer personalansvar på flere, slik som R4 har gjort. Alle lederne uttrykker et behov for mer formaliserte prosesser rundt onboarding og oppfølging som følge av at de har blitt flere ansatte og improvisasjon ikke lenger fungerer tilfredsstillende.

Lederne i min studie er tydelige på at konsekvensene ved å miste verdifulle medarbeidere kan være store og i ytterste konsekvens *«føre til at selskapet stopper helt opp og man må nesten redefinere seg selv fordi selskapet sitter så tett knyttet til folkene. Og det kan være en dødelig pause hvor man ikke klarer å komme i gang igjen»* (R1).

Da er det interessant å merke seg at teknologiske startups, så avhengige som de er av høykompetente medarbeidere med dedikasjon til prosjektet, lar medarbeideroppfølging være såpass tilfeldig og ad hoc.

5.1. Kritiske refleksjoner

Jeg har i denne oppgaven undersøkt på hvilke måter ledere i teknologiske startups jobber med retention, men jeg har ikke vektet dette med de ansattes opplevelse av å jobbe i disse virksomhetene. Det hadde gjort funnene enda mer interessante og relevante å sammenstille ledernes oppfatning av retention med hva de ansatte ser som de viktigste driverne for å bli i virksomhetene.

Det eksisterer lite teori rundt talent management i konteksten av teknologiske startups. Det teoretiske rammeverket i studien er hentet fra talent management i virksomheter som helhet, som følge av manglende teori rundt TM i startups. Driverne for retention er følgelig også hentet fra tilgjengelig teori rundt TM i virksomheter. Som følge av dette kan det være drivere som er viktige for retention i startups, som jeg ikke har inkludert i denne studien. Jeg må derfor være åpen for at det er drivere jeg skulle ha inkludert i intervjuguiden som jeg ikke har tatt med. Samtidig så åpnet den semistrukturerte formen på intervjuene opp for at nye moment og drivere for retention fikk rom i samtale med respondentene.

5.2 Videre forskning

Det hadde vært veldig interessant å utforske hvilke drivere som i størst grad påvirker de ansatte i teknologiske startup til å ønske å bli i virksomheten. Hva gjør at de ønsker å jobbe i en teknologisk startup og hvilke attributter er avgjørende for deres jobbtilfredshet og retention? En undersøkelse av drivere for retention fra ansattes perspektiv hadde vært et nyttig verktøy for ledere i teknologiske startups med tanke på å lage en strategi for talent management i sin egen kontekst.

Litteraturliste

- Al Ariss, A., Cascio, W., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Alvesson, Mats. (2011). Organizational culture: Meaning, discourse, and identity. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*.
- Argyris, C. (2003). *A Life Full of Learning*. *Organization Studies*, 24(7), 1178–1192. <https://doi.org/10.1177/01708406030247009>
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Banerjee, S (2017, 31. Januar). Employee Retention: Why it Remains a Daunting Task at Startups. Hentet fra: <https://www.entrepreneur.com/article/288519>
- Baron, J. N., & Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech startups: Lessons from the Stanford project on emerging companies. *California Management Review*, 44(2), 8-36.
- Baron, R. A. (2003). Human Resource management and entrepreneurship: Some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review*, 13, 253-256.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees* (pp. 51-64). American Psychological Association.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
- Bruvold, N., & Lee, C. (2003), "Creating value for employees: investment in employee development", *International journal of Human Resource Management*, 14 (6), pp. 981-1000.
- Burke, R. (2015). Creating a Learning Culture in Startup Organizations. *Effective Executive*, 18 (2), 34-37.
- Butean, D. (2017, 12. november). Why do some startups succeed and others fail? Hentet fra: <https://www.performancemagazine.org/startup-success-failure-bill-gross/>

- Cappelli, P. (2009). Talent on Demand - Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Strategic Direction*, 25(3), 16.
- Cardon M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Chao, G. T. (1997). Unstructured training and development: The role of organizational socialization. In J. K. Ford (Ed.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 1-17). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chatterji, A., Delecourt, S., Hasan, S., & Koning, R. (2018). When Does Advice Impact Startup Performance? *IDEAS Working Paper Series from RePEc*, IDEAS Working Paper Series from RePEc, 2018.
- Collings, D. (2014). Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301-319.
- Collings, David & Mellahi, Kamel. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19. 304-313.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233-235.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199-213.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. (Special Research Forum: Human Resource Management and Organizational Performance). *Academy of Management Journal*, 39(4), 949.
- De Long, D. W., & Davenport, T. (2003). Better practices for retaining organizational knowledge: Lessons from the leading edge. *Employee Relations Today*, 30 (3), 51-63.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (1999). *Beyond productivity*. New York: AMACOM.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.

- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Florentine, S. (2019, 27. februar). Employee retention: 8 strategies for retaining top talent. Hentet fra <https://www.cio.com/article/2868419/how-to-improve-employee-retention.html>
- Florida, R., & Hathaway, I. (2018, 27. november). How the Geography of Startups and Innovation Is Changing. Hentet fra <https://hbr.org/2018/11/how-the-geography-of-startups-and-innovation-is-changing>
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- Gallardo-Gallardo, Eva & Dries, Nicky & González-Cruz, Tomás. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 11–21.
- Herzberg, F. (2003) One more time: how do you motivate employees? 1968. *Harvard business review*, 81 (1).
- Jack, S., Hyman, J. & Osborne, F. (2006). Small entrepreneurial ventures culture change and the impact on HRM: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (4), 456-466,
- Jacobsen, D.I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i metode for helse -og sosialfagene*. Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag.
- Kaliprasad, M. (2006). (Re) Designing the HR organization. *Human Resources Planning*, 29(2), 22-30.

- Kaufman, Geir (2014). *Hva er kreativitet*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2014). *Love 'em or lose 'em: Getting good people to stay* (5th ed., BK business book). San Francisco.
- Kochanski, J., & Ledford, G. (n.d.). "HOW TO KEEP ME"—RETAINING TECHNICAL PROFESSIONALS. *Research Technology Management*, 44(3), 31-38.
- Krishnan, TN & Scullion, H. (2017). Talent Management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27, 431-441.
- Krumsvik, Rune Johan (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Oslo, Fagbokforlaget.
- Leadem, V. (2017, 1. juli). 5 Reasons Why Businesses Fail (Infographic). Hentet fra <https://www.entrepreneur.com/article/296491>.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- LinkedIn (2018). 2018 Workplace Learning Report. Hentet fra <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018>
- Manpower Group (2018). 2018 Talent Shortage Survey. Hentet fra https://www.manpower.no/globalassets/norway/no-kunde/kampanjer/talent-shortage/mg_talentshortage2018_lo.pdf
- Maertz, C., Griffeth, R., Campbell, N., & Allen, D. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Marsick, Victoria & Watkins, A. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. 5. 19.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Oslo, Fagbokforlaget.
- Messmer, M. (2006). Four keys to improved staff retention. *Strategic Finance*, 88(4), 13-14.
- Mitchell, Terence & Holtom, Brooks & Lee, Thomas & Sablinski, Chris & Erez, Miriam. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*. 44, 1102-1121.

Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19-36.

PWC (2019). 22nd CEO Survey. Hentet fra <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2019/themes/talent-trends.html>

Robehmed, N. (2013). What is a startup? Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup>

Robinson, J. (2008, 8. Mai). Turning Around Employee Turnover. Hentet fra: <https://news.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>

Scullion, H., Vaiman, V., & Collings, D. (2016). Strategic talent management Introduction, *Employee Relations*, 38(1).

Spurkeland, Jan (2017). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.

Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.

Tjora, Aksel (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal forlag.

Tse, Herman & Huang, Xu & Lam, Wing. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24, 763–776.

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.

Zenger, T., Lazzarini, S., Shanley, Mark, & Peteraf, Margaret. (2004). Compensating for innovation: Do small firms offer high-powered incentives that lure talent and motivate effort? *Managerial and Decision Economics*, 25(6-7), 329-345.

Zhang, C., & Stewart, J. (2017). Talent Management and Retention. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Retention* (pp. 473-493). Oxford: Wiley.

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE

Litt om bedriften:

- 1) Hvor mange ansatte er dere?
- 2) Har dere en ansatt som kun jobber med HR-relaterte oppgaver i organisasjonen?
- 3) Hvordan har dere fordelt personalansvaret i virksomheten?

Strategi:

- 4) Kan du beskrive hvordan dere tar imot nyansatte som starter i virksomheten?
Hva er du mest opptatt av i denne første fasen til nyansatte?
- 5) Kan du beskrive litt hvordan leder du for å ta vare på og utvikle dyktige medarbeidere?
Hva er du mest opptatt av når det kommer til å være leder?
- 6) Har du noen rutiner på hvordan du følger opp medarbeiderne?
Utfører du for eksempel eller medarbeidersamtaler, eller er det andre måter du jobber for å følge opp medarbeiderne på?
- 7) Kan du beskrive om du synes det er krevende å ha kapasitet til å følge opp medarbeidere når det for eksempel gjelder utvikling, individuelle målsettinger og trivsel?

Praksis:

- 4) Har du en tanke rundt hva som er den beste praksisen for å få talentene til å bli værende i din virksomhet?
- 5) Hva tror du kan være avgjørende egenskaper i din virksomhet som gjør at medarbeidere ønsker å bli værende?

- 6) I hvilken grad tror du kulturen er viktig for at folk skal ha lyst til å jobbe hos dere?
- 7) Hvordan betrakter du lønnsnivået hos dere?
Tenker du at belønning, i form av bonuser og aksjer, er en måte å styrke eierskap og lojalitet på?
- 8) Kan du nevne noen faktorer du mener påvirker motivasjonen til de ansatte hos deg på en positiv måte?
- 9) Opplever du at dere som startup har noen svakheter eller utfordringer med tanke på å holde på talentene i virksomheten?
- 10) Hvor viktig er det å beholde dyktige medarbeidere i virksomheten, og hvorfor er det viktig?
- 11) Hva er potensielt den største faren ved å miste nøkkelpersonell? Opplever du det som dyrt å miste dyktige folk?
- 12) Hvordan opplever du at det er å få erstattet eventuelle nøkkelpersoner som slutter?
- 13) Har du noen tanker om dere har et behov for mer formelle strategier rundt dette med oppfølging av personal?
- 14) Har du noen tanker om en mangel på formaliserte rutiner rundt medarbeideroppfølging i virksomheten på sikt kan være en trussel når det gjelder å tiltrekke seg og beholde de gode hodene?

Vedlegg 2

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Talent Management i startups»

Bakgrunn og formål:

Jeg heter Karianne Sæter og tar en erfaringsbasert MBA i ledelse ved Nord universitet. I min masteroppgave vil jeg se nærmere på temaet talent management i teknologiske startups.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse vil si at du må gjennomføre et semistrukturert intervju på ca. 60 minutter. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet, som blir transkribert i etterkant. Du vil ha mulighet til å se det transkriberte materiale når det foreligger.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er meg som forsker, i tillegg til veileder og sensor, som vil ha tilgang til lydopptak og det transkriberte materialet.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Deltakerne vil ikke omtales med personnavn eller foretaksnavn.

Opplysningene vil bli lagret forsvarlig på pc med brukernavn og passord og vil ikke bli offentlig vist. Prosjektet skal etter planen leveres den 02.12.19. Etter sensur vil alle personopplysninger og lydopptak bli slettet, senest 15.05.2020.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg
- å få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS. NSD har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål til studien ta kontakt med prosjektleder Karianne Sæter på mobil 481 98 090 eller på epost: kariannesaeter@gmail.com.

Kontaktopplysninger til veileder; Lars Anders Billström, tlf.nr. 75 51 78 36 eller epost: lars.a.billstrom@nord.no.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Talent Management i startups» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i et dybdeintervju (ca. 60 min) og stille deg tilgjengelig for eventuelle oppfølgingsspørsmål.
- at opplysninger publiseres slik at jeg ikke kan gjenkjennes
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til masteroppgaven er formelt avsluttet.

Jeg samtykker til at mine opplysninger kan benyttes til analyseformål i masteroppgaven og behandles frem til prosjektet er fullført senest 15.05.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)