NTNU
Det skapende universitet

Entreprenørielt samarbeid innad i studentteam

Hvordan opprettholde et godt samarbeid
innad i en oppstartsbedrift

Helge Åsteson Dimmen

NTNUs Entreprenørskole
Innlevert: juni 2015
Hovedveileder: Lars Øystein Widding, IØT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Oppgavens tittel:

Entreprenørielt samarbeid innad i studentteam

Oppgavetekst:

Oppgavens målsetning er å kunne identifisere faktorer og kjennetegn for å sikre bærekraftige team i oppstartsbedrifter

[Blank side]

Forord

Med denne masteroppgaven fullfører Helge Åsteson Dimmen sin sivilingeniørutdannelse i Trondheim ved NTNUs Entreprenørskole, og Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse.

Oppgaven er den endelige innleveringen i faget TIØ4945 og består bygger på funn fra litteraturstudie høsten 2014 og empiri våren 2015.

Jeg ønsker å rette en stor takk til professor Lars Øystein Widding, for veiledning og tilbakemeldingsrunder gjennom prosessen.

Til slutt ønsker jeg å takke alle respondenter som tok seg tid til å intervjues. Dere har gitt meg utrolig god innsikt i tematikken, og gjort denne oppgaven mulig.

Helge Åsteson Dimmen

Trondheim 10 juni 2015

«Terminologien entreprenørskapsutdannelse kan tolkes på to måter; enten lære om entreprenørskap som fenomen, eller å lære nødvendige ferdigheter til å bli entreprenør»

(Rasmussen and Sørheim, 2006).

Sammendrag

Oppgavens målsetning er å kunne identifisere faktorer og kjennetegn for å sikre bærekraftige team i oppstartsbedrifter.

Ved å teste et eksisterende rammeverk via kvalitative intervju av studenter fra NTNUs Entreprenørskole vil denne oppgaven svare på følgende spørsmål:

Hvilke faktorer er avgjørende for at studenter velger å avslutte et samarbeid i en oppstartsbedrift?

Hvordan kan oppstartsteam selv sørge for at samarbeidet deres fungerer godt over tid?

Denne masteroppgaven skal undersøke om rammeverket presentert i (Haraldsen et al., 2013) kan benyttes til å beskrive samarbeid innad i studentteam. Rammeverket til Haraldsen ble opprinnelig laget for å beskrive samarbeidet mellom et studentteam og ekstern idehaver, men Haraldsen mener og det vil være interessant å se på rammeverket for andre kontekster og samarbeidskonstellasjoner. (Haraldsen et al., 2013, S101)

For å teste rammeverkets gyldighet for samarbeid innad i studentteam vil jeg gå i dybden på nåværende oppstartsbedrifter fra NTNUs Entreprenørskole, og teste det empirisk via semi-strukturerte intervjuer. Oppstartsbedriftene er valgt ut etter ekskluderingskriterier som blant annet sier at oppstarten skal være aktiv i dag, og minst én student fra Entreprenørskolen må ha trukket seg fra oppstarten. Fire studenter som har trukket seg fra fire ulike case ble intervjuet i denne oppgaven.

Sitatene fra intervjuene som omhandler samarbeid er sortert systematisk i A, B og C-kategorier med økende abstraksjonsnivå etter Widding (2006) sine abstraksjonsnivåer. A kategorien inneholder alle sitater som omhandler samarbeidet. B kategoriene representerer hver sin parameter fra Haraldsens rammeverk, og C kategoriene er sentrale tema under hver B kategori.

Via intervjuene og analysen ble det bekreftet at rammeverket til Haraldsen et al. (2013) kan tilpasses til å beskrive samarbeidet innad i et oppstartsteam. I tillegg til å bekrefte de 11 eksisterende parameterne, ble det introdusert en ny parameter; motivasjon, som behøver noe videre forskning. Alle parameterne påvirker hverandre, og aktualiteten til hver enkelt av de varier fra case til case. De 12 hovedparameterne er gjengitt nedenfor:

1. **Arbeidsklima**
2. **Felles mål og ambisjoner**
3. **Tillitt**
4. **Innflytelse**
5. **Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur**
6. **Finansielt eierskap**
7. **Kommunikasjon**
8. **Stadiet til ideen**
9. **Psykologisk eierskap**
10. **Bidrag og tilhørighet**
11. **Forventningsavklaring**
12. **Motivasjon**

Det ble gjort noen praktiske implikasjoner som omhandler teamdannelse. Teamene som ble dannet med bakgrunn i at studentene ønsket å arbeide med hverandre fungerte bedre enn teamet som ble dannet på bakgrunn av ønske om å kommersialisere et spesifikt prosjekt. Det er viktig at studentene tydelig kommuniserer sine meninger gjennom forventningsavklaringer fra dag en, og oppdaterer forventningene sine underveis. Det viste seg at casene som hadde forventningsavklaringer som gikk på arbeidet med oppstartsbedriften fikk gjort mer som var viktig for oppstarten, enn de som fokuserte forventningsavklaringen på karakterer.

Den ene oppstarten besto av 5 personer. Dette medførte komplikasjoner i form av kommunikasjonsflyt og overlappende arbeidsoppgaver.

Flere av studentene ga uttrykk for at teamene ikke var flinke nok til å ta opp problemer innad i teamet. EiT var for noen eneste arena der det var rom for å snakke om slike ubehageligheter.

Ved å benytte det presenterte rammeverket fra denne oppgaven til å analysere sin egen oppstart ved jevne mellomrom, kan teamet skape en arena der det er «trygt» for teammedlemmene å snakke om forhåndsbestet tematikk. Ved å gjøre dette ved med fast rutine, vil det antakeligvis bli lettere å følge opp og gjøre tiltak for å gjennomføre forbedringspotensialene, teammedlemmene finner fra rammeverket.

Denne oppgaven har undersøkt et begrenset utvalg case fra NTNUs Entreprenørskole. Det er derfor usikkert om oppgavens funn kan si seg gjeldende for *action-based* entreprenørskapsutdanninger andre steder.

Det ble kun sett på samarbeider som er avsluttet. Å fokusere mer på team som har fungert godt over en lengre perioder kan gi andre svar på oppgaven.

Oppgaven resulterte i et revidert rammeverk. Det hadde vært interessant å se om metodene rammeverket kan anvendes på kan gi svar på ulike forskningsspørsmål angående samarbeid i oppstartsbedrifter.

Abstract

This thesis goal is to identify key factors and characteristics to ensure sustainable teams within startup companies.

Testing an existing framework by qualitative interviews with students from NTNU's School of Entrepreneurship, this thesis will answer the following questions:

Which factors are crucial for a student's choice to end a partnership in a startup company?

How can startup companies ensure that their team collaboration works well over time?

This thesis will examine if the framework presented in (Haraldsen et al., 2013) may be used to describe collaboration within a student team. Haraldsen's framework was originally designed to describe collaboration between a student team and external idea providers. Haraldsen recommends investigation for using the framework for other contexts and partner constellations. (Haraldsen et al., 2013, p101).

To test the validity of the framework within the context of internal collaboration within the student team, I will investigate existing startup companies from NTNU's School of Entrepreneurship, and test the framework empirically by semi-structured interviews. The startup companies were chosen after several excluding-criteria, including saying the startup must be active today and at least one student from NTNU's School of Entrepreneurship must have resigned from the team. Four students who have withdrawn from four different startups were interviewed for this thesis.

The quotes from the interviews concerning collaboration were sorted systematically in A, B and C categories with increasing level of abstraction, according to Widding (2006)'s abstraction levels. The A category contains all citations concerning collaboration. The B categories represents each parameter from Haraldsen's (2013) framework. C categories are key-topics within their B category.

The interviews and analysis confirmed the framework by Haraldsen et al. (2013) to be adaptable for describing the collaboration within the student team in a startup. In addition to confirm Haraldsen's existing 11 parameters, a new parameter, "Motivation" was added to the framework, requiring some further research. All parameters affects each other, and their impact varies from case to case. The 12 main parameters are summarized below:

1. Labor relation atmosphere

2. Common goals and aspirations

3. Trust

4. Influence

5. Organizational structure

6. Financial ownership

7. Communication

8. The stage of the idea

9. Psychological ownership

10. Contribution and affiliation

11. Anticipation Clarification

12. Motivation

Some practical implications were identified. Teams that were formed on the basis that students wanted to work one another worked out better than the team that was formed on the basis of the desire to commercialize a specific project. It is important that students clearly communicate their opinions through anticipation clarifications from day one, and update their expectations along the way. It also turned out that the startups having expectation clarifications relevant to the startup reached more milestones for the firm, rather than the teams focusing their expectation clarification on grades.

One start-up consisted of five students. The team size was unfavorable big and resulted in complications in terms of communication flow and overlapping tasks.

Several of the students stated that teams were not clever enough to address problems within the team. EiT was for some the only arena where there was room for talking about such inconveniences.

This thesis presents a modified framework for analyzing "*the startup's health*". By doing this at regular basis, the team can create an arena where it "feels more safe" to talk about predefined topics. By doing this at a fixed routine, it will probably be easier to follow up and make efforts to implement improvements identified from the framework analyze.

This thesis has studied limited cases from NTNU's School of Entrepreneurship. It is therefore uncertain whether the thesis findings are evidence for all action-based entrepreneurship educations elsewhere.

Only terminated collaborations were studied. Focusing the same investigation on teams that have worked well over longer periods may give other answers.

The thesis resulted in a revised framework. It would be interesting to see if the methods for using the framework can be applied to answer different research questions regarding collaboration in startup businesses.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag v
Abstract vii
1 Innledning 3
1.1 Forskningsspørsmål 4
1.2 Kontekst – Egen erfaring 5
2 Litteraturgjennomgang 7
2.1 Valg av teoretisk rammeverk 7
2.2 Parametere fra rammeverket (Haraldsen et al., 2013) 8
2.3 Litteratursøk 10
3 Metode 17
3.1 Metodevalg: Komparativ case-studie 17
3.2 Datainnsamling 19
3.3 Dataanalyse 20
3.4 Kritikk 22
4 Presentasjon av casene 25
4.1 Case 1 26
4.2 Case 2 27
4.3 Case 3 28
4.4 Case 4 29
5 Resultater og analyse 31
5.1 Resultater fra teoretisk rammeverk (Haraldsen et al., 2013) 31
5.2 Annet 55
5.3 Oppsummering – Resultater og analyse 56
6 Diskusjon 60
6.1 Revidert rammeverk 61
6.2 Bruk av rammeverket 63
7 Konklusjon, implikasjoner og videre forskning 69

7.1 Hvorfor forlot studenten teamet? (Hovedårsak) 69
7.2 Teoretiske implikasjoner 70
7.3 Praktiske implikasjoner 70
7.4 Videre forskning 71
8 Tabelliste 73
9 Figurliste 73
10 Litteraturliste 75
Vedlegg A: Masterkontrakt 77
Vedlegg B: Intervjuguide 78
Vedlegg C: Sitater sortert i B-kategorier med tilhørende C-kategorier 81

Definisjoner / Forkortelser

ES:	NTNUs Entreprenørskole; et toårig masterprogram med spesialisering i entreprenørskap. Her arbeider studentene med kommersialisering av forretningsideer etter *action-based læring* prinsippene.
EiT:	Eksperter i Team; Fag ved NTNU, som er obligatorisk for ES-studenter
Action-based læring:	En undervisningsmodell som legger til rette for å løse reelle, virkelige problemer, ved å velge handlinger og reflektere over resultatene. Dette er sett på som den beste undervisningsformen for å bli entreprenør.
Syretest:	Obligatorisk teamarbeid som blir gjennomført på ES, der studentene arbeider intensivt over en kort periode for å fordype seg og undersøke potensialet i en forretningside

1 Innledning

Tidligere har entreprenørskapsutdannelser fokusert på tradisjonell undervisning, men trenden tilsier at universitetene som tilbyr dette stadig blir mer «*action-oriented*,» og fokuserer heller på «*action-based læring*» (Rasmussen and Sørheim, 2006).

N**TNUs Entreprenørskole** tilbyr en slik *action-based* utdannelse. Studentene lærer å bli forretningsutviklere ved å arbeide sammen med kommersialisering av forretningsideer i praksis. Etter endt studie fortsetter halvparten av studentene å arbeide i oppstartsbedriftene sine. Dette er i tråd med Entreprenørskolens visjon:

"NSE's vision is to educate the best business developers in the world, and the purpose is twofold:

To provide a state-of-the-art educational program to students seeking a career within entrepreneurship and commercialization of technology.

To contribute to the commercialization of ideas from the technology community at NTNU and other innovation communities." (Entreprenørskolen, 2014)

Jeg fullfører nå mitt andre år og mastergrad på Entreprenørskolen, og har opplevd og observert på godt og vondt hvordan flere studenter har valgt å trekke seg fra sine respektive oppstartsbedrifter underveis i studiet. Noen ganger legges oppstarten ned, men andre ganger blir resten av teamet igjen og fortsetter kommersialiseringen av forretningsideen.

I hele seks av åtte oppstartsteam fra mitt kull, har studenter forlatt en oppstart som ble drevet videre, og ved inngangen til 2015 sto 12 av 31 studenter uten et oppstartsbedrift av ulike årsaker. Så langt ute i studieløpet er studentene i større grad for egen læring, men om de ikke engasjerer seg i annen oppstarts-virksomhet går de glipp av denne viktige *action-based* læringen som Entreprenørskolen legger til rette for.

Entreprenørskolens visjon er å utdanne de beste forretningsutviklerne i verden, samt å kommersialisere ideer med utspring fra NTNU. For å få til dette er det stekt ønskelig at studentene følger undervisningsformen, det er lagt opp til.

Det eksisterer mange studier på entreprenørskap, teamarbeid og oppstartsbedrifter, men studier av samarbeidet i en oppstartsbedrift med *action-based* læringsmodell er mangelvare, siden dette er et ganske nytt konsept, sammenlignet med tradisjonell klasseromsundervisning. Dette bekreftes eksempelvis av (Warhuus and Basaiawmoit, 2014).

I denne oppgaven ønsker jeg å sette fokus på samarbeidet innad i oppstartsteam som benytter en *action-based* undervisningsmodell. Jeg vil gjøre det via en case-studie der jeg begrenser meg til fordypning i oppstartsbedrifter fra ES.

1.1 Forskningsspørsmål

Målet med denne oppgaven er å identifisere hvilke faktorer som er avgjørende for å sikre bærekraftige oppstartsbedrifter som benytter seg av *action-based* læring.

Denne oppgaven vil gi svar på:

1 Hvilke faktorer er avgjørende for at studenter velger å avslutte et samarbeid i en oppstartsbedrift?

2 Hvordan kan man sørge for at oppstartsteam fungerer godt over tid?

Oppgaven er inndelt i tre hoveddeler: *Innledning*, *hoveddel* og *avslutning*.

Hoveddelen består av kapittel 2, 3 og 4.

I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket som er benyttet i forskningen, og noe implisitt teori fra analysen. Kapittel 3 tar for seg forskningsmetoden, og i kapittel 4 presenteres de ulike casene og intervjuobjektene som er intervjuet.

Avslutningen består av kapittel 5, 6 og 7.

Kapittel 5 består av resultater og analyse av resultatene fra empirien opp mot det eksisterende rammeverket. I kapittel 6 diskuteres det eksisterende rammeverket, og ett nytt, revidert rammeverk presenteres.

I kapittel 7 består av svar på praktiske og teoretiske implikasjoner og anbefalinger for videre forskning.

1.2 Kontekst – Egen erfaring

1.2.1 Min utdannelse: NTNUs Entreprenørskole

Som en del av programmet på ES ble jeg og en medstudent med i en eksisterende oppstartsbedrift, som var cirka fire år gammel. Jeg hadde tidligere arbeidet med medstudenten på *syretest*, og vi visste at vi komplementerte hverandre og arbeidet godt sammen. I begynnelsen var det god stemning innad i teamet, og vi ønsket virkelig gjøre alt som trengtes for å være med skape en ny suksesshistorie fra ES.

Samarbeidet innad i teamet ble dessverre ikke slik som vi hadde håpet på. Allerede etter noen måneder begynte teamet å skli fra hverandre, men det ble ikke gjort noen tiltak for å stanse det. Til slutt valgte vi å trekke oss ut av oppstarten. Det var en fredelig prosess som alle i teamet hadde sett komme lenge i forveien.

1.2.2 Etterpåklokskap

Jeg har reflektert mye rundt hva, når og hvorfor samarbeidet gikk galt. Alle merket at ting ikke var som det burde, men det ble ikke gjort noe med det. Vi var feige. Det ble også synlig gjennom EiT. Der vi skled vekk fra idehaver. Et annet spørsmål som står igjen er hvorfor vi lot det hale ut så lenge.

1.2.3 Krasj og start på nytt

Etter å ha avsluttet samarbeidet, valgte jeg å starte på nytt med min egen forretningside.

Helt fra starten var jeg bevisst på at jeg ønsket å ha med meg medstudenter i oppstarten, og jeg så på dette som en god mulighet til å engasjere to studenter fra 4. klasse. Fra dag én var jeg 100 % bestemt på at dersom flere studenter ønsket å være med, skulle jeg sørge for å gi en positiv opplevelse av å arbeide i oppstarten vår. Samtidig ble det viktig for meg som idehaver å identifisere fallgruver slik at de nye studentene ikke skulle oppleve den litt kjipe erfaringen med et team som ikke fungerer, slik jeg fikk oppleve.

Jeg fikk mye god lærdom ut av det første samarbeidet, men jeg mener man kan bygge seg opp like mye erfaring dersom teamet arbeider forebyggende for ett godt samarbeid.

1.2.4 Prosjekt og masteroppgave

For å opparbeide meg enda bedre forståelse av hva som utgjør gode, bærekraftige oppstartsteam, valgte jeg å fordype meg i denne tematikken i faget TIØ 4135, høsten 2014. Slik ville jeg også selv opparbeide meg kunnskap for at «*mitt*» nye team som jeg holdt på å sette sammen skulle lykkes i vårt daglige samarbeid. Muligheten til å styrke mitt eget team enda mer er min indre motivasjon for å skrive masteroppgave om dette temaet.

[Blank side]

2 Litteraturgjennomgang

Dette kapittelet er todelt. I den første delen presenteres rammeverket som er benyttet i analysen. Rammeverket ble utviklet av Haraldsen et al. (2013) i deres masteroppgave «*Entreprenørielt samarbeid mellom ekstern idehaver og studentteam. – Et rammeverk for å analysere og beskrive samarbeidet*».

Rammeverket er opprinnelig designet for å beskrive samarbeidet mellom studenter og eksterne idehavere, og består i alt av 11 parametere.

I den andre bolken presenteres utvalgt teori fra litteratursøk. Denne teorien er hentet induktivt etter at intervjuene fant sted, og er teori som underbygger sitatene i kapittel 5 «Resultater og analyse».

2.1 Valg av teoretisk rammeverk

Det var veileder som tipset om en masteroppgave fra ES (Haraldsen et al., 2013) som omhandler samarbeidsproblemer mellom eksterne idehavere og studentteam fra ES. Denne oppgaven ble trukket fram som det den litteraturen som trolig var nærmest liggende denne oppgavens tematikk og problemstilling. Dette ble bekreftet via litteratursøk som ga bare 8 treff på det overordnede Scopus-søket: «"action-based" AND entrepreneur* AND «educat* or university"». Bare én av disse forskningsartiklene var datert eldre enn 2012, og bare en omhandlet ation-based læring. Action based læring trekkes frem som den læringsprosessen entreprenørskapsutdanninger bør strekke seg etter. (Moberg, 2014).

I samråd med veileder kom vi frem til at jeg skulle benytte Haraldsens rammeverk for å forsøke å beskrive samarbeidet mellom innad i studentteam, for så å presentere ett nytt tilpasset rammeverk basert på Haraldsen. Haraldsen trekker også frem i sine anbefalinger for videre forskning at rammeverket bør testes ut på kontekster som er nærliggende samarbeid mellom studenter og ekstern idehaver.

2.2 Parametere fra rammeverket (Haraldsen et al., 2013)

Haraldsens 11 parametere for å beskrive samarbeid mellom studenter og ekstern idehaver er gjengitt nedenfor. Haraldsen identifiserte de syv første stammer fra litteratursøk, og de fire siste via bruk av rammeverket. Alle parameterne har sterk teoretisk forankring, noe som styrker rammeverkets reliabilitet. Nedenfor følger Haraldsens definisjon av de 11 parameterne.

2.2.1 Parameter 1: Arbeidsklima

Arbeidsklima handler om hvor godt partene klarer å samarbeide i det daglige arbeidet med oppstartsbedriften. Det dekker svært mange underliggende variabler, deriblant; teamets samhørighet, kjemi mellom partene, konflikthåndtering, gjensidig respekt, emosjoner og andre faktorer som direkte og indirekte påvirker oppstartsteamets daglige arbeid.

2.2.2 Parameter 2: Felles mål og ambisjoner

Mål er en konkret målbar parameter i form av partens personlige målsetninger med selskapet på kort og lang sikt, mens ambisjonene kan sammenlignes med visjoner, og er oppfattelsen av en fremtidig ønsket tilstand. Ambisjonene til entreprenøren kan f.eks. si noe om størrelse på selskapet, foretrukket marked eller veksthastighet.

2.2.3 Parameter 3: Tillitt

Påvirker samspillet mellom idehaver og studentteamet i form av det å stole på hverandre. I utgangspunktet har partene en udefinert tillit til hverandre, men de danner fort en oppfattelse av god eller dårlig tillit til den andre. Tillit er toveis og utvikler seg over tid gjennom handlinger. Tillit avler tillit, mens mistillit avler mistillit.

2.2.4 Parameter 4: Innflytelse

I hvilken grad studentteamet og idehaver har påvirkning på beslutninger som blir tatt i oppstartsteamet. Skjevheten i maktforholdet mellom idehaver og studentteamet gjør at det er idehaver som må gi studentteamet "lov" til å være innflytelsesrike i samarbeidet.

2.2.5 Parameter 5: Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur

Hvilken form oppstartsteamet blir inndelt i og hvilke arbeidsoppgaver hver part og deltaker har. Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur defineres gjennom variabler som; størrelse på team, organisasjonshierarki og den enkeltes oppgaver i teamet.

2.2.6 Parameter 6: Finansielt eierskap

Den kvantifiserbare fordelingen av eiendeler i oppstartsbedriften. Et insentiv til å gjøre en god jobb; skulle oppstarten lykkes vet aksjonærene at det finnes en gulrot i enden av utviklingsløpet.

2.2.7 Parameter 7: Kommunikasjon mellom partene

Hvor ofte og hvordan studentteamet og idehaver arbeider og snakker sammen, herunder type kommunikasjon, tilgjengelighet, møtehyppighet og geografisk nærhet.

2.2.8 Parameter 8: Stadiet til ideen

Hvor langt en ide har kommet i utviklingsløpet når samarbeidet mellom idehaverteamet og studentteamet inngås.

2.2.9 Parameter 9: Psykologisk eierskap

Beskrives som den tilstanden når individer føler at en del av noe er deres. Eierskapsfølelse, i motsetning til finansielt eierskap som kan kvantifiseres.

2.2.10 Parameter 10: Se verdi av motsatt part

Hvilken verdi partene tilfører samarbeidet, i hvilken grad det er enighet om verdisettingen av partene bidrag, hvilke egenskaper hver part besitter og hvor avhengig samarbeidet er av hverandre.

2.2.11 Parameter 11: Forventningsavklaring

I hvilken grad studentene kommuniserer sine forventninger fra starten av samarbeidet.

2.2.12 Haraldsen et al. (2013) oppsummert

Rammeverket til Haraldsen fremstår som oversiktlig, og har meget god teoretisk forankring. Å utvikle et like godt forankret rammeverk spesialtilpasset for denne oppgaven fra begynnelsen av vil være meget tidkrevende, og resultatet vil trolig ende mye likt Haraldsens. Ut ifra egen erfaring og definisjonen til parameterne som ble presentert i 2.2 ser dette ut som rammeverket er hensiktsmessig å benytte som utgangspunkt siden det trolig kan tilpasses samarbeid mellom studentene i oppstartsteamet.

2.3 Litteratursøk

Teorien som presenteres i 2.3 er hentet inn gjennom induktive litteraturstudier etter gjennomføring av intervjuene. Dette ble gjennomført etter intervjuene for undersøke om det finnes litteratur som underbygger påstandene fra empirien. Jeg har jeg valgt å sette hovedfokus på to parametere, som har vist seg å være meget sentrale:

- Parameter 1: Arbeidsklima; fordi denne parameteren fremsto som den største siden det var desidert flest sitater fra empirien som kunne knyttes opp mot denne, som også er den parameteren som overlappet med flest andre parametere.
- Parameter 12: Motivasjon (ny 2015); var ikke identifisert i det opprinnelige rammeverket til Haraldsen, men ble identifisert via sitatene i C-kategorien bygget på abstraksjonsnivåer (Widding, 2006). (Les kapittel 3; metode) Etter intervjuene, mener jeg at dette er en så essensiell faktor for samarbeidet innad i teamet, at jeg mener den burde være med. For studenten i case 4 var det motivasjon ene og alene, som gjorde at studenten trakk seg fra samarbeidet.

2.3.1 Teamarbeid

Helt fra første uke på ES blir sies det at et «A-team» med en «B-ide» har større sjanse for å lykkes, enn ett «B-team» med en «A-ide». Dette bekreftes av eksempelvis Hamel som mener at varige konkurransefordeler ikke kommer fra produkter, men fra kjernekompetanse (Hamel and Prahalad, 1993). Det gjelder å utnytte kompetansen man alle rede har, utforske nye muligheter, og tilegne seg kunnskap utenfor sitt kompetanseområde.

Casearbeid som syretestene er en god måte å utvikle team. (Strandgaard et al., 1996). Strandgaard mener blant annet at når team skal utvikles, er det ikke tilstrekkelig å samle noen mennesker for så å forvente at de skal samarbeide. «*For å lykkes, må de imidlertid tilegne seg kompetanse på hvordan man samarbeider i team, bygge seg opp som team, og erkjenne den gjensidige avhengigheten de har av hverandre for å lykkes i å gjennomføre arbeidsoppgavene*».

Et godt team utfyller kompetanse og personlige egenskaper. Det kan belyse en sak fra flere sider. De må være åpne for diskusjon og høy temperatur, uten at det er noe problem.

«Et team skiller seg fra en gruppe ved at det i teamet er større grad av gjensidig avhengighet mellom aktørene i arbeidet mot å nå et mål eller fullføre en oppgave» (Lauvås and Lauvås, 2004).

Katzenbach & Smith definerte et team som: *«…a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable»* (Katzenbach and Smith, 1993).

Samarbeidets mål er å *«… oppnå såkalte synergieffekter – at tiltakene forsterker hverandre gjensidig, slik at den samlede effekten blir større enn summen av resultatene for hvert enkelt tiltak sett isolert.»* (Knoff, 1985).

For at teamet skal fungere må personene identifisere seg sterkt med hverandre, og arbeide mot felles mål. Uklare mål og motiver for etablering og utvikling av selskaper derimot er en vanlig kilde til konflikt (Watson et al., 1995). Det samme gjelder uklarhet om arbeidsoppgaver, eierandeler, mål og ambisjoner (Watson et al., 1995). For å forebygge dette påstår (Gupta and Wilemon, 1988) at en tidlig samtale om mål, og hvordan dette skal nås vil gi mer forståelse og unngå interessekonflikter og disharmoni i teamet.

Schmidt et al. (2001) hevder at oppstarter der alle partene i teamet arbeider samlet, har lavere terskel å kommunisere med hverandre. Mye kommunikasjon gjør at alle vet hva som skjer på et hvert tidspunkt, og avgjørelser kan tas mer effektivt. Schmidt hevder også at team som sitter separert fra hverandre er ikke like effektive.

2.3.2 Tverrfaglige team

Tverrfaglige team kombinerer kunnskaps- og ferdighetsområder, teori og metoder som ingen enkeltperson alene besitter, og teammedlemmene lærer av hverandre over tid (Strandgaard et al., 1996).

Teammedlemmene er avhengige av å kombinere sin kompetanse og sine ferdigheter. En grunnleggende hensikt med teamorganisering er at resultatene blir bedre enn summen av enkelte fag. Jo større avstand det er mellom aktørene i teamet, jo vanskeligere kan det være å skape integrerte og fleksible arbeidsprosesser. Det er derfor nødvendig å utvikle felleskompetanse for å skape effektive samhandlingsmønstre (Lund, 2001).

Team som består av individer med ulike personlige egenskaper, fungerer bedre enn team sammensatt av personer med tilnærmet like personlige egenskaper. Disse egenskapene bestemmes via evner, er lærte evner og medfødte personlighet. (Belbin, 1985)

Belbin presenterer 9 personlige egenskaper han mener det er behov for i et effektivt, godt team og team der alle identitetene er representert vil fungere bedre. Alle disse identitetene har sine styrker og svakheter, og er gjengitt i tabell 1.

Identitet	Bidrag til teamet	Svakhet
Ideskaperen	Er den som gir kreative input til teamet, står for nytenkning og sikrer at ideer blir utviklet og vurdert.	Ignorant ovenfor tilfeldigheter. Problemer med å kommunisere sine tanker.
Ressurssøkeren	Er den som kombinerer andres ideer.	Overoptimisme. Kan miste interesse etter entusiasmen.
Koordinatoren	Er den som får andre med. Koordinatoren er ofte lederen i teamet.	Kan bli oppfattet manipulativ. Kan finne på å avlaste sine arbeidsoppgaver på andre.
Utretteren	Er den som utøver sterk innflytelse	Kan provosere og såre andres følelser.
Analytikeren	Er den som analyserer problemene, evaluerer ideer, forslag og alternativer.	Mangler driv og glød til å inspirere andre
Lagspilleren	Er samarbeidsorientert, skaper lagånd og kan gi andre tro på seg selv.	Ubesluttsom under høy temperatur.
Arbeideren	Er den som får jobben gjort.	Kan være infleksibel, og konservativ ovenfor nye muligheter.
Ferdigstilleren	Er dyktig til å passe på at teamet ikke glemmer eller overser viktige detaljer eller gjør feil.	Kan uroe seg unødig mye. Har vanskeligheter med å delegere arbeid, og tar på seg for mye.
Spesialisten	Har særlig kompetanse på området teamet arbeider.	Bidrar på en tynn front.

Tabell 1 Belbin's 9 teamroller (Belbin, 1985)

Man har en tendens til å gli inn i de samme identitetene i hver team-setting man arbeider i. Man kan altså innta flere identiteter. I team det mangler en identitet kan det oppstå mangler som svekker samarbeidet, og der to eller flere personer opptar samme identitet, kan det oppstå interessekonflikter, samt at ens personlige egenskaper mister unikheten (Belbin, 1985).

2.3.3 Motivasjon

Straff og belønning er ofte assosiert med motivasjon. Prestasjonsbaserte incentiver og andre former for ytre belønning er for mange den enkleste måten å motivere andre på (Kuvaas, 2005).

Motivasjonsforskere i psykologi skiller mellom to typer motivasjonssystemer; indre og ytre. ***Ytre motivasjon*** er atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger, Arbeid som blir utført mot goder, som lønn bonus, frynsegoder, eller forfremmelse er typisk eksempler. ***Indre motivasjon*** er atferd som utføres for å tilfredsstille seg selv, i form av egen interesse, glede og velbehag. Hobbyaktiviteter er typisk eksempel på indre motivasjon. Indre og ytre motivasjon opptrer som oftest samtidig, men indre motivasjon er mer effektivt for oppgaver hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet. Ytre motivasjon derimot er best egnet for standardiserte, enkle oppgaver, som må gjøres med et tilfredsstillende resultat (Kuvaas, 2005).

Psykologisk eierskap defineres av Pierce et al. (2001) som «*den tilstand når individer føler at en del av noe er deres*». Entreprenører søker ofte etter denne eierskapsfølelsen som drives av entreprenørens indre motivasjon, i motsetning til finansielt eierskap og eierandeler i selskapet som drives av ytre motivasjon.

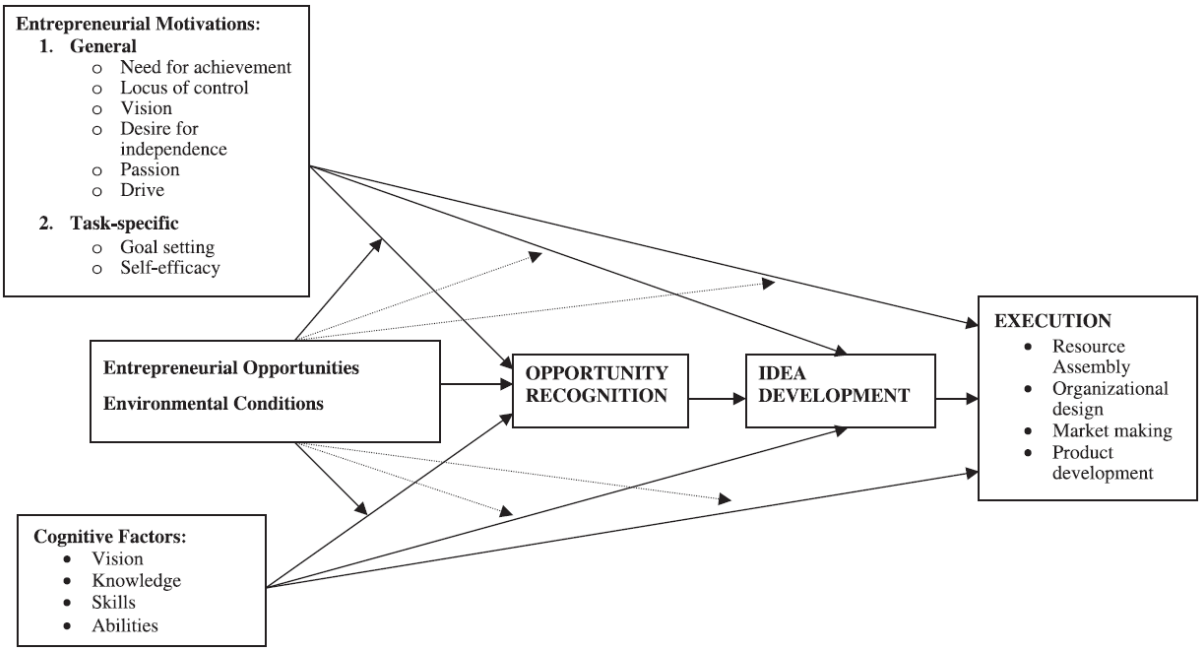
2.3.4 Entreprenøriell motivasjon

Entreprenørskap kan defineres som prosessen der «muligheten til å skape fremtidens produkter og tjenester utforskes, evalueres og utnyttet (Shane and Venkataraman, 2000). Som gjengitt i (Shane et al., 2003) har forskere har kommet frem til at «*folks vilje til å søke entreprenørielle muligheter kommer fra blant annet deres alternativkostnad (opportunity cost), økonomiske status, sosial tilknytning til investorer, og deres bransjeerfaring*».

Entreprenøren vurderer altså sine aktiviteter som gunstige, i form av at de vil gi en gevinst som er større enn det han ville oppnådd ved å ikke bedrive entreprenørskapsvirksomhet.

I følge artikkelen «*Entrepreneurial Motivation*» av Shane et al. (2003) er entreprenøriell motivasjon vesentlig for å lykkes med en oppstart. Artikkelen gjennomgår tidligere litteratur innen entreprenørskap, og beskriver entreprenørers motivasjon som påvirker den entreprenørielle prosessen fra mulighet til utførelse. Det forutsettes at menneskelige handlinger er et resultat at motivasjonsfaktorer, samt kunnskap og ferdigheter (Robert Baum et al., 2001). Shane forutsetter også at entreprenørskap ikke bare er et resultat av handlinger. Eksterne faktorer som personlig økonomi, finansieringsmuligheter, markedskrefter og makroomgivelser har også innvirkning, men holdes disse faktorene konstant står man igjen med motivasjon som

en kritisk faktor. Figur 1 gjorde det enklere for meg å forstå hvor stor betydning entreprenøriell motivasjon har på entreprenøren.



Figur 1 Entreprenøriell motivasjon og entreprenørskapsprosessen (Shane et al., 2003)

Shane et al. (2003) står sterkt i forskningen på entreprenøriell motivasjon, og er en av de mest siterte og anerkjente forskerne på temaet. Shane presenterer ulike karakteristiske trekk som bygger opp entreprenørens entreprenørielle motivasjon. Disse er gjengitt i korte trekk under:

Behov for prestasjoner (*need of achievement*)

Entreprenørielle aktiviteter har høyere grad av individuelt ansvar. Personer som har høye ambisjoner om egne prestasjoner har større sannsynlighet for å engasjere seg i aktiviteter med høyt personlig ansvar for utfallet, som krever ferdigheter, innsats og har moderat risiko. Det er vist at stort behov for prestasjoner øker graden av suksess.

Risikovilje (*risk taking*)

Entreprenørskap består av aktiviteter tilknyttet stor risiko. Personer med høy risikovilje, har gjerne et sterkt behov for prestasjoner. Flere studier viser at objektivt sett har entreprenører høyere aksept for risiko, enn resten av befolkningen. Subjektivt vurderer ikke entreprenøren sine handlinger som risikofulle. Dette er vist sammenhengende med at entreprenørens egen mestringstro, er høyere enn gjennomsnittet, og han ser på de arbeidsoppgavene som er nødvendig for å lykkes som gjennomførbare.

Kontrollplassering (*locus of control*)

Dette er troen på at entreprenørens egne handlinger og personlighet har innvirkning på utfallet.

Individer med eksternt kontrollfokus oppfatter at utfallet er utenfor ens kontroll, mens individer med intern kontrollplassering opplever deres personlige handlinger som direkte utslagsgivende for utfallet. Entreprenører vil ha høyere grad av intern kontrollplassering fra resten av befolkningen. Entreprenører ønsker betydningsfulle roller og arbeidsoppgaver, der de selv har direkte innvirkning på resultatet.

Uavhengighet (*Independence*)

Uavhengighet innebærer ansvar for egen dømmekraft, fremfor å blindt følge andre. Uavhengighet handler om å ta ansvar for eget liv og handlinger. Entreprenører må ha høy grad av uavhengighet. Entreprenører har ansvar for å følge en mulighet som skal omgjøres til resultater, og entreprenører søker slike karrierer fordi de ønsker nettopp uavhengighet. Det er vist at entreprenører scorer vesentlig høyere enn befolkningen når det kommer til uavhengighet.

Driv (*drive*)

Drive er villigheten til å legge ned innsats og arbeidsvilje for å realisere ideen sin. Drive består av fire ulike aspekter: Ambisjon, målsetning, energi og utholdenhet, samt standhaftighet. Ambisjoner kommer fra målsetninger, og det trengs energi, utholdenhet og stå-på-vilje for å nå disse målene.

Passion

Passion eller lidenskap er aspekt det er gjort lite kvantitativ forskning på. Dette ble først nevnt av Locke, som nevner i sin studie at passion har direkte signifikant effekt på selskapers vekst (Robert Baum et al., 2001). Ekte rasjonelle egoister elsker lidenskapelig arbeidet sitt; oppbygging av organisasjonen, og oppnåelse av profitt. De er motivert av sin egen interesse, og vil gjøre alt som er nødvendig for å lykkes. Entreprenører må elske arbeidet sitt og være utholdende for å følge målene de har satt seg. Mange hindringer som usikkerhet, ressursknapphet, overraskelser og forandringer vil oppstå. Passion for arbeidet, ble identifisert i en kvalitativ studie av Locke (2000) som en av de mest karakteristiske kjennetegnene ved suksessfulle verdiskapere. Forskere innen ledelse (Stogdill and Bass, 1981, House and Shamir, 1993) har kommet frem til at passion for arbeidet er karakteristisk for ledere, samt det driver entreprenørene til å satse i usikre omgivelser (Timmons and Spinelli, 1999)

Mestringstro (*self-efficacy*)

Oppgavespesifikk selvtillit. Troen på egen evne til å mestre og implementere nødvendige ressurser, ferdigheter og kompetanse for å nå et visst nivå på en gitt oppgave (Bandura, 1997).

Et individ med høy mestringstro for en gitt oppgave vil gi mer innsats i en lengre periode, sette og akseptere høyere mål og utvikle bedre planer og strategier for oppgavene enn individer med lav mestringstro. Individer med høy mestringstro vil også ta imot kritikk positivt, og se på denne som konstruktiv.

2.3.5 Oppsummering litteratursøk

Litteraturen som ble presentert i 2.3 er hentet induktivt etter at intervjuene ble gjennomført og underbygge påstandene og opplevelsene til respondentene. Vi har sett hvordan team kan bygges opp for å komplementere hverandre med ulik kompetanse og identiteter, samt viktigheten av å arbeide for å oppnå felleskompetanse og felles målsetninger. Indre og ytre motivasjon kan knyttes opp mot psykologisk og finansielt eierskap. Til slutt har vi sett nærmere på Shane et al. (2003) som er meget sentral innenfor forskning på entreprenøriell motivasjon, og hvor avgjørende denne er for å bedrive entreprenørielle aktiviteter.

3 Metode

I dette kapittelet presenteres forskningsdesignet som er benyttet. Dette kapittelet kan brukes til å teste rammeverket, for å etterprøve forskningen eller se hvorvidt den er gyldig for andre oppstartsteam som avviker fra oppstartsteamene fra ES.

3.1 Metodevalg: Komparativ case-studie

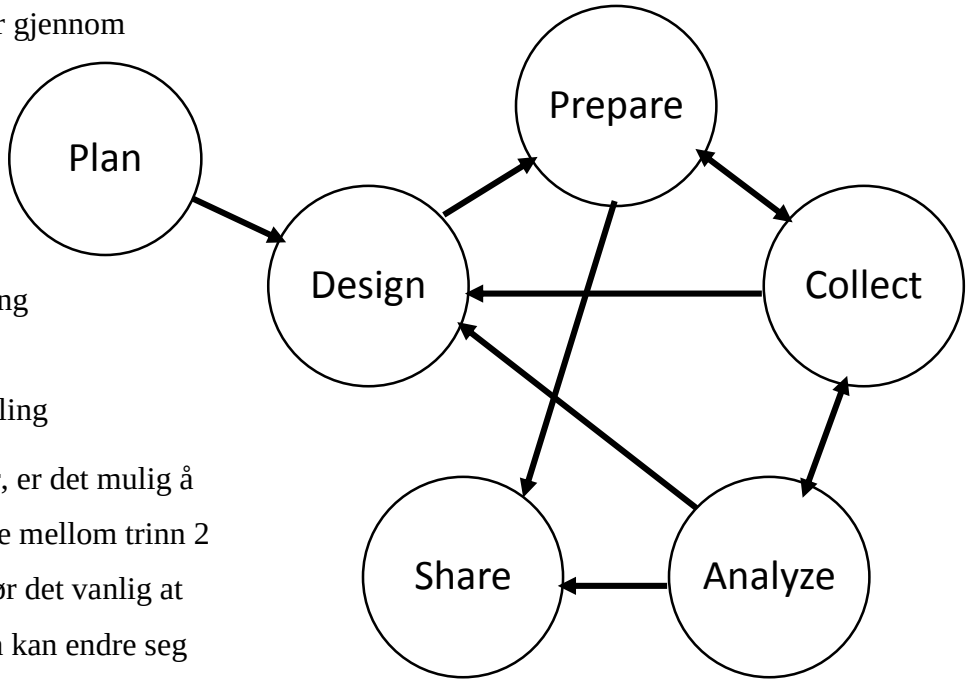
Jeg har gjennomført en case-studie. Yin (2009) redegjør for at case-studie er gunstig dersom forskningsspørsmålet er av typen «hvorfor» eller «hva». Case-studie passer også godt når undersøkelsen er tidsriktig og forskeren ikke kan kontrollere hendelser.

Ved å sammenligne case-studier, øker antall observasjoner, og man får dermed mulighet til å skape klarere linker mellom empiri og teori (Widding, 2005).

Det er flere svakheter ved case-studier. Forskerens subjektivitet kan spille inn på resultatet. Derfor er det viktig å holde seg så objektiv som mulig under hele forskningsprosessen, samt å være kritisk til egen erfaring og kunnskap, slik at analysen ikke påvirkes av forskerens subjektive syn.

Et case-studie går gjennom punktene:

1 - Planlegging
2 – Design
3 – Forberedelse
4 – Datainnsamling
5 – Analyse
6 – Kunnskapsdeling



Figur 2 Case Study Method (Yin, 2009)

Som figur 2 viser, er det mulig å gå frem og tilbake mellom trinn 2 og 5, noe som gjør det vanlig at problemstillingen kan endre seg etter hvert som forskningen pågår.

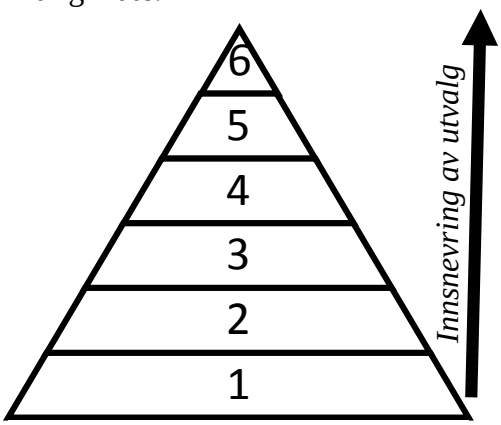
Intervjuguiden ble også endret noe fra intervju til intervju, for at den skulle være mest mulig kompatibel med respondentens svar.

3.1.1 Identifisere utvalg

Det er viktig å definere klare og tydelige kriterier for å avgjøre hvem som skal inkluderes og ekskluderes fra caseutvalget (Drageset and Ellingsen, 2009). En sentral utfordring i case-studier er knyttet til utvalg, altså hvordan man skal sørge for å velge ”riktig” case (Widding, 2005). Inkluderingskriteriene ble satt via seks ekskluderingskriterier:

1. **Oppstartsteamet må være fra NTNUs Entreprenørskole.**
   Det kan være ekstern idehaver, men hovedansvaret for forretningsutviklingen må hvile på studentene fra ES.
2. **Oppstartsteamet må bestå av minst to studenter fra NTNUs Entreprenørskole.**
   Siden et team defineres som to eller flere personer.
3. **Minimum én av studentene må ha trukket seg fra samarbeidet.**
   Dette er for å kunne identifisere årsakene til at vedkommende valgte å avslutte samarbeidet.
4. **Minimum én av studentene må fremdeles arbeide aktivt i oppstarten.**
   Dette aktualiserer entreprenørenes personlige valg til å avslutte samarbeidet. Det er «vanskeligere» å trekke seg fra en oppstart som andre fremdeles har tro på og arbeider aktivt med. Dette aktualiserer studenten som trekker seg sine personlige opplevelser.
5. **Samarbeidet må ha vart i minst 3 måneder**
   For å oppnå en tilstrekkelig grad av kjennskap og tilhørighet til oppstarten er dette satt som et minimumskrav.
6. **Samarbeidet ble avsluttet for maksimalt 18 måneder siden**
   Dette er for at studentene fremdeles skal ha oppstarten og hele prosessen ferskt nok i minnet til at de skal kunne gjenfortelle det i intervjuet på best mulig måte.

Utvelgelsen ble gjort på egenhånd via personlig kjennskap til aktuelle kandidater fra ulike kull ved ES. Casene ble godkjent av veileder, og alle som ble spurt om å stille opp til intervju svarte ja.



Figur 3 Utvalg og Ekskluderingskriterier

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Semistrukturerte intervju

Semistrukturerte intervju er en metode der et spesifikt tema belyses. Widding (2006) påpeker viktigheten av å slippe til informantens historie, og man må derfor være åpen for at informanten har historier man ikke har tatt høyde for på forhånd. Er man for låst og rigid til en intervjuguide vil man kunne gå glipp av disse historiene. Når forskeren i tillegg har egne erfaringer/meninger fra tematikken som belyses er det særdeles viktig å slippe til respondentens historie (Widding, 2006).

Respondenten skal derfor prate mest mulig åpent om oppgavens tematikk, og på denne måten danne grunnlag for samtalen. Slik blir svarene i mindre grad påvirket av intervjuerens spørsmålsformuleringer etc. Semistrukturerte intervjuer har en klar målsetning om å belyse forhåndsdefinert tematikk, i forhold til ustrukturerte intervju (Sommer and Sommer, 1991).

Intervjuene ble gjennomført på følgende måte:

1. Det var satt av 20 minutter til et semistrukturerte intervju der informanten fikk snakke mest mulig åpent om oppstarten, samarbeidet og prosessen teamet var gjennom.
2. Deretter fulgte cirka 35 minutter der det ble stilt konkrete forhåndsformulerte spørsmål for å grave dypere ned i rammeverket. Disse spørsmålene ble brukt til både å bekrefte det som var blitt sagt tidligere, samt å finne svar på temaer som ikke var blitt pratet om. Disse ble brukt i ulik grad i hvert intervju ettersom hvordan den første bolken hadde utviklet seg.
3. Til slutt ble respondenten utfordret til å gjennomføre en oppgave:

«Tegn en kurve av hvordan motivasjonen din utviklet seg over tid i oppstarten. Når var den på topp/bunn og hvorfor.»

4. Til slutt ble rammeverket presentert kjapt, og respondenten fikk komme med tilbakemeldinger på dette.

Intervjuguiden som ble benyttet er lagt ved i «Vedlegg B: Intervjuguide».

Intervjuene til case 1, 2 og 3 ble gjennomført i et rom én til én. Case 4 ble gjennomført via videokonferanse.

3.3 Dataanalyse

3.3.1 Transkribering

Alle de fire intervjuene hadde en varighet på 50 – 60 minutter. For å kunne gjengi intervjuet best mulig i transkriberingen, ble transkriberingen foretatt innen 24 timer fra intervjuet fant sted.

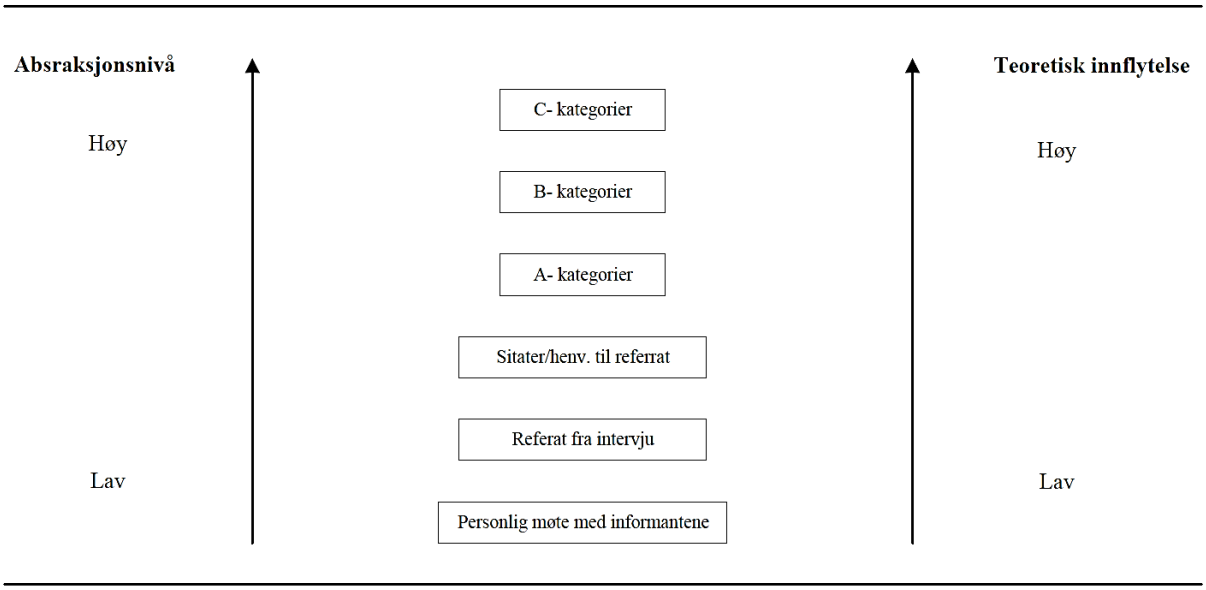
Alle respondentene stilte seg positive til å bli tatt opp på video. Dette gjorde det mulig å gjengi intervjuet ordrett i transkriberingen, noe Widding (2006) påpeker viktigheten av. Ordrett transkribering, og det at den ble gjort i løpet av så kort tid fra intervjuet fant sted er med på å eliminere bias og fortolkningsfeil, noe som styrker oppgavens validitet.

Videoopptak gjorde det enklere å lede dialogen på best mulig måte slik at respondenten ikke sporet fullstendig av fra tema eller at jeg skapte forstyrrelser fordi jeg var nødt til å notere der og da, men kunne gjøre det i ettertid.

Transkriberingen ble først gjort ordrett. Deretter ble de relevantene sitatene valgt ut, strukturert og sortert i henholdsvis A, B og C kategorier.

3.3.2 Kategorisering – A, B og C-kategorier

Widding (2006) presenterer seks analysesteg og deres «abstraksjonsnivå». Disse er gjengitt i figuren nedenfor.



Figur 4 Analysestegenes ulike abstraksjonsnivåer og graden av teoretisk innflytelse (Widding, 2006)

Sitatenes abstraksjonsnivå og teoretisk innflytelse øker for hvert trinn, og er delt inn i A, B og C-kategorier.

- A-kategorien omfavner alle sitater som direkte eller indirekte omhandler samarbeid og er ansett som relevante for oppgaven.
- B-kategorien omfavner alle sitater som direkte omhandler rammeverket. Slik er alle sitatene i B kategorien tilhørende en av parameterne.
- C-kategoriene dykker dypere i sitatene fra B-kategorien. C-kategoriene ser etter likheter og ulikheter mellom casene. C-kategoriene kan være med å avdekke ny teori som ikke var kjent da forskningen startet.
- B-kategoriene med tilhørende C-kategorier er vedlagt i «Vedlegg C».

«I prinsippet er det ingen grense for hvor mange faktorer som kan trekkes inn for øke forståelsen for et spesielt fenomen. Det at alt kan bidra til forklaringer, eller alt henger sammen med alt, betegnes som "explanatory overkill"» (Lowi, 1977,),som gjengitt i (Widding, 2005). Det ble derfor dannet overordnede C-kategorier er for å unngå å miste fokus.

3.3.3 Gjennomføring

1. Først ble alle sitater som ble ansett som relevante for oppgavens tematikk gitt en unik referanse i form av et sitatnummer:
   - Det første tallet er hvilket sitatnummer det er, kronologisk med det første først.
   - C1, C2, C3 og C4 forteller hvilket case (1-4) sitatet er hentet fra.
   - Det vil si at sitat 76C2 er hentet fra case 2 og er sitatnummer 76.

2. Deretter ble sitater som inneholder sensitiv informasjon sladdet. Der det finnes en < > i sitatene, er enten et ord fjernet eller byttet ut med et annet, eksempelvis <idehaver>, <forretningside>, etc. Navn til studentene som arbeidet i oppstartene ble også sensurert til henholdsvis <s1>, <s2> osv. <s1> refererer i alle tilfeller studenten som ble intervjuet.
3. Deretter ble alle sitater linket opp mot en eller flere B-kategorier. Det ble også opprettet en B-kategori kalt «Annet» hvor sitater som ikke hadde en naturlig tilhørighet i rammeverket ble plassert.
4. Sitatene ble strukturert i Microsoft Excel, slik at man ved hjelp av enkle utvalg kunne hente ut B-sitatene ved hjelp av emneknagger (#) og danne nye ark for generering av C-kategorier i denne.
5. C-kategoriene ble dannet ved at hvert sitat i B-kategorien fikk ett eller flere nøkkelord knyttet til seg. Dette resulterte i uhyre mange ulike C-kategorier, og da hensikten var å

generalisere ble det derfor nødvendig å lage mer overordnede kategorier som dekket disse.

6. C-kategoriene ble gjort mer generelle, helt til de ble en håndterlig mengde.
7. «Annet-kategorien» kan danne grunnlag for ny teorigenerering, og er derfor meget interessant. På grunn av tidsperspektivet ble det bare gjennomført noe dypere gjennomgang av den største C-kategorier fra «Annet».

For eksempel fra B-kategorien «*Arbeidsklima*» ble C-kategoriene; *«samarbeidsevne»*, *«personlig kjemi»* og *«konsensus om hvordan ting bør utføres»* slått sammen til en overordnet C-kategori: *«Samkjørthet/Uenighet»*. Sentrale tema i «*Samkjørthet/Uenighet*» er:

- Samarbeidsevne
- Personlig kjemi
- Konsensus om hvordan ting bør utføres.

3.4 Kritikk

For å styrke studiens relevans kunne også en av de gjenværende teammedlemmene i oppstarten der intervjuobjektet gikk ut blitt intervjuet. Slik ville man også fått synet til en «annen» part, og bekreftet utsagnene fra de opprinnelige intervjuene.

Dette ble ikke prioritert på grunn av at svarene ville trolig vært veldig like, og vil kreve dobbelt så mange intervjuer. Transkribering, analyser og arbeidsmengden som følge av dette ble derfor ansett som lite verdifull med tanke på tidsbruken som ville vært nødvendig.

3.4.1 Egen forskerrolle

Det er viktig å være observant på egen forskerrolle. Det bør bemerkes at jeg selv har erfaring fra oppgavens tema og problemstilling, og at det er risiko for at mine subjektive erfaringer kan påvirke resultatet. Det er viktig å unngå å generalisere disse egenopplevde erfaringer og verdier når man driver objektiv forskning (Bryman, 2007).

Når jeg som forsker har egne tanker og meninger om temaet som undersøkes, er det derfor viktig å være fullstendig klar over egne meninger og fordommer på forhånd.

Widding (2005) forteller at aktørens interesser og strategiske orientering ofte er bakteppe for historien som presenteres, og at for få forskere tar hensyn til svakhetene ved casestudier, noe som minimaliserer muligheten for å trekke mer dristige og generaliserende slutninger.

Jeg har vært student ved ES, og har selv vært med på det samme som intervjuobjektene, og mine egenopplevde erfaringer kan gjøre utslag på forskningens objektivitet. Samtidig er det

greit at jeg som forsker har en viss erfaring fra tematikken og terminologiene slik at jeg vet hva som undersøkes.

3.4.2 Validitet / gyldighet

Analysedelen er noe av det vanskeligste med en case-studie (Yin, 2009), siden det er mangel på konkrete fremgangsmetoder, og antall case som undersøkes er lavt i forhold til antall årsakssammenhenger, som kan være tilnærmet uendelig.

Det grundige litteraturstudie og de empiriske bekreftelsene Haraldsen fikk ved bruk av rammeverket er med på å styrke oppgavens validitet. (Haraldsen et al., 2013)

Pilotundersøkelse(r) kunne styrket undersøkelsens validitet, ved at intervjuguiden kunne blitt tilpasset enda bedre, og jeg kunne fått erfaring fra å lede intervjuer. Det ble ikke gjennomført, til tross for at dette er noe Yin (2009) anbefaler for å utbedre forskningsdesignet best mulig. Dermed er det større fare for at jeg kan ha påvirker resultatet, i form av hvordan spørsmål ble stilt eller strukturen lagt opp. Jeg vil allikevel anslå at mangelen på pilotundersøkelse ikke ga betydelig utslag, fordi jeg var meget bevisst på egen forskerrolle og hele tiden fokuserte på å ikke lede respondentene den ene eller andre veien, men la de prate mest mulig fritt, og la de være ansvarlige for samtalen.

Når resultatene skal tolkes, og årsakssammenhenger trekkes, kan det være vanskelig å påpeke hva som medførte hva. Det kan også være andre faktorer som jeg ikke har kommet på som kan ha spilt inn på studiets validitet.

Det ble laget en intervjuguide, slik at jeg kunne følge med på denne samtidig som respondenten pratet. Denne ble utviklet med utgangspunkt fra intervjuguiden til det opprinnelige rammeverket (Haraldsen et al., 2013). Temaer og spørsmål som var for konkrete opp mot samarbeid student – ekstern idehaver ble fjernet, og noen nye tema og spørsmål ble innført. Ved å benytte intervjuguiden sørget jeg for at respondentene fikk snakket om temaene i rammeverket, og hjalp til med å lede intervjuet mer mot monolog enn dialog. Dermed fikk respondentene, mulighet til å prate om det de mente var viktig for samarbeidet, samtidig som intervjuet hadde forankring til teorien og rammeverket, noe som styrker oppgavens reliabilitet.

Det er usikkert om respondentene har åpnet seg helt og fortalt den fulle sannheten om alt. Noe av det som gjør ES unik er hvordan kollegaene dine også er klassekameratene dine. Problemer innad i oppstartsbedriften er både personlig og tabubelagt. Det kan derfor hende at noen har holdt igjen informasjon eller annet som kunne vært relevant for oppgaven.

Ut ifra hvordan intervjuene artet seg, var det ingenting som tydet på at respondentene holdt tilbake informasjon som ville vært utslagsgivende for problemstillingen.

4 Presentasjon av casene

I dette kapittelet presenteres de ulike casebedriftene der intervjuobjektet tidligere har hatt en aktiv forretningsutviklerrolle. Det er totalt fire case og fire intervjuer har blitt gjennomført. I dette kapittelet vil hvert enkelt case bli presentert, slik at det skal være mulighet for leseren å skille de ulike casene fra hverandre.

Casepresentasjonene består av følgende:

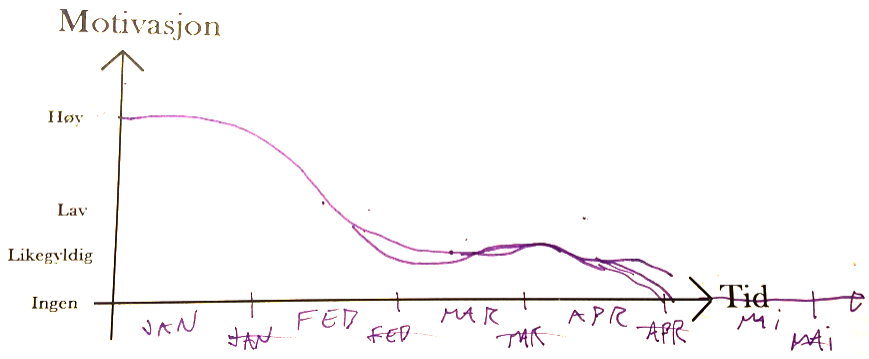
Beskrivelse av oppstartsbedriften

- Hva slags forretningside ble kommersialisert.
- Hvilke hovedutfordringer sto teamet ovenfor.
- Hvem var idehaver.
- Hvor mange ES studenter oppstarten besto av.
- Hvor mange eksterne teammedlemmer var det.
- Hva er status på prosjektet i dag.
- Hvor mye eierskap hadde studenten i målbare eierandeler.

Beskrivelse av studenten

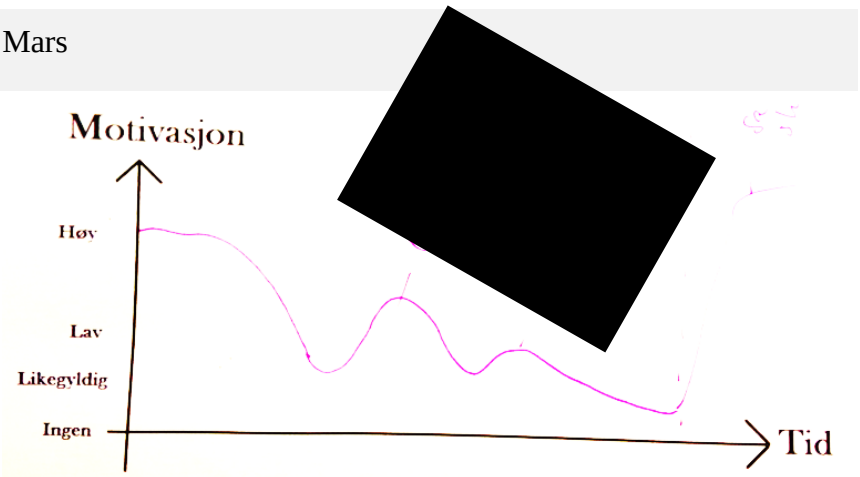
- Hvilken bakgrunn studenten hadde før ES (Samfunnsfaglig/teknisk).
- Ansvarsområde(r): Hvilke(t) ansvarsområde(r) intervjuobjektet hadde ansvar for.
- Hva prioriterte studenten høyest av team og forretningside i teamutvelgelsen.
- Samarbeidets varighet.
- Når begynte studenten å tvile på at dette var det han/hun ønsket å drive med.
- Hvordan motivasjonen utviklet seg over tid.
    - Her er det verdt å merke seg at studentene også fikk sette inn hva som påvirket motivasjonen deres på ulike tidspunkt i samarbeidet. Informasjon som gjør det mulig å identifisere casene er derfor sladdet med sort boks.

4.1 Case 1

Oppstart	
Produkt:	IT løsning
Utfordringer:	Utvikling av løsningen og bygge opp brukermasse
Idehaver:	Intern
Antall ES-studenter:	4: (2 teknisk bakgrunn, 2 samfunnsfaglig)
Eksterne:	1: Utvikler
Status i dag:	Oppstarten drives videre av de gjenværende studentene, som har lansert løsningen.
Eierskapsfordeling:	25 % på hver av studentene så lenge de bidrar aktivt i oppstarten.
Student	
Bakgrunn:	Teknisk
Ansvarsområde(r):	Marked
Team/Ide:	Team > Ide
Samarbeidets varighet:	Desember – april (4 mnd.)
Skepsis til å fortsette:	Februar
Motivasjonskurve	 *Figur 5 Motivasjonskurve case 1*

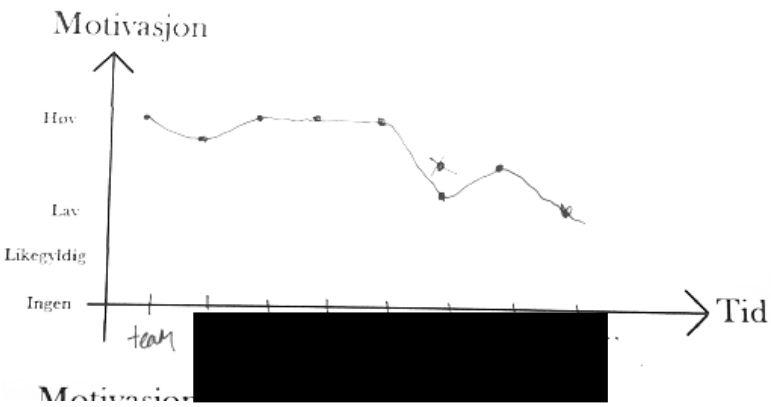
Tabell 2 Presentasjon av case 1

4.2 Case 2

Oppstart	
Produkt:	Høyteknologisk forskningsresultat
Utfordringer:	Oppnå forskningsverifiseringer, finne aktører i markedet som ønsker løsningen
Idehaver:	Forskningsorgan
Antall ES-studenter:	4: (3 teknisk bakgrunn, 1 samfunnsfaglig)
Eksterne:	Ingen
Status i dag:	Oppstarten drives videre av de gjenværende studentene.
Eierskapsfordeling:	Ikke diskutert, men lavere enn 15 % delt på studentene
Student	
Bakgrunn:	Teknisk
Ansvarsområde(r):	Ingen inndeling
Team/Ide:	Ide > Team
Samarbeidets varighet:	Januar – mai (5 mnd.)
Skepsis til å fortsette:	Mars
Motivasjonskurve	 *Figur 6 Motivasjonskurve case 2*

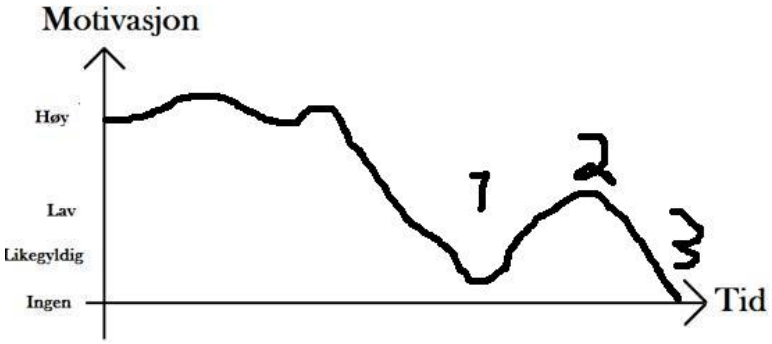
Tabell 3 presentasjon av case 2

4.3 Case 3

Oppstart	
Produkt:	Høyteknologisk forskningsresultat
Utfordringer:	Redesign av produktet uten å ødelegge funksjonaliteten, finne markedssegmenter
Idehaver:	Forsker
Antall ES-studenter:	5: (4 teknisk bakgrunn, 1 samfunnsfaglig)
Eksterne:	Ingen
Status i dag:	De gjenværende studentene forlot ide og idehaver, men driver i samme bransje.
Eierskapsfordeling:	Ikke fastsatt
Student	
Bakgrunn:	Teknisk
Ansvarsområde(r):	Finans, økonomi og det som trengtes
Team/Ide:	Team > Ide
Samarbeidets varighet:	Desember – mai (6 mnd.)
Skepsis til å fortsette:	Februar
Motivasjonskurve	 *Figur 7 Motivasjonskurve case 3*

Tabell 4 presentasjon av case 3

4.4 Case 4

Oppstart	
Produkt:	Teknisk nisjeprodukt
Utfordringer:	Utvikling av produkt, finansiering, markedsposisjonering
Idehaver:	Ekstern idehaver med spisskompetanse
Antall ES-studenter:	2: (2 teknisk bakgrunn)
Eksterne:	1: Teknisk utvikler
Status i dag:	Idehaver fortsatte sammen med teamet og har lansert produktet
Eierskapsfordeling:	15 % på hver av studentene så lenge de er med i bedriften
Student	
Bakgrunn:	Teknisk
Ansvarsområde(r):	Marked
Team/Ide:	Team > Ide
Samarbeidets varighet:	Januar – juni (18 mnd.)
Skepsis til å fortsette:	Desember
Motivasjonskurve	 *Figur 8 Motivasjonskurve case 4*

Tabell 5 presentasjon av case 4

[Blank side]

5 Resultater og analyse

Dette kapittelet presenterer resultater og analyser fra intervjuene som ble gjennomført. De 11 parameterne fra rammeverket presenteres hver for seg med den opprinnelige definisjonen fra Haraldsen et al. (2013). Deretter introduseres C-kategorier med sentrale tema som ble identifisert fra case analysene. C-kategoriene knyttes dette opp mot respondentenes svar fra intervjuene. Som oppsummering er en av følgene alternativer oppfylt:

- ✔ Grønn: Parameteren er uendret.
- ✔ Blå: Parameteren er tilpasset (minimalt).
- ✔ Orange: Parameteren er tilpasset (større endring).

«Parameteren er tilpasset» vil si at det er den samme parameteren som er skrevet om til å passe mellom studenter i et oppstartsteam.

Det blir og introdusert én ny parameter som ble identifisert fra empirien, og som ikke hadde noen naturlig tilhørighet i rammeverket.

Avslutningsvis følger en tabell med oppsummering av alle parameterne og med sin (eventuelt tilpassede) definisjon, tilhørende C-kategorier, og teoretisk forankring til kapittel 2.3.

5.1 Resultater fra teoretisk rammeverk (Haraldsen et al., 2013)

5.1.1 Parameter 1: Arbeidsklima

Handler om hvor godt teamet klarer å samarbeide i det daglige med oppstartsbedriften. Dekker svært mange underliggende variabler som; teamets samhørighet, kjemi mellom partene, konflikthåndtering, gjensidig respekt, emosjoner og andre faktorer som direkte eller indirekte påvirker oppstartsteamets daglige arbeid.

Usikkerhet

Sentrale tema:

- Usikkerhet til å arbeide videre i oppstarten
- Usikkerhet til hverandre

Usikkerhet til om man skal fortsette arbeidet i oppstarten har vært et sentralt tema i samtlige case. I case 1 og 3 oppstod denne på grunn av usikkerheter knyttet opp mot forretningsideen.

I case 3 var det direkte usikkerhet rundt om produktet ville fungere kommersielt:

«(…) vi fikk jo mye tracksjon fra eksterne miljøer og jeg syns teamet var helt topp å jobbe med. Så alt det er motivasjon. Det var bare denne usikkerheten til produktet som var ubehagelig» [sitat 27C3].

I case 1 oppsto usikkerheten fordi han manglet passion, og følte han var en del av «drømmeteamet», noe han hadde problemer med å forlate:

«(…) Men samarbeidet er det beste jeg har opplevd i hele mitt liv! Så det var egentlig det som fikk meg til å nøle lengst da. Det er jævlig dritt og forlate det her, det er så bra liksom. Det var nok egentlig det som fikk det til å hale ut så lenge» [sitat 25C1]. «*Vi fant hverandre først med Team, og så valgte vi ide. Måten det ble gjort på var at vi fire satt etter hvert midt under syretest 5, sa vi at vi ville jobbe sammen. La oss finne noe som funker»* [sitat 2C1].

«(…) Jeg trodde da jeg gikk inn at det viktigste for meg var et vellykket prosjekt og et bra team. Men så viser det seg vertfall for meg personlig så er ideen ekstremt viktig. Jeg må ha 100 % passion, og jeg kan ikke bare ha et fint og hyggelig team og en vellykket ide» [sitat 12-13C1].

Studenten påpeker hvor vanskelig det kan være å forlate et godt samarbeid:

«*Samarbeidet, det er det som er vanskelig her. Samarbeidet i teamet, våre dialoger og diskusjoner rundt ting har vært utrolig bra. Vi var et kjempeteam, og jeg hadde liksom … skulle jeg startet opp noe nå, skulle jeg gjerne ønske å ha samme team igjen»* [sitat 23C1].

Studenten i case 1 sa selv han var nødt til å ha 100 % passion for ideen. Uten passion blir utførelsen dårligere ettersom den entreprenørielle motivasjonen mangler (Shane et al., 2003).

I case 2 var det usikkerhet knyttet til hvordan de ville fungere som team, ettersom de ikke hadde arbeidet sammen tidligere, men fant hverandre med bakgrunn av at alle hadde lyst til å jobbe med denne forretningsideen.

«*Vi var altså fire stykker som startet på dette her, og jeg følte det startet litt sånn det gjør når man sterter i gruppe, for det som var problemet var at ingen av oss hadde jobbet noe særlig med hverandre tidligere. Vi hadde jobbet litt med hverandre på Cern, men det var så store grupper, at det blir liksom ikke det samme som når man jobber med tettere samarbeid. Så det begynte jo litt sånn der rosenrødt da, hvor alt er fint»* [sitat 15C2].

Gjennomføringsevne / Effektivitet

Sentrale tema:

- Hvor effektive man er i arbeidet
- Hvilken evne teamet har til å gjennomføre det som blir sagt/bestemt.
- Gjennomføring av tiltak for å opprettholde et godt samarbeid
- Gjennomføring av arbeidsoppgaver

Case 1 og 3 var veldig effektive i det daglige, både med arbeidet i oppstarten og skolearbeid [sitat 11C3, 17C3, 29C3 og 31C3].

«Det har vært en så bra arbeidsfordeling at folk har hatt det veldig slik: Dette skal jeg levere, dette skal jeg få til sånn og sånn. Folk jobbet også veldig bra individuelt, vi hadde mange bra diskusjoner også er det effektivt utviklingsmessig (…) så progresjonen har vært som forventet pluss» [sitat 51C1]. *«Jeg følte at vi var veldig effektive. Det var noe jeg likte best med teamet. Vi var veldig sånn doers hele gjengen»* [sitat 28C3].

Case 2 beskriver effektiviteten som variabel:

«Vi var ikke veldig effektive, egentlig veldig, veldig ineffektive, utenom de gangene vi hadde en tett frist, og alle forsto at (…) det er bare dette som gjelder, skikkelig sånn skippertak» [sitat 64C2].

Case 4 så på seg selv som middels effektiv i skolearbeidet [sitat 24C4].

Gjennomføringsevne handler blant annet om hvor godt gruppen gjennomfører tiltak for å opprettholde teamets helse og vedlikeholde arbeidsklimaet. Dette var manglende i case 2.

«Vi kom opp med mange gode punkter for å gjøre ting bedre, men så faller det på det at vi ikke er så flinke til å gjøre det vi sier, for ting drukner i skolearbeid og andre ting. Vi var dårlige på å gjennomføre de tingene vi sa» [sitat 54C2].

Dette var essensielt for studenten, som mener at teamet hadde stort forbedringspotensial:

«(…) jeg sa alle rede uka før påska at jeg vurderte e å hoppe av på grunn av det jeg mente var et dårlig samarbeid i gruppa» [sitat 30C2].

Arbeidsfokus – Personlig prioritering

Sentrale tema

- Skolearbeid
- Oppstartsarbeid
- Personlig fritid

Case 3 og 4 var tydelige på at de prioriterte oppstarten foran skolearbeid [sitat 17C3 og 29C4]. De var og flinke til å utnytte mulighetene der skoleoppgaver ga verdi for selskapet [sitat 29C4 og 17C3].

I case 1 og 2 var det individuelle forskjeller på hvor mye de mente skolearbeidet skulle prioriteres.

«Hvis du hadde satt et ultimatum: Vil du fortsette i bedriften og droppe ut av skolen, tror jeg tre av fire, hvert fall i begynnelsen hadde sagt nei. Og jeg var den eneste som hadde tenkt tanken at det kunne vært aktuelt. Jeg kunne hoppet av skolen, og bare gjort dette. Men det tror jeg henger sammen med hvordan vi prioriterte tiden, det henger litt sammen den konflikten der» [sitat 77-78C2].

Teamsammensetning

Sentrale tema:

- Bakgrunnskompetanse
- Hvordan medlemmene komplementerer hverandre
- Heterogenitet i teamet
- Hvordan teamet dannes

Oppstartene i case 1, 3 og 4 ble dannet med bakgrunn i team, for så å velge forretningside. Case 2 ble dannet på bakgrunn av ide, og at medlemmene trodde de ville komplimentere hverandre i henhold til (Knoff, 1985) på en god måte.

«Alt i alt var det det at det var en high-tech ide, som gjorde at de fleste hadde lyst å være med, og på papiret så virket det som et team som komplimenterer hverandre på en god måte, og det var bakgrunnen for at vi gikk i gang med det» [sitat 35C2].

Det viste seg derimot at samarbeidet ikke fungerte så godt som først antatt [sitat 30-31C2 og 44C2], den store heterogeniteten i teamet ga vanskeligheter med å opparbeide den nødvendige fellesforståelsen og medførte uenigheter:

«Vi hadde helt forskjellige syn på ting. Hvordan de skulle bli gjort, hvordan de skulle bli gjennomført» [sitat 31C2].

Dette stemmer med Lund (2001) som påpeker at desto større avstand det er mellom aktørene i teamet, desto vanskeligere kan det være å skape integrerte og fleksible arbeidsprosesser.

Case 1 så på seg selv som ett "drømmeteam", [sitat 3C1, 39C1 og 54 C1] og studentene hadde arbeidet mye sammen på forhånd.

«Vi fant hverandre virkelig med bakgrunn i team, alle hadde jobbet med alle fra før, og det var mye av bakgrunnen for at vi også begynte å snakke med hverandre mot slutten. Det var én link som manglet, men nesten alle hadde jobbet sammen» [sitat 40C1].

Å ha arbeidet med hverandre i forkant gir en god indikasjon på hvordan ett lengre samarbeid vil utarte seg. Casearbeid er en god måte å utvikle team (Strandgaard et al., 1996). Har man på forhånd syretestet sammen, har man alle rede fått en god indikasjon på om man kommer til å fungere sammen. Det er ikke tilstrekkelig å samle noen mennesker og forvente at de skal samarbeide (Strandgaard et al., 1996).

Samkjørthet / Uenighet

Sentrale tema:

- Samarbeidsevne
- Personlig kjemi
- Konsensus om hvordan ting bør utføres.

Av de undersøkte casene er det bare case 2 som har hatt store uoverensstemmelser [sitat 31C2]. Kjemien beskrives som veldig god i case 1, 3 og 4, og at teammedlemmene "klikket" godt sammen:

«Vi hadde veldig like forventninger. Det var sikkert noe av grunnen til at vi klikka så bra sammen» [sitat 74C1].

«Det var veldig behagelige mennesker å jobbe med» [sitat 65C3].

«Stort sett var kjemien veldig god. Vi klikket ganske godt sammen og snakket ganske åpent om de fleste ting og jeg syns egentlig at det var godt arbeidsmiljø hele tiden. Vi passet godt på å ta vare på hverandre og snakke ut litt. Veldig bra egentlig» [sitat 18C4].

Konflikthåndtering

Sentrale tema:

- *Ta opp konflikter i fellesskap*
- *Faste rutiner*

Det kommer frem av case 4 at de var flinke til «backe» opp hverandre og å snakke ut om ting [sitat 17C4 og 23C4]. De opplevede ingen store konflikter, de hadde sjeldent krangel eller opphetede diskusjoner [sitat 25C4].

I case 3 forteller studenten at det var vanskelig å snakke om konflikter, men at de forsøkte å ta de opp der og da før de ble en større sak [sitat 53C3 og 16C3].

Case 1 brukte EiT som arena til å gi hverandre tilbakemeldinger, som noen ganger ble litt følsomme [sitat 54C1]. Videre var terskelen for å ta opp interne konflikter høy i dette caset og i case 2. Case 2 fikk senket terskelen, og begynte å ta opp konflikter raskere etter at de hadde hatt noen konflikter som hadde bygd seg opp over tid [sitat 71C2].

Det er interessant å merke seg refleksjonen fra Case 2*:*

«Vi burde hatt en seanse hver uke, hvor vi tok opp ting vi syns var dårlig. Men det var vel ikke før jeg sa at jeg skulle ut av teamet, at jeg faktisk tok det opp» [sitat 93C2].

Oppsummering – Arbeidsklima

✔ Parameteren er uendret

5.1.2 Parameter 2: Felles mål og ambisjoner

Mål er en konkret målbar parameter i form av partens personlige målsetninger med selskapet på kort og lang sikt, mens ambisjonene kan sammenlignes med visjoner, og er oppfattelsen av en fremtidig ønsket tilstand. Ambisjonene til entreprenøren kan f.eks. si noe om størrelse på selskapet, foretrukket marked eller veksthastighet.

Ambisjoner og mål

Sentrale tema:

- Ambisiøse store mål
- Kortsiktige små mål

Alle casene var enige om de overordnede målene, og visjonen for selskapet helt fra begynnelsen [sitat 27C4, 75C2 og 75C1].

«Vi var enige om de store målene, det var derfor vi jobbet med det» [sitat 42C3].

Enighet om målsetningene er med på å styrke teamet (Lauvås and Lauvås, 2004), (Gupta and Wilemon, 1988) og (Watson et al., 1995). Kortsiktige mål var bare tydelig fastsatt i case 2 [sitat 83C2].

På spørsmål rundt kortsiktige mål i case 3, svarte studenten følgende:

«Jeg vet ikke om vi hadde noen kortsiktige mål. Ikke som jeg husker. Kanskje det hadde hjulpet oss. Jeg kan ikke huske noen kortsiktige milepæler. Det var mer søke litt penger her, så søker vi litt her. Det var egentlig bare de store målene vi skulle nå. Det hadde kanskje hjulpet på fremgangen å hatt mindre mer overkommelige mål» [sitat 41C3].

Suksess

Sentrale tema:

- Små suksesser
- Store suksesser

Studenten i case 3 og 4 ble motivert av opplevelsene i oppstarten, og særlig forbundet med reiser [sitat 27C4 og 87C3]. Begge fikk reist på flere utenlandsturer, og dette var noe som motiverte hver enkelt av de.

Case 2 oppnådde også flere prestasjoner.

«Vi har vært sykt flinke, vi har skrevet en helt rå forretningsplan, så sånn sett har vi hatt suksess. Men vi har enda ikke fått svarene på alt det vi vil, da» [sitat 123C2].

Forretningsplanen medførte blant annet at teamet vant og kvalifiserte seg i flere tunge konkurranser, men det sies og at de var dårlige på å feire seg selv [sitat 121C2, 122C2 og 124C2].

Stor suksess ble av alle casene ansett som oppfyllelse av selskapets visjoner.

Skole

Sentrale tema:

- Prioritering av skole / oppstart

Case 4 var de som var tydeligst på prioriteringen:

«Vi prioriterte oppstarten foran skol der vi kunne. Vi pleide å gjøre skoleoppgavene så raskt og effektivt som mulig, for å få mer tid til å gjøre bedriftsrelaterte ting. Vi brukte og skolearbeidet til å skape verdi for selskapet der vi så muligheten til det. Masteroppgaven handlet til dels om oppstarten» [sitat 29C4].

I case 1 og 2 var det noe uenigheter internt om hvor mye man burde prioritere skole:

«(...) og det ble etter hvert en litt sånn case, for det var litt ulike forventninger til skolearbeid. Vi hadde en avklaring på det, som gikk på at vi forventer B i snitt, men etter hvert kom det frem at <s2 og 3> syntes det var greit å få C, og for de var oppstarten viktigst. For <s4> var det viktigere med skole. Jeg lå alltid i midten. Men mot slutten, når motivasjonen begynte å dabbe av, ble skole viktigere for meg» [sitat 33C1 og 34C1].

I case 2 var også de felles ambisjonene basert på karakterer: *«Jeg hadde alltid som ambisjon å jobbe i eget selskap. Hva de andre hadde det vet jeg ikke, men ambisjonene vi satt sammen var sånn; vi skal få A i EiT og Venture Cup. Det ble fort skolerelatert»* [sitat 76C2].

Case 3 og 4 nevnte ingen ambisjoner relatert til karakterer på skolen.

Oppsummering – Felles mål og ambisjoner

✔ Parameteren er uendret

5.1.3 Parameter 3: Tillitt

Påvirker samspillet mellom idehaver og studentteamet i form av det å stole på hverandre. I utgangspunktet har partene en udefinert tillit til hverandre, men de danner fort en oppfattelse av god eller dårlig tillit til den andre. Tillit er toveis og utvikler seg over tid gjennom handlinger. Tillit avler tillit, mens mistillit avler mistillit.

Tillitt til hverandre

I alle casene var det slik at alle stolte på hverandre til enhver tid. Dette temaet var dog ikke noe de tok opp selv. Videre er det felles for case 1, og 4 at studentene som ble intervjuet holdt tilbake informasjon om deres usikkerhet angående deres videre medlemskap i oppstartsbedriften ovenfor resten av teamet. De mente at dersom denne informasjonen kom ut, kunne det føre til at de mistet tillitt.

«Alle stolte på hverandre til enhver tid. Den eneste uærligheten som har vært der er jo at jeg hadde en følelse som jeg ikke var helt åpen om en periode der. Jeg fikk ikke inntrykk av noe annet» [sitat 53C1].

«Hadde jeg gått så langt som å si at jeg var inne på tanken om å slutte, så ville kanskje det ha brutt litt av tillitten mellom oss da (…)» [sitat 36C4].

I begge disse tilfellene valgte studentene heller å snakke ut om dilemmaet med familie og venner, og ta en seg en god stund og tenke over valget før de fortalte teamet at de hadde konkludert, og ønsket å avslutte samarbeidet. [Sitat 36C4 og 21C1]

Mangel på tillitt

Mangel på tillitt var størst i case 2. Det var episoder som skapte mistillit siden en av studentene ikke hadde like stor arbeidskapasitet, noe som resulterte i ekstraarbeid for resten.

«Vi hadde jo forventet at <s3> skulle bruke hele dagen, men <s3> brukte jo ikke det. Og det ble dårlig resultat på grunnlag av det» [sitat 68C2] *«Alle stolte på hverandre hele tiden (…) men Jeg visste når <s3> hadde mye å gjøre at <s3> ikke kom til å levere på alt»* [sitat 92C2].

Oppsummering – Tillitt

✔ Parameteren er endret:

- ✓ Navnet er beholdt
- ✓ Definisjonen er tilpasset (minimalt):

«Tillitt påvirker samspillet mellom studentene i form av det å stole på hverandre. I utgangspunktet har partene en udefinert tillit til hverandre, men de danner fort en oppfattelse av god eller dårlig tillit til den andre. Tillit er toveis og utvikler seg over tid gjennom handlinger. Tillit avler tillit, mens mistillit avler mistillit.»

5.1.4 Parameter 4: Innflytelse

I hvilken grad studentteamet og idehaver har påvirkning på beslutninger som blir tatt i oppstartsteamet. Skjevheten i maktforholdet mellom idehaver og studentteamet gjør at det er idehaver som må gi studentteamet "lov" til å være innflytelsesrike i samarbeidet.

Behov for innflytelse

Dette var veldig viktig i case 2. Studenten hadde en klar ambisjon om å være med å styre og lede selskapet, men fikk ikke nok spillerom til å ta de strategiske valgene og beslutningene på egenhånd.

«Jeg har ikke lyst til å være med i en oppstart for å bli en ansatt. Jeg har lyst til å være med i en oppstart for å være med å påvirke alle de valgene, og det fikk vi ikke muligheten til da, sånn som det var» [sitat 50C2].

Dette henger sammen med entreprenøriell motivasjon (Shane et al., 2003). Studenten ble tydelig motivert av sin interne kontrollplassering og behov for uavhengighet. Denne ble holdt tilbake av idehaveren, og var noe som tæret på studentens tålmodighet.

I case 1, 3 og 4 hadde alle likestilt innflytelse, også med idehaverne.

Hvordan avgjørelser tas

Alle respondentene forteller at avgjørelser ble tatt i fellesskap.

I case 2, 3 og 4 avgjorde flertallet. Det er verdt å merke seg at studenten i case 3 ikke kan huske at de ble nødt til å benytte den en eneste gang [sitat 63C3]. De argumenterte åpent og overbeviste hverandre og kom til enighet.

I case 2 der studenten hadde stort innflytelsesbehov hendte det at han i stedet for å høre med gruppen først, valgte å kjøre på i en retning og så bestemme i etterkant hvilken retning teamet ville gå [sitat 51C2]. Uansett hva teamet mente, så var det idehaver som trakk beslutninger.

«Vi hadde ofte møter med <idehaver> der vi diskuterte ulike ting, og så var det de som til syvende og sist tok avgjørelser videre» [sitat 111C2].

I case 4 derimot hadde studentene like mye innflytelse hver som idehaver*: «Vi hadde lik innflytelse når beslutninger skulle tas. Alles meninger ble vekta ganske likt»* [sitat 38C4].

(Tørre) Å ta ansvar

Studenten i case 2 hadde høy mestringstro:

«For sånn som jeg så følte jeg at vi ble mest eksperter etter hvert, og var fullt i stand til å ta valg selv, mens andre var mer forsiktige, typ <s2 og s4>, som ville dobbeltsjekke med <idehaver>, så om vi kom med kule nye tanker, så istedenfor å kjøre på med den energien vi fikk, så måtte vi; nei, vent vi må høre med <idehaver> først om det er greit eller om det er riktig» [sitat 28C2].

Høy mestringstro vil ifølge (Shane et al., 2003) hjelpe studenten til å gi mer innsats over en lengre periode, sette og akseptere høyere mål og utvikle gode planer og strategier for å løse spesifikke oppgaver.

Resten av medlemmene i case 2 hadde ikke like stort behov for entreprenøriell motivasjon, og syntes det var helt greit å ikke bestemme så mye.

«Jeg følte at jeg jobbet for <idehaver>, i og med at vi gjorde bare det de sa da, og ikke fikk være med å styre selv. Jeg vet ikke hvordan de andre følte det. Jeg tror de andre likte det litt sånn for da slapp de på en måte å tenke ut hva de skulle gjøre selv» [sitat 109C2].

Oppsummering – Innflytelse

✔ Parameteren er endret

- ✓ Navnet er beholdt
- ✓ Definisjonen er tilpasset (minimalt):

«I hvilken grad studentene påvirker beslutninger som blir tatt i oppstartsteamet. Med eksterne idehavere, kan det oppstå skjevhet i maktforholdet mellom idehaver og studentteamet, gjør at det er idehaver som må gi studentteamet "lov" til å være innflytelsesrike i samarbeidet.»

5.1.5 Parameter 5: Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur

Hvilken form oppstartsteamet blir inndelt i og hvilke arbeidsoppgaver hver part og deltaker har. Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur defineres gjennom variabler som; størrelse på team, organisasjonshierarki og den enkeltes oppgaver i teamet.

Organisasjonsstruktur

Sentrale tema:

- Størrelse på team
- Idehavers påvirkning

«Vi var redde for at kanskje fem personer var litt for mange, vertfall i startfasen når man ikke har helt tydelig arbeidsfordeling. Det blir kanskje litt mye rot» [sitat 10C2].

Usikkerheten var med god grunn. I case 3 likte de å inkludere alle i alt:

«(...) det var vanskelig å få fem personer til å møtes på sparket, for vi hadde jo 5 forskjellige timeplaner» [sitat 74C3].

Ansvarsfordeling

Det er stor variasjon i de ulike casene om studentene hadde fordelt tydelige ansvarsområder. Case 1 og 4 hadde dette fast bestemt. I case 1 ble dette utslagsgivende for at studenten forlot oppstarten:

«Det var noe jeg sa veldig enkelt, jeg var en <teknisk bakgrunn> som var markesføringsansvarlig for en <IT idè>, og det var noen missmatches der. Jeg trodde da jeg gikk inn at det viktigste for meg var et vellykket prosjekt og et bra team. (...) Jeg følte at jeg gjorde en jobb på gruppen, som jeg ikke var den beste til å gjøre, men <s2> hadde ikke hatt tid til å gjøre den, men jeg vet at <s2> kunne gjort den bedre. Det igjen hadde mye å si, for alt går under den rollen jeg hadde. Jeg vet at<s2>kunne gjort en bedre jobb enn meg. Jeg følte heller ikke at det hadde vært riktig om vi hadde byttet rolle og jeg hadde blitt leder, fordi jeg hadde ikke passion og driven som<s2>hadde, og det var ikke min ide» [12C1 og 15C1].

Arbeidsoppgaver

Sentrale tema:

- Skolearbeid
- Bedriftsarbeid

I case 1 var det fordeling av de ulike obligatoriske innleveringene:

«Vi gjorde oppgavene veldig to og to. Vi var fire, så det gikk fryktelig greit. Var det to innleveringer i et fag i løpet av semesteret, så sa vi at dere to tar dere den innleveringen, så tar jeg og du den neste. Det gikk veldig smikk smakk smokk (…)» [sitat 32C1].

Bakgrunns-kompetanse

Studenten fra case 1 innser at sammensetningen av teamet ikke var helt optimal for ideen, noe som stemmer overens med Hamel and Prahalad (1993) som hevder at konkurransefortrinn stammer fra kjernekompetanse. Denne kjernekompetansen var noe fraværende i oppstarten, ifølge studenten selv:

«Nå i ettertid og etterpåklokskapens navn, sammensetningen, bakgrunnsmessig og faglig var kanskje ikke optimal for ideen, åpenbart, for vi hadde ingen kodere, og dette var en IT-løsning»

Oppsummering – Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur

✔ Parameteren er uendret

5.1.6 Parameter 6: Finansielt eierskap

Den kvantifiserbare fordelingen av eiendeler i oppstartsbedriften. Et insentiv til å gjøre en god jobb. Skulle oppstarten lykkes vet aksjonærene at det finnes en gulrot i enden av utviklingsløpet.

Tidspunkt for eierandeldiskusjoner

I case 1 og 4 ble fordelingene av eierandeler satt i løpet av kort tid. Dette var bevisste valg i begge case, og er i henhold til anbefalingene fra (Watson et al., 1995), som også hevder at dette vil medføre lavere sannsynlighet for konflikter innad i teamet:

«Vi var tidlig ute med å diskutere finansielt eierskap. Vi gikk sammen første januar, og så si at det var kanskje i mars april, diskuterte vi dette. Vi var ganske klare på at vi skulle ta dette tidlig» [sitat 39C4].

Dette stemmer også godt over med case 1 og 4 som ikke kom på noen konflikter internt [sitat 25C4], utenom deres egen uærlighet ovenfor resten av teamet [sitat 35C1 og 36C4].

I case 4 hadde idehaver 55 % mens ES studentene og den eksterne utvikleren fikk 15 % hver. Studentene forteller at det var en rettferdig inndeling ut ifra arbeidsinnsatsen som var, og skulle bli lagt ned [sitat 21C4].

I case 1 var de enda raskere med fordelingen. Dette er også det eneste caset som hadde intern idehaver, og alle fire studentene hadde 25 % hver fra dag en.

«Det var sånn vi hadde fått inntrykk av at det var riktig å gjøre (…) <ESAF oppstart> var tidlig ute med å si at de kjørte like eierandeler fra starten av (…) En flat struktur og ikke noe sånn hierarki, som blir litt rart med fire stykker» [sitat 67C1].

I case 2 og 3 var eierskapet enda ikke avklart med idehaver.

«Vi følte vi måtte bevise oss selv før vi tok den praten, med ekstern idehaver. Det var ikke opp til oss alene uansett» [sitat 68C3].

«(…) den diskusjonen er ikke ferdig, (…) Jeg tror det blir først når selskapet blir etablert. Men jeg tror idehaver vil at vi skal få en fair share ut ifra arbeidsinnsatsen» [sitat 60C2].

Finansielt eierskap som motivasjonsfaktor

Finansielt eierskap i bedriften er vanlig å benytte som insentiv.

Case 2 og 3 hadde ikke fastsatt hvor mye eierskap hver enkelt student skulle ha rett på enda, men det var tydelig at ingen av studentene kunne arbeidet uten å motta eierandeler.

«Jeg kunne ikke jobbet med det gratis tror jeg, for dette er ikke veldedighetsarbeid» [sitat 71C3].

Innad i case 2 var det ulike oppfattelser av hva hvert enkelt medlem opplevde som et minimum av eierskap.

«Vi var veldig forskjellige internt i teamet. <s2 og s4> kunne jobbe med dette uten å få noe som helst eierandeler, mens jeg og student 3 var avhengige av å ha eierandeler. <S3> var avhengig av å ha minimum 12 %, (...) Og jeg var helt annerledes. Jeg måtte ha 20 % eller mer (delt studentene imellom). *For jeg vet at jeg kommer til å bruke så mye tid, innsats og mine egne ressurser på dette her, at da må guleroten være stor for meg i andre enden. Selv om det ikke er jeg som sitter på teknologien, så er det sånn at det er vi som gjør et arbeid som gjør at teknologien blir til, føler jeg»* [sitat 58-59C2].

Det var altså ulike meninger om hvor stor «gulrot» som var nødvendig som ytre motivasjon for studentene i case 2. Det fremgår tydelig at <s2 og s4> hadde større indre motivasjon enn respondenten (s1) og <s3>, og ble tilfredsstilt av å utføre selve arbeidet. (Kuvaas, 2005).

Det som var realistisk for styret i selskapet å gi vekk var mellom 10 og 20 % [sitat 57C2].

I alle casene hadde studentene like store/ forventninger om like store andeler [sitat 70C3, 21C4]. Eneste unntaket skjedde etter ett års arbeid i case 4, når arbeidsmengden til teamet begynte å bli ujevnt fordelt:

«Det kom en tid der vi merket at vi begynte å få litt forskjellig arbeidsbelastning, og det tror jeg kanskje begynte å tære litt på tillitten etter hvert. Jeg tror det gikk litt tid der vi følte at det var litt forskjellig arbeidsbelastning, som ikke representerte eierforholdet i selskapet, og da måtte vi ta en avklaring på det, hvor folk fikk snakket om at de følte de hadde for mye i forhold til eierandelen vi hadde. Det var <s2> som nevnte dette for oss, og sa at <s2> jobbet mer enn <s2> følte <s2> fikk igjen for det. Det var kanskje <s2> som var mest klar på det. Jeg var klar over at jeg var den som ikke dro mesteparten av lasset faktisk, det ble litt en belastning for meg og, spesielt når folk følte at det var litt annerledes» [sitat 33C4].

Like viktig var det ikke for studenten i case 3:

«Jeg så jo for meg på sikt så hadde jeg lyst på eierandel, men så lenge det var nok til å leve av. (…) var det greit» [sitat 73C3].

Oppsummering finansielt eierskap

✔ Parameteren er uendret.

5.1.7 Parameter 7: Kommunikasjon

Hvor ofte og hvordan studentteamet og idehaver arbeider og snakker sammen, herunder type kommunikasjon, tilgjengelighet, møtehyppighet og geografisk nærhet.

Åpenhet

Case 2 fremsto som veldig lukket.

«(...) jeg tror vi var veldig dårlige til å ta opp slike ting og snakke om følelser» [sitat 95C2]. *«Vi burde hatt en seanse hver uke, hvor vi tok opp ting vi syns var dårlig. Men det var vel ikke før jeg sa at jeg skulle ut av teamet, at jeg faktisk tok det opp»* [sitat 93C2].

Case 2 var ikke den eneste der studenten som forlot teamet som forholdt seg lukket ovenfor resten av teamet. Dette var og tilfelle i case 4 [sitat 36-37C4].

Det er interessant å merke seg at case 1, 3 og 4 diskuterte usikkerheten rundt å fortsette i oppstarten med familie og venner, og fortalte avgjørelsen til teamet etterpå [sitat 37C4, 21C1 og 56C3].

Dårlig kommunikasjon

I case 2 var det dårlig kommunikasjon mellom studentteamet og idehaver. Dette medførte at de brukte sløste unødig mye tid og ble ineffektive:

«Det vi fant ut var at ofte når vi lette etter informasjon om bruk av de andre metodene ... vi brukte ofte flere dager på finne frem, og så viser det seg at idehaver, kjente den personen som satt på denne informasjonen. Så det var en dårlig kommunikasjon oss imellom» [sitat 38C2].

Schmidt et al. (2001) advarer mot denne ineffektivitet som kan oppstå når ikke alle partene i en oppstart sitter samlet. I case 3 var det største kommunikasjonsproblemet å få timeplanene til å passe, slik at alle fikk med seg informasjonen på kontoret, noe som også medførte noe ineffektivitet.

«Det er jo veldig vanskelig å få fem timeplaner til å passe sammen» [sitat 75C3].

Søke bekreftelser

Case 2 søkte mye bekreftelser fra idehaver, noe som sinket arbeidet. Det var uenighet innad hvorvidt de var i stand til å ta avgjørelser selv, og studenten mente at de var blitt vel så ekspert på fagområdet som idehaver etter å ha samarbeidet en stund [sitat 80C2].

Case 1 og 2 søkte også studentene av og til bekreftelser fra teammedlemmene på ting de egentlig visste eller lett kunne funnet ut. Dette ble sett på som et uromoment [71C1 og 115C2].

Faste tidspunkt for kommunikasjon

Case 2 hadde faste møter med idehaver. De var der ofte i begynnelsen, og deretter en gang hver tredje uke. Ellers ble det mailet ukentlige rapporter mellom studentteamet og idehaver [sitat 37C2 og 112C2].

Case 1 benyttet EiT rundene til å ta opp vanskelig temaer internt i teamet. Det *«føltes trygt og riktig»* [sitat 55C1]. Case 1 hadde også planlagt ukentlige tilbakemeldingsrunder og innsjekk og utsjekk, men *«(…) det gikk jo litt ut døra, når vi skjønte hvor mye vi hadde å gjøre»* [sitat 43C1].

Oppsummering – Kommunikasjon mellom partene

✔ Parameteren er endret:

- ✓ Nytt navn: Kommunikasjon
- ✓ Ny definisjon:

«Hvor ofte og hvordan studentene og eventuell eksterne arbeider og snakker sammen, herunder type kommunikasjon, tilgjengelighet, møtehyppighet og geografisk nærhet.»

5.1.8 Parameter 8: Stadiet til ideen

Hvor langt en ide har kommet i utviklingsløpet når samarbeidet mellom Idehaverteamet og studentteamet inngås.

Valg av ide

Sentrale tema

- Hi-Tech / lo-Tech
- Idehaver
- Hvorfor denne forretningsideen ble valgt

I case 1 startet studentene fra bunnen av. De arbeidet med en IT-løsning. Studenten som valgte å gå ut av teamet luftet for gruppen at han ikke fikk det han søkte etter:

«17C1: Og så sa jeg til gruppen at jeg savnet litt å jobbe med noe teknisk, så jeg skulle satse på å finne et hobbyprosjekt på siden, (...) Og måten jeg la det frem på da, fikk det til å virke som at: "Okei, så bra da løser du på en måte det, da". Dette var i slutten av februar. Jeg begynte jeg å kjenne det i midten av februar. Det ble ikke tatt opp igjen på et senere tidspunkt» [sitat 17C1].

«Og så var det idemessig ville jeg begynne med noe som var teknisk, noe sånn, ser jeg meg tilbake, kan jeg stille store spørsmålstegn ved valget <forretningside> i utgangspunktet, men jeg var så innstilt på at Team er viktigst» [sitat 48C1].

Studenten innser at han er nødt til å ha *«(...) 100 % passion, og jeg kan ikke bare ha et fint og hyggelig team og en vellykket ide.»* [sitat 13C1]. Stidenten hadde ikke nødvendig passion og fikk ikke den nødvendige entreprenørielle motivasjonen med denne forretningsideen (Shane et al., 2003).

Studenten i case 1 hadde rett og slett valgt en ide som ikke appellerte, og dette var også grunnen til at studenten valgte å avslutte samarbeidet.

Stadiet til ideen

Dette var noe av det studenten i case 2 var mest fornøyd med.

«Jeg tror det var positivt at ideen var kommet såpass langt, for det gjorde at vi hadde noe håndfast å gå etter, og så visste vi at det var forsøkt og ikke bare luft, det funka, og det var givende for oss og de vi snakket med. Det ga litt kredibilitet» [sitat 116-117C2].

Stadiet til ideen var den største utfordringen de stor ovenfor i case 3:

«Ingen kunne design. Vi visste ikke hvor lang tid det ville ta. Vi visste ikke om man kunne redesignet den bra nok for brukeren, samtidig som at teknologien fortsatt funket da. Så det var det jeg så som største utfordringen. Litt derfor, det er nok den mest konkrete grunnen til at jeg ikke ville gå videre med det. Det at jeg følte at skulle den funke godt nok for brukeren, så måtte man redesignet den, og da hadde ikke teknologien funket sånn som den var da. Jeg så ikke en tydelig løsning på det problemet, og jeg syns at det var ganske stort problem» [sitat 45-46C3].

Oppsummering – Stadiet til ideen

✔ Parameteren er endret

- ✓ Navnet er beholdt
- ✓ Definisjonen er tilpasset (minimalt):

«Hvilke stadier forretningsideen er på til enhver tid»

5.1.9 Parameter 9: Psykologisk eierskap

Den tilstanden når individer føler at en del av noe er deres. Det vil si en følelse av eierskap, i motsetning til det kvantifiserbare, finansielle eierskapet.

Behov for psykologisk eierskap

Respondenten fra case 2 sleit skikkelig med å føle eierskap til ideen og følte seg ansatt [sitat 50C2].

Følelsen av å eie / være en ansatt

I case 4 hadde ikke studenten like stort psykologisk eierskapsfølelse til ideen. På spørsmål om han følte seg ansatt var svaret:

«*Jeg følte meg ikke ansatt. Så slik sett kan du si at jeg følte eierskap til ideen*» [sitat 44C4].

Case 1 og 3 følte seg heller ikke som ansatte.

«*Jeg kunne gjøre hva jeg ville, og jobbet med det jeg ønsket*» [sitat 83C3].

Mangel på psykologisk eierskap

«*For min del var det absolutt fraværende*», [sitat 118C2].

Mangel på psykologisk eierskap medfører manglende indre motivasjon, og bidrog også sterkt til at studenten trakk seg ut.

Det er også interessant å se av case 3 at studenten følte seg ikke ansatt, men følte heller ikke at det var sin ide [sitat 79C3].

Oppsummering psykologisk eierskap

✔ Parameteren er uendret.

5.1.10 Parameter 10: Se verdi av motsatt part

Hvilken verdi partene tilfører samarbeidet, i hvilken grad det er enighet om verdisettingen av partenes bidrag, hvilke egenskaper hver part besitter og hvor avhengig samarbeidet er av hverandre.

Personlig interesse

Studenten i case 4 fikk arbeide med et område noe han interesserte seg for, og ville lære mer om.

«Jeg endte opp med å jobbe med salg og marked, og var egentlig fornøyd med det. Jeg trives veldig godt med det å være i kundemøter og ta litt telefoner, og har alltid hatt lyst til å lære litt mer om salg» [sitat 13C4].

Studenten i case 3 påtok seg økonomiansvar, selv om studenten ikke hadde interesse av det. Studenten hadde gjort lignende før, og tvilte egentlig litt på egen kompetanse [sitat 88C3].

Kompetanse

Sentrale tema:

- Utdanningsbakgrunn
- Arbeidsspesifikk erfaring

I case 1 var det stor mangel på personlig interesse og behov for å benytte bakgrunnskompetanse: *«Det var noe jeg sa veldig enkelt. Jeg hadde <teknisk bakgrunn> og var markedsføringsansvarlig for en <IT-løsning>, og det var noen missmatches der. Jeg trodde da jeg gikk inn at det viktigste for meg var et vellykket prosjekt og et bra team»* [sitat 12C1].

I case 2 var det omvendt:

«Det var ikke viktig for meg å benytte min bakgrunns kompetanse i oppstarten. Jeg dreit langt i min tidligere bakgrunns kompetanse. Det var derfor jeg begynte på ES» [sitat 127C2].

Oppgavefordeling

I case 3 var det tre medlemmer som ønsket mye av de samme oppgavene:

«Jeg hadde litt mer lik rolle som <s2 og s5>, så om jeg ikke var der, så var ikke det verdens undergang. Rollene og de arbeidsoppgavene vi hadde lyst på overlappet kanskje litt så jeg tror ikke det var at jeg ikke følte at det var plass i teamet, for det var nok å gjøre, men de oppgavene jeg gjorde, kunne likeså godt <s2 eller s5> ha gjort. Egentlig, selv om vi hadde forskjellige bakgrunner, så hadde vi lyst til å jobbe med de samme tingene. De tos interesser dekket sammen over mine» [sitat 62C3].

Her hadde studenten i case 3 altså overlappende interesse, og arbeidsoppgaver som to medstudenter. Dette medfører naturlig nok at verdien på bidraget studenten hadde ble mindre verdsatt, siden det ikke var noe problem å utføre denne oppgaven for ett av de andre teammedlemmene.

Kunne bidra unikt

Studentene i case 3 og 4 var ikke uerstattelige:

«Jeg følte ikke at jeg var en kjempeessensiell brikke i dette spillet heller, <s3> var viktigere, for <s3> forsto seg veldig på det tekniske da» [sitat 60C3].

«Jeg var veldig, en god lagspiller, flink til å holde humøret opp, og ha litt omsorg for gruppa. Det syns de jeg var flink på, men ikke noe som relaterer seg direkte til bedriften. Jeg var ikke uerstattelig for å si det sånn» [sitat 48C4].

Det er dessverre ikke unikt å være en god lagspiller. Studenten bidro ikke med noe spisskompetanse inn i selskapet, men var flink til å gi andre i selskapet troen på seg selv, og holde humøret oppe hos de andre teammedlemmene (Belbin, 1985).

Oppsummering – Se verdi av motsatt part

✔ Parameteren er tilpasset samarbeid mellom studenter

- ✓ Nytt navn: Bidrag og tilhørighet
- ✓ Definisjonen er tilpasset (Stor forandring)

«Er følelsen av å ha «sin» plass i teamet. Det at man arbeider med noe man motiveres av, komplementerer hverandre, og føler at man får gjort et viktig arbeid.»

5.1.11 Parameter 11: Forventningsavklaring

I hvilken grad studentene og idehaverne kommuniserer sine forventninger fra starten av samarbeidet.

Avklaring på ulike stadier

Avklaring i begynnelsen, case 1 [sitat 73C1] og case 4:

«Vi hadde forventningsavklaring i starten. Strategisamling. Der satte vi personlige forventninger og sånne ting. Så vi var klar over at vi hadde forskjellige forventninger, men vi fulgte det ikke opp i så stor grad. Vi hadde den første samlingen og så klarte vi kanskje ikke å fulgt opp og holdt sånn det kanskje burde blitt. Når man hadde mange oppgaver i det daglige arbeidet var det slik at det forsvant litt» [sitat 45C4].

Det var stor usikkerhet rundt produktet i case 3. Dette medførte at de måtte ha en ny skikkelig forventningsavklaring på motivasjonen for prosjektet midt i semesteret [sitat 25C3].

Like / ulike forventninger

To eksempel på ulike forventninger var i case 2, mellom idehaver og studenten.

«*Jeg har og en oppfattelse av at ES for <idehaver> er noe de ser på som en utdanning, mens vi ser på ES som mulighet for å skape vår egen arbeidsplass»* [sitat 90C2].

Det var altså ulike forventninger til hvor mye arbeidsinnsats og gevinst studentene ville legge ned og gjøre krav på ettersom det var ulik oppfattelse av ambisjonene til idehaver og studentteam. Internt blant studentteamet forteller respondenten at det også var ulike forventninger til eierandeler, som varierte fra null til 20 % fordelt på studentene [sitat 58C2]. Watson et al. (1995) hevder at begge disse uklarhetene om ambisjoner kan medføre problemer og konflikter.

Like forventninger var det i case 3:

«Føler at vi hadde en sånn samarbeidskontrakt i EiT, men det var bare på grunn av faget. Jeg tror alle bare hadde lik formening om at vi gikk på ES, det skal være vanskelig, vi skal jobbe mye. Vi skal gønne på» [sitat 85C3].

Forventninger til skolearbeid

Case 1, 2 og 4 hadde forventningsavklaring som handlet om hvordan skole skulle prioriteres [sitat 120C2, 33C1 og 29C4].

Oppfyllelse av forventninger

Forventningene ble ikke oppfylt for studenten i case 2, som valgte å hoppe av oppstarten, på en satt dato. Case 4 forteller at det var mye å gjøre:

«Forventningene endret seg litt med en reality check med det vi gjorde. Oppstartsbedriften før jeg starta var jo like mye på det jeg kunne få oppleve og utdype meg. Det var mye hardt og til dels kjedelig arbeid. (...), men det måtte gjøres en del arbeid for å komme til de situasjonene jeg hadde forventa» [sitat 46C4].

Studenten ble motivert av det å være med på å skape et spirende selskap, og opplevelsene i oppstarten, [sitat 27C4] og så på disse opplevelsene som gevinst for hardt arbeid.

Usikkerhet

Første gang studenten i case 4 møtte en viss usikkerhet var etter ett års arbeid i selskapet. Denne usikkerheten fikk han til å velge å ikke bli entreprenør:

«Første gang jeg lufta det var juleferien før det slutta. Da skulle vi dra på messe og hadde mange arbeidsoppgaver i jula, og det fikk meg til å tenke: Er det sånn som dette jeg vil tilbringe feriene mine? Og Det jeg landet på var et nei-svar, at jeg kanskje ikke ville ha en jobb som var så tett knyttet inn i fritiden min. Det var første gangen jeg tenkte jeg hadde lyst til å gjøre noe annet. Da ville jeg ta en runde med meg selv, og sa til teamet at jeg hadde litt kvaler og motivasjonen var kanskje begynt å dale litt, uten at jeg sa at jeg var innom tanken på å slutte» [sitat 35C4].

Oppsummering – Forventningsavklaring

- ✔ Parameteren er endret
  - ✓ Navnet er beholdt
  - ✓ Definisjonen er tilpasset (minimalt):

«I hvilken grad studentene kommuniserer sine forventninger før samarbeidet inngås, og underveis i samarbeidet»

5.2 Annet

Alle sitater som ikke kunne plasseres direkte inn i noen av de eksisterende 11 parameterne havnet i denne «annet-kategorien». Dette er sitater som faller utenfor rammeverket, men som jeg likevel mener har betydelig innvirkning på samarbeidet. Den største annet-kategorien var motivasjon, som jeg har valgt å se litt nærmere på og introdusere som ny parameter.

5.2.1 Parameter 12: Motivasjon (Ny 2015)

«Hva påvirker den entreprenørielle motivasjonen til studentene i teamet? Motivasjonsfaktorer er individuelt, og motivasjonen påvirker den entreprenørielle prosessen»

Denne C-kategorien var den største, innenfor annet-kategorien, og jeg har valgt å bare fokusere på denne videre, ettersom dette er også er et sentralt tema innenfor entreprenørskap.

Personlig motivasjon

Sentrale tema:

- ✓ Mangel på motivasjon
- ✓ Indre/Ytre motivasjon

Entreprenøriell motivasjon

Sentrale tema:

- ✓ *Behov for prestasjoner*
- ✓ *Mestringstro*
- ✓ *Uavhengighet*
- ✓ *Drive*
- ✓ *Passion*

5.3 Oppsummering – Resultater og analyse

I dette kapittelet har vi analysert empirien fra intervjuene. Det viste seg at det måtte minimale endringer til på ordlyden for å tilpasse noen av parameterens navn og definisjoner, mens «Se verdi av motsatt part» fikk gjennomgå den mest drastiske endringene til å sette fokus på seg selv. Den kunne blitt omdøpt «Se verdi av seg selv», men «Bidrag og tilhørighet» gir mer mening. Det ble også introdusert en ny parameter fra annet-kategorien, parameter 12: Motivasjon.

I tabellen under følger en oversikt over alle de nye parameterne, med tilhørende C-kategorier. De som er endret er merket, og det er oppgitt teoretisk forankring til kapittel 2.3.

Parameter	Definisjon	Teoretisk forankring	C-kategorier
1. Arbeids-klima	*Handler om hvor godt teamet klarer å samarbeide i det daglige med oppstartsbedriften. Dekker svært mange underliggende variabler som; teamets samhørighet, kjemi mellom partene, konflikthåndtering, gjensidig respekt, emosjoner og andre faktorer som direkte eller indirekte påvirker oppstartsteamets daglige arbeid.*	(Strandgaard et al., 1996) (Hamel and Prahalad, 1993). (Lund, 2001) (Shane et al., 2003) (Schmidt et al., 2001)	- Usikkerhet - Gjennomføringsevne og effektivitet - Arbeidsfokus og personlig prioritering - Teamsammensetning - Samkjørthet og uenighet - Konflikthåndtering
2. Felles mål og ambisjoner	*Mål er en konkret målbar parameter i form av studentenes personlige målsetninger med selskapet på kort og lang sikt, mens ambisjonene kan sammenlignes med visjoner, og er oppfattelsen av en fremtidig ønsket tilstand. Ambisjonene til entreprenøren kan f.eks. si noe om størrelse på selskapet, foretrukket marked eller veksthastighet.*	(Lauvås and Lauvås, 2004). (Katzenbach and Smith, 1993) (Gupta and Wilemon, 1988), (Watson et al., 1995)	- Ambisjoner og mål - Suksess - Skole

Parameter	Definisjon	Teoretisk forankring	C-kategorier
3. Tillitt (tilpasset)	*Tillitt påvirker samspillet mellom studentene i form av det å stole på hverandre. I utgangspunktet har partene en udefinert tillit til hverandre, men de danner fort en oppfattelse av god eller dårlig tillit til den andre. Tillit er toveis og utvikler seg over tid gjennom handlinger. Tillit avler tillit, mens mistillit avler mistillit.*	(Katzenbach and Smith, 1993).	- Tillitt til hverandre - Mangel på tillitt
4. Innflytelse (tilpasset)	*I hvilken grad studentene påvirker beslutninger som blir tatt i oppstartsteamet. Med eksterne idehavere, kan det oppstå skjevhet i maktforholdet mellom idehaver og studentteamet, gjør at det er idehaver som må gi studentteamet "lov" til å være innflytelsesrike i samarbeidet.*	(Shane et al., 2003)	- Behov for innflytelse - Hvordan avgjørelser tas - (Tørre) å ta ansvar
5. Arbeids-fordeling og organisasjons-struktur	*Hvilken form oppstartsteamet blir inndelt i og hvilke arbeidsoppgaver hver part og deltaker har. Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur defineres gjennom variabler som; størrelse på team, organisasjonshierarki og den enkeltes oppgaver i teamet.*	(Hamel and Prahalad, 1993). (Knoff, 1985).	- Ansvarsfordeling - Organisasjonsstruktur - Arbeidsoppgaver - Bakgrunnskompetanse

Parameter	Definisjon	Teoretisk forankring	C-kategorier
6. Finansielt eierskap	*Den kvantifiserbare fordelingen av eiendeler i oppstartsbedriften. Et insentiv til å gjøre en god jobb; skulle oppstarten lykkes vet aksjonærene at det finnes en gulrot i enden av utviklingsløpet.*	(Kuvaas, 2005) (Watson et al., 1995).	- Finansielt eierskap som motivasjon -Tidspunkt for diskusjon av eierandeler
7. Kommunikasjon (tilpasset)	*Hvor ofte og hvordan studentene og eventuell eksterne arbeider og snakker sammen, herunder type kommunikasjon, tilgjengelighet, møtehyppighet og geografisk nærhet.*	(Schmidt et al., 2001)	- Åpenhet - Dårlig kommunikasjon - Søke bekreftelser - Faste tidspunkter - Distraksjon
8. Stadiet til ideen (tilpasset)	*Hvilke stadier forretningsideen er på til enhver tid.*	(Shane et al., 2003)	- Valg av ide - Ideens stadie - Idehaver
9. Psykologisk eierskap	*Den tilstanden når individer føler at en del av noe er deres. Det vil si en følelse av eierskap, i motsetning til det kvantifiserbare, finansielle eierskapet.*	(Pierce et al., 2001)	- Behov for psykologisk eierskap - Følelsen av å være en ansatt / aksjonær - Mangel på psykologisk eierskap
10. Bidrag og tilhørighet (Endret)	*Er følelsen av å ha «sin» plass i teamet. Det at man arbeider med noe man motiveres av, komplementerer hverandre, og føler viktigheten av arbeidet.*	(Katzenbach and Smith, 1993). (Belbin, 1985) (Lauvås and Lauvås, 2004)	- Personlig interesse - Kompetanse - Oppgavefordeling - Komplementere hverandre - Tilhørighetsfølelse - Bidra unikt

Parameter	Definisjon	Teoretisk forankring	C-kategorier
11. Forvent-ningsavklaring (tilpasset)	*I hvilken grad studentene kommuniserer sine forventninger før samarbeidet inngås, og underveis i samarbeidet.*	(Watson et al., 1995) (Gupta and Wilemon, 1988)	- Avklaringer på ulike stadier - Like / Ulike forventninger - Forventninger til skolearbeid - Oppfyllelse av forventninger - Usikkerhet
12. Motivasjon (ny parameter)	*Hva påvirker den entreprenørielle motivasjonen til studentene i teamet? Motivasjonsfaktorer er individuelt, og motivasjonen påvirker den entreprenørielle prosessen.*	(Shane et al., 2003)	- Personlig motivasjon - Mangel på motivasjon - Entreprenøriell motivasjon

Tabell 6 Oppsummering av nye parametere med teoretisk forankring

[Blank side]

6 Diskusjon

I dette kapittelet presenteres først parameterne i det modifisert rammeverket fra kapittel 5: «Dimmen (2015) basert på Haraldsen et al (2013)». Dette nye rammeverket er tilpasset å beskrive samarbeid innad i oppstartsbedrifter. Det ble gjort en større parameterendring, og en ny parameter ble lagt til fra det opprinnelige. Til slutt følger beskrivelse av to ulike analysemetoder for å anvende rammeverket.

6.1 Revidert rammeverk

Siden rammeverket som ble benyttet opprinnelig var tiltenkt for å beskrive samarbeidet mellom ekstern idehaver og et studentteam, er det naturlig at rammeverket ble revidert, og tilpasset samarbeidet mellom studentene.

Forholdet mellom en ekstern idehaver og en student er skeivt, i den forstand at idehaver ofte har arbeidet over lengre tid med å utvikle forretningsideen, og studentene har ved samarbeidets inngåelse lave forutsetninger for å kunne måle verdien av sitt bidrag opp mot verdien på arbeidet som alle rede er lagt ned av idehaver. Når studentene inngår samarbeid seg imellom stiller de i stor grad likt. Parameterne i det reviderte rammeverket presenteres i 6.1.1 under.

6.1.1 Dimmen 2015 basert på (Haraldsen et al., 2013)

1. Arbeidsklima

Handler om hvor godt teamet klarer å samarbeide i det daglige med oppstartsbedriften. Dekker svært mange underliggende variabler som; teamets samhørighet, kjemi mellom partene, konflikthåndtering, gjensidig respekt, emosjoner og andre faktorer som direkte eller indirekte påvirker oppstartsteamets daglige arbeid.

2. Felles mål og ambisjoner

Mål er en konkret målbar parameter i form av studentenes personlige målsetninger med selskapet på kort og lang sikt, mens ambisjonene kan sammenlignes med visjoner, og er oppfattelsen av en fremtidig ønsket tilstand. Ambisjonene til entreprenøren kan f.eks. si noe om størrelse på selskapet, foretrukket marked eller veksthastighet.

3. Tillitt

Tillitt påvirker samspillet mellom studentene i form av det å stole på hverandre. I utgangspunktet har partene en udefinert tillit til hverandre, men de danner fort en oppfattelse av god eller dårlig tillit til den andre. Tillit er toveis og utvikler seg over tid gjennom handlinger. Tillit avler tillit, mens mistillit avler mistillit.

4. Innflytelse

I hvilken grad studentene påvirker beslutninger som blir tatt i oppstartsteamet. Med eksterne idehavere, kan det oppstå skjevhet i maktforholdet mellom idehaver og studentteamet, gjør at det er idehaver som må gi studentteamet "lov" til å være innflytelsesrike i samarbeidet.

5. Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur

Hvilken form oppstartsteamet blir inndelt i og hvilke arbeidsoppgaver hver part og deltaker har. Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur defineres gjennom variabler som; størrelse på team, organisasjonshierarki og den enkeltes oppgaver i teamet.

6. Finansielt eierskap

Den kvantifiserbare fordelingen av eiendeler i oppstartsbedriften. Et insentiv til å gjøre en god jobb; skulle oppstarten lykkes vet aksjonærene at det finnes en gulrot i enden av utviklingsløpet.

7. Kommunikasjon

Hvor ofte og hvordan studentene og eventuell eksterne arbeider og snakker sammen, herunder type kommunikasjon, tilgjengelighet, møtehyppighet og geografisk nærhet.

8. Stadiet til ideen

Hvilke stadier forretningsideen er på til enhver tid.

9. Psykologisk eierskap

Den tilstanden når individer føler at en del av noe er deres. Det vil si en følelse av eierskap, i motsetning til det kvantifiserbare, finansielle eierskapet.

10. Bidrag og tilhørighet

Er følelsen av å ha «sin» plass i teamet. Det at man arbeider med noe man motiveres av, komplementerer hverandre, og føler viktigheten av arbeidet.

11. Forventnings-avklaring

I hvilken grad studentene kommuniserer sine forventninger før samarbeidet inngås, og underveis i samarbeidet

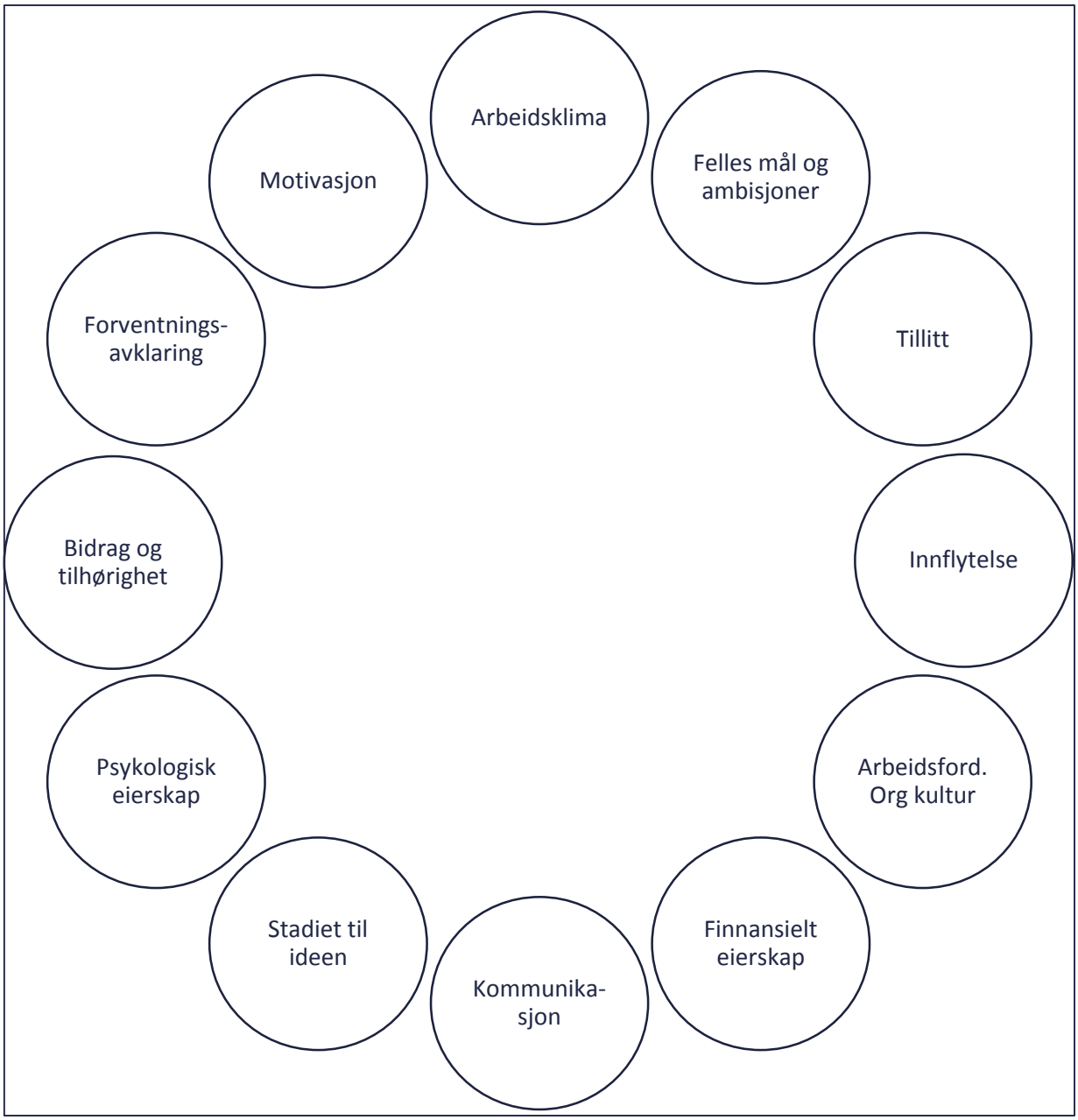
12. Motivasjon

Hva påvirker den entreprenørielle motivasjonen til studentene i teamet? Motivasjonsfaktorer er individuelt, og motivasjonen påvirker den entreprenørielle prosessen som spiller inn på entreprenørens vilje og ønske om å bedrive entreprenøriell virksomhet.

6.2 Bruk av rammeverket

Det vil nå bli presentert to ulike måter å benytte rammeverket på. Den første metoden er for at teamet selv skal kunne analysere «*teamets helse*». Her ser man på en og en parameter, med tilhørende C-kategorier, og rangerer disse fra «Fungerer svært godt» til «Fungerer svært dårlig».

Den andre metoden er å analysere sammenhengen mellom årsak virkning. Denne analysen kan benyttes til å se på hvordan samarbeidet utviklet seg, hva som har hendt og hvorfor. For eksempel hvorfor noen har valgt å avslutte et samarbeid. Utgangspunktet for bruk i begge tilfeller er tegnet opp i figur 9, og består av alle parameterne i hvite bokser.



Figur 9 Utgangspunktet for rammeverket Dimmen 2015 basert på Haraldsen et. al 2013.

6.2.1 «Teamets helse» - Teamet analyse av seg selv

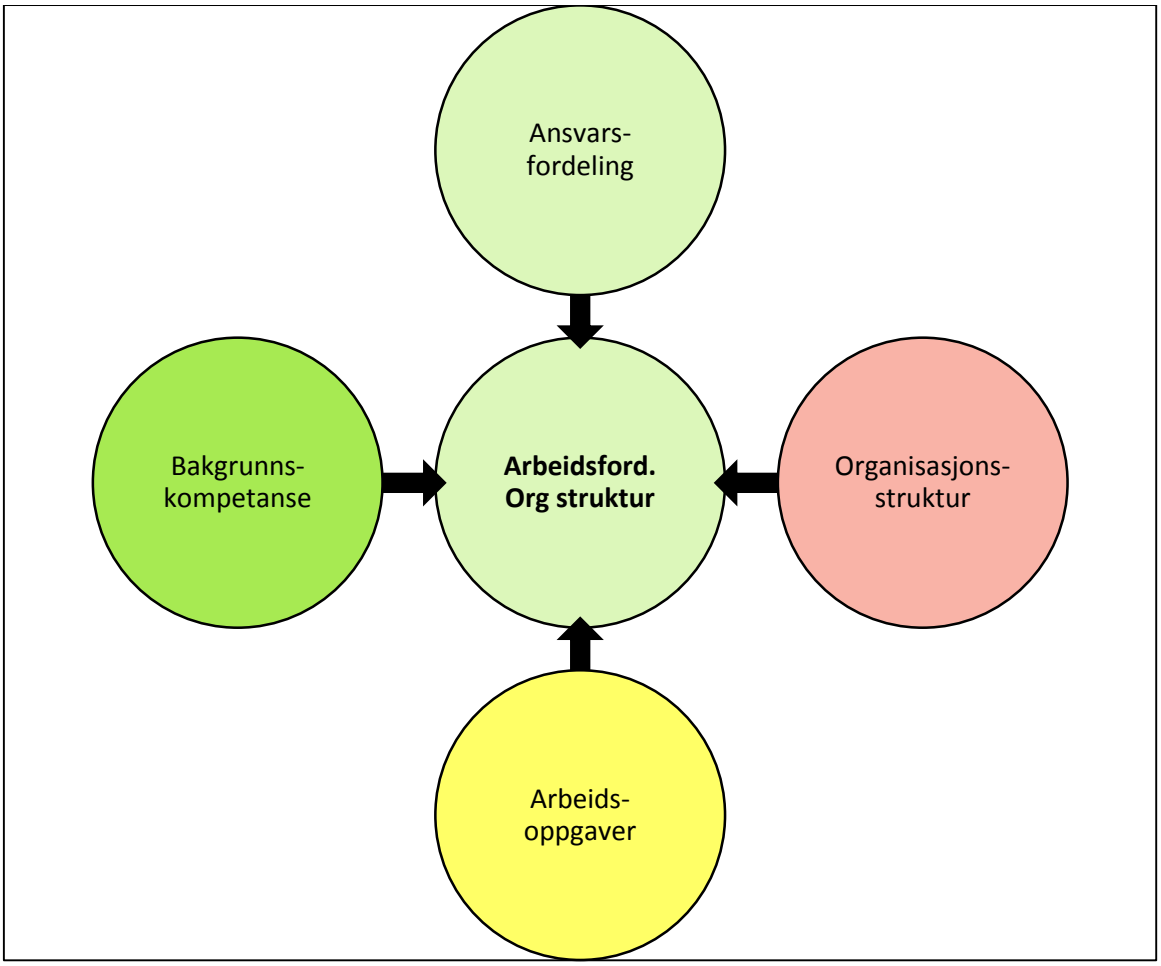
Poenget med å analysere teamets helse, er for å få innsikt i hva de ulike teammedlemmene syns fungerer bra/dårlig, for så å finne forbedringspotensialer de kan følge opp, for slik å sørge for at samarbeidet vil fungere godt over tid.

	Fungerer svært dårlig
	Fungerer dårlig
	Usikkert
	Fungerer bra
	Fungerer svært bra

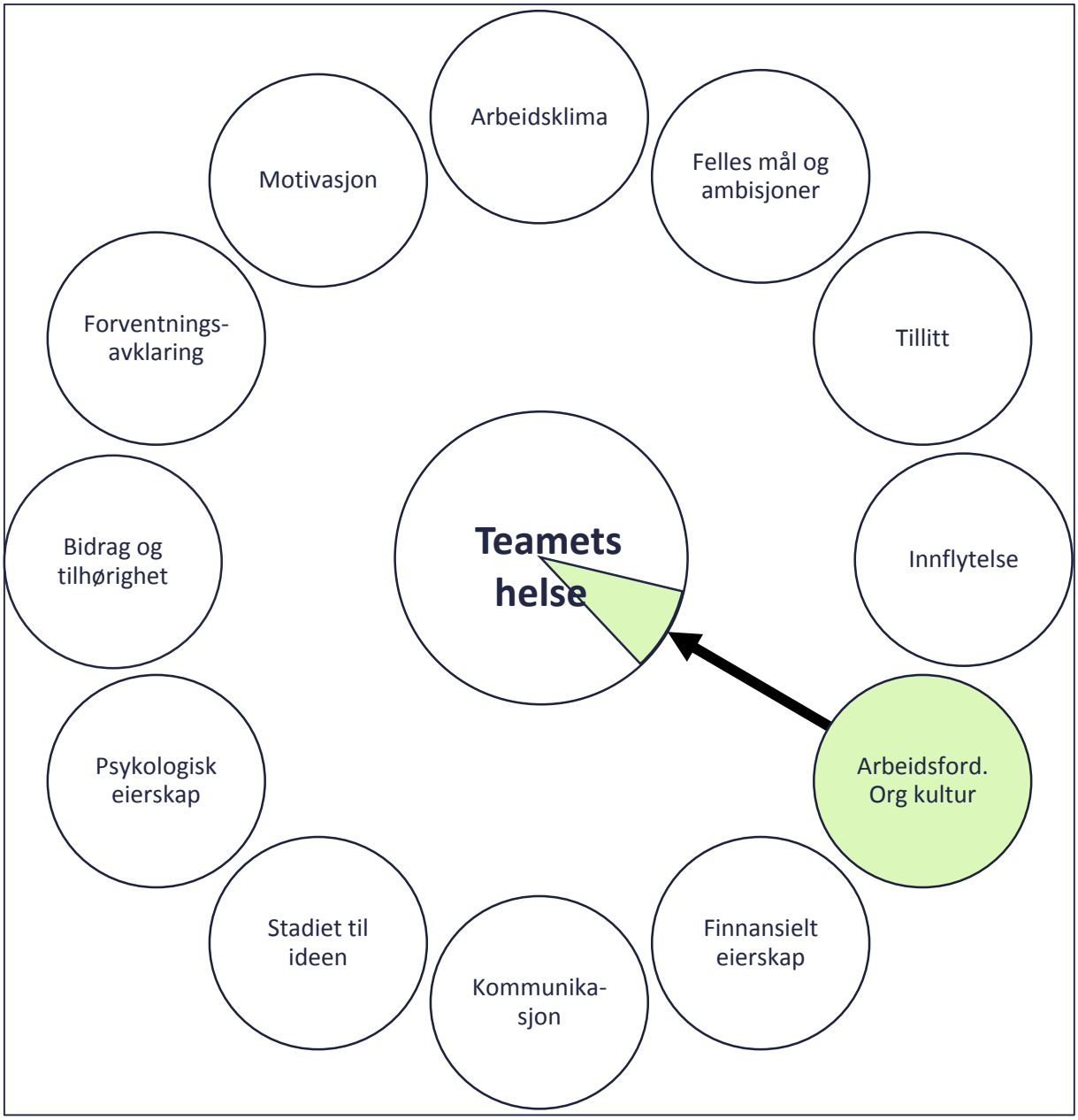
Figur 10 Skala 1: Teamets helse

Analysen foregår på følgende måte:

1. En parameter fra rammeverket trekkes ut og tegnes opp, med tilhørende C-kategorier rundt (figur 11).
2. Teamet diskuterer C-kategoriene, og rangerer disse etter skala 1 (figur 10).
3. C-kategoriene påvirker parameteren (B-kategori), som også blir rangert etter skalaen (figur 11).
4. Hver parameter gjengis med rangering i det overordnede rammeverket (figur 12).
5. Gjenta prosessen for hver parameter, til alle B-kategoriene er rangert etter skala 1.



Figur 11 Eksempel på C-kategorienes påvirkning på parameter 5; «Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur».



Figur 12 Teamets helse

6. Nå sitter teamet med en visuell oversikt over teamets helse.

7. C og B-kategorier som rangeres gul eller rød, bør følges opp av teamet.

Ved å visualisere «teamets helse» vil det være enkelt for medlemmemene i teamet å få en indikasjon på hvilke temaer de bør ta tak i, for å sikre et bærekraftig samarbeid. Det er teamets ansvar å finne ut om hvilke parametere som skal prioriteres og hvordan tiltak skal utføres for å forbedre «teamets helse». Alle parameterene i rammeverket basert har blitt bekreftet gjeldende for å opprettholde et godt samarbeid over tid i en oppstartsbedrift via den empiriske analysen og litteraturgjennomgangen.

Jeg har selv vært medlem av to ulike oppstartsbedfrfiter fra ES. I den ene hadde vi ingen eller svært få, tilbakemeldingsrunder. Dette resulterte i at teammedlemmene holdt usikkerheter inne i seg selv og ikke ordentlig pratet om de. Det resulterte i at vi skled ifra hverandre, og skiltes.

I den andre oppstarten har vi hatt faste rutiner for å gi hverandre tilbakemeldinger, og finne forbedringspotensialer hver uke. Basert på disse egenopplevde erfaringene kan jeg bekrefte at faste rutiner for tilbakemelding, senker terskelen for å snakke om usikkerheter og konflikter internt i teamet. Disse tilbakemeldingsrundene har også hjulpet med å lede medlemmer på rett spor igjen når en har begynt å trekke i en annen retning enn resten av gruppen.

Flere av studentene som ble intervjuet i denne oppgaven ga uttrykk for at de ikke var flinke nok til å ta opp problemer innad i teamet og burde vært mye flinkere på å gi hverandre tilbakemeldinger, og gjennomføre tiltak for forbedring. Noen av studentene benyttet faget EiT som arena for å snakke om usikkerheter og gi hverandre tilbakemeldinger, men hvor stor grad EiT benyttes og følges opp varierte i stor grad.

Ikke alle oppstartsbedrifter har muligheten til å benytte arenaen og verktøyene som EiT gir. Enten fordi dette ikke prioriteres etter at faget EiT er fullført, eller at man kommer fra en oppstartsbedriftt utenfra ES. Ved å analysere teamets helse skapes en arena der det er «trygt» og enkelt for teammedlemmene å snakke om forhåndsbestet tematikk, slik som i EiT. Gjentakende analyser eksempelvis hver måned av «teamets helse», kan gi svar på om nødvendige forbedringstiltak har blitt gjennomført siden forrige analyse, og setter fokus på gjennomføringsevnen teamet har på å forbedre seg.

6.2.2 «Årsak – Virkning» - Objektiv analyse av teamet

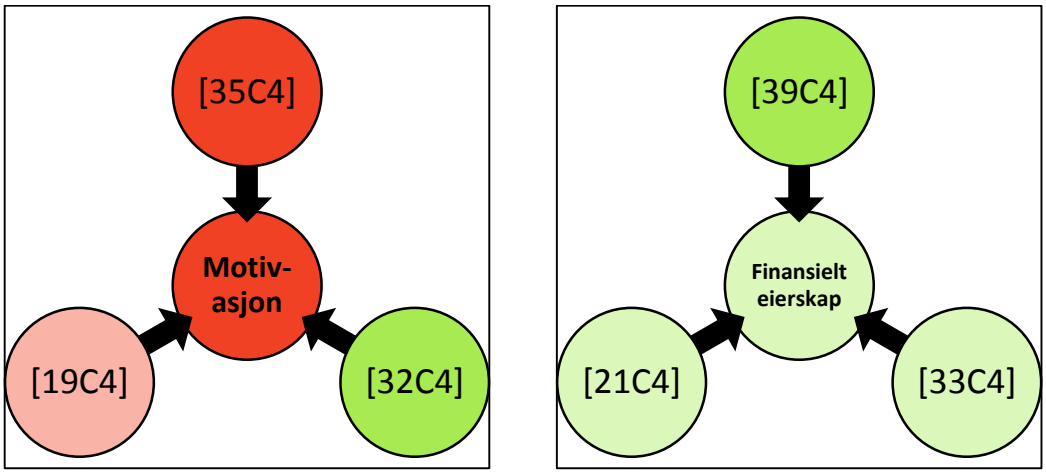
Poenget med å se på årsak-virkning er å kunne observere teamarbeidet sett utenfra teamet. Denne analysen kan avdekke hvorfor et samarbeid fungerte bra eller mindre bra. Dersom noen for eksempel ønsker å teste rammeverket empirisk mot ulike case, er det denne metoden som er aktuell.

	Problem
	Negativ påvirkning
	Nøytral
	Positiv påvirkning
	Stor positiv påvirkning

Figur 13 Skala 2: Årsak-virkning

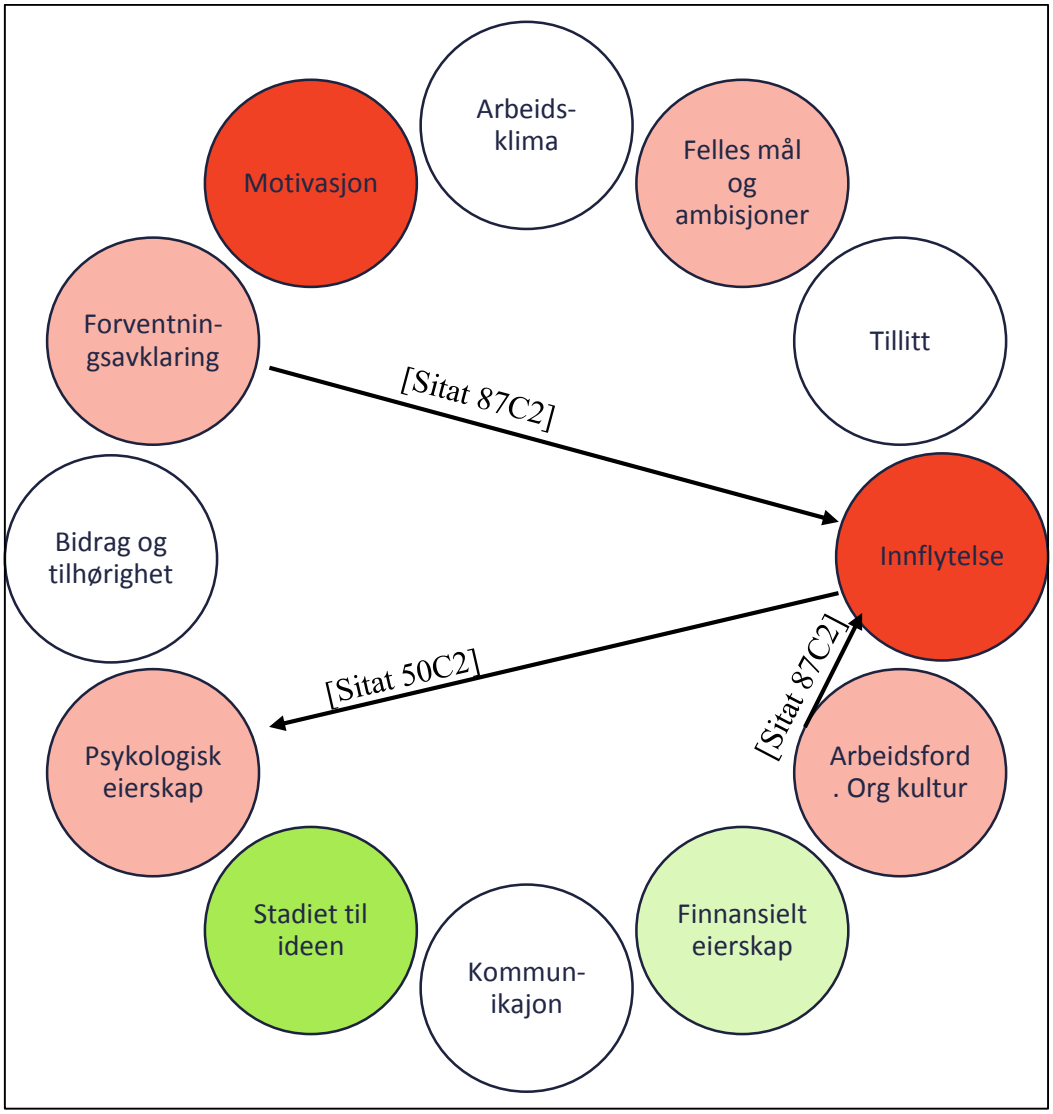
Analysen foregår på følgende måte:

1. En parameter trekkes ut fra rammeverket.
2. Sitater som tilhører denne parameteren stilles opp.
3. Sitatene rangeres etter skala 2 (figur 13).
4. Sitatene påvirker parameteren (figur 14).



Figur 14 Eksempel fra case 4

5. Gjenta for hver parameter.
6. Til slutt kan parameterne påvirke hverandre. Dette illustreres ved piler mellom parameterne, der enkeltsitater bekrefter parameternes påvirkning på hverandre (figur 15).



Figur 15 Årsak-virkning

7. Til slutt har man dannet en overordnet visualisering av rammeverket.

Eksempelet i figur 15 viser hvordan eksempelvis [sitat 87C2] bekrefter at manglende forventningsavklaring medførte problem tilknyttet innflytelse, og [sitat 50C2] forteller at manglede innflytelse førte til mangel på psykologisk eierskap.

Parameterne i rammeverket påvirker hverandre, og viktigheten av hver enkelt varierer fra case til case. En større testing av rammeverket mot ulike case vil kunne gi svar på hvor individuelt viktigheten av hver parameter er, og om noen av parameterne er gjennomgående viktigere enn andre.

7 Konklusjon, implikasjoner og videre forskning

Denne studiens målsetning var å identifisere faktorer og kjennetegn for å sikre bærekraftige oppstartsbedrifter ved universiteter som benytter *action based* læring som metode. Gjennom en kvalitativ studie der fire studenter fra ulike oppstartsbedrifter fra NTNUs Entreprenørskole ble intervjuet, ble det tilpasset et rammeverk basert på (Haraldsen et al., 2013). Dette nye rammeverket består av 12 overordnede parametere som sammen beskriver samarbeidet i en oppstartsbedrift. Viktigheten av hver parameter varierer fra case til case, og hos de fire studentene som ble intervjuet var det fire ulike overordnede hovedårsaker, som kan knyttes opp mot parameterne i rammeverket, som gjorde at de valte å forlate oppstarten. Det var ikke alltid en parameter alene, siden disse påvirker hverandre i stor grad.

Det nye rammeverket ble presentert i kapittel 6 sammen med to ulike metoder for bruk av rammeverket. Metode 1 er en subjektiv metode som medlemmene i teamet selv kan benytte for å analysere «*teamets helse*». Her vil altså medlemmene i teamet selv diskutere hva de syns fungerer bra og dårlig og hvor det finnes usikkerheter. Metode 2 er en objektiv analyse av hva som har skjedd. Denne kan benyttes til å undersøke hvorfor et samarbeid gikk som det gikk.

En sammenligning av de to metodene er gjengitt i tabell under.

	Analysetidspunkt	**Hvorfor analysere?**	**Forsker**
1: «Teamets helse»	Nå: Hva skjer?	Hva kan forbedres?	Subjektiv
2: «Årsak-virkning»	Etterpå: Hva skjedde?	Hvorfor skjedde det?	Objektiv

Tabell 7 Sammenligning av metode

7.1 Hvorfor forlot studenten teamet? (Hovedårsak)

Vi skulle i denne oppgaven identifisere årsaker til at studenter velger å trekke seg fra et samarbeid i en oppstartsbedrift. Konklusjonen er at alle parameterne i rammeverket er viktige faktorer for å opprettholde samarbeidet. Viktigheten av hver parameter varierer fra case til case. Det ble ikke gjennomført noen «*årsak-virkning*» analyse av casene i denne oppgaven, men mye tyder på følgende hovedårsak(er) :

Case 1: «Arbeidsfordeling og organisasjonskultur» og «stadiet til ideen»
Case 2: «Stadiet til ideen»
Case 3: «Innflytelse», A»rbeidsklima» og «Felles mål og ambisjoner»
Case 4: «Motivasjon»

7.2 Teoretiske implikasjoner

7.2.1 Motivasjon

Motivasjon ble trukket frem tydelig av studenten i case 4. Dette caset fungerte veldig godt i forhold til rammeverket til Haraldsen. Studenten fant plutselig selv ut at han ikke hadde den nødvendige motivasjonen til å fortsette. Dette kan forklares ut fra (Kuvaas, 2005), der studentens indre motivasjon falt.

Studenten mistet *risikoviljen* og hadde ikke lenger lyst til å satse det som var nødvendig for å drive oppstarten fremover. *Passion* og driven som var nødvendig for å drive selskapet videre var ikke lenger like høy som tidligere. Dette er i følge Shane et al. (2003) mangel på entreprenøriell motivasjon, og uten motiverte entreprenører vil ikke entreprenørielle aktiviteter kunne skje.

7.3 Praktiske implikasjoner

7.3.1 Valg av team / ide

Teamene i case 1, 3 og 4 ble i hovedsak stiftet med bakgrunn av at dette var studenter som ønsket å arbeide sammen. Team 2 ble valgt på bakgrunn av forretningsideen. Det var tydelig at oppstartsteamene som fant hverandre med bakgrunn i *hvem* de ønsket å danne oppstartsteam med fungerte bedre samarbeidsmessig enn case 2, der oppstartsteamet ble dannet med bakgrunn i *hva* de ønsket å kommersialisere. Flere funn i litteraturgjennomgangen bekrefter også at man ikke kan sette sammen et team og forvente at det fungerer.

7.3.2 Forventningsavklaringer

Det er viktig å ha en ordentlig forventningsavklaring, både i starten av samarbeidet studentene inngår, og underveis i samarbeidet. Forventningsavklaringen bør dekke mer enn bare hvilke karakterer man skal ha i ulike fag. Det viste seg at casene som hadde forventningsavklaring som gikk på arbeidet med oppstarten fikk gjort mer som var viktig for oppstarten, enn de som fokuserte på karakterer. Forventninger endres, og er viktige å avklare underveis i samarbeidet.

7.3.3 Størrelse på team

Case 3 besto av 5 personer. Det kom tydelig frem at det var flere komplikasjoner på grunn av at de var såpass mange: Det var utfordrende å få kommunikasjonen til å flyte godt. I tillegg hadde flere lyst til å gjøre de samme arbeidsoppgavene.

7.3.4 Aktivt benytte rammeverket til å opprettholde et godt samarbeid over tid

Flere av studentene som ble intervjuet i denne oppgaven ga uttrykk for at de ikke var flinke nok til å ta opp problemer innad i teamet, samt at EiT ga en arena der det var rom for å snakke om slike ubehageligheter.

Ved å analysere «*teamets helse*» med jevne mellomrom, kan oppstartsteamet skape en arena der det er «trygt» for teammedlemmene å snakke om forhåndsbestet tematikk. Tematikken i rammeverket er vesentlig for å opprettholde gode samarbeid i oppstartsbedrifter.

Noen case hadde også problemer med å følge opp de forbedringspotensialene de hadde for samarbeidet. Ved å analysere teamets helse ved jevne mellomrom, vil det være naturlig å fokusere mer på gjennomføring av tiltak til neste gang analysen gjennomføres.

7.4 Videre forskning

7.4.1 Begrensninger

De største begrensningen i denne oppgaven er at den er knyttet opp mot oppstartsbedrifter fra NTNUs Entreprenørskole, og det er usikkert om de funnene som er gjort her kan si seg gjeldende for *action-based* entreprenørskapsutdanninger andre steder.

Det er kun sett på avsluttede entreprenørielle samarbeid, og en naturlig videre forskning vil være å benytte samme metode for å undersøke om resultatene blir de samme ved å intervjue et større utvalg, eller studenter som fremdeles er aktive i sine oppstartsbedrifter. Det er også verdt å merke seg at det bare ble intervjuet studenter med teknisk bakgrunnskompetanse. Har de ulike forventninger enn studenter med samfunnsfaglig bakgrunn?

7.4.2 Forskning på rammeverket

Det vil være interessant å teste begge måtene rammeverket kan benyttes på, for å se om det fungerer som forventet i praksis.

Vil oppstartsteam som aktivt analyserer «teamets helse» fungere bedre over tid? Vil de være flinkere til å følge opp og aktivt gjøre forbedringer internt der dette behøves?

Det kan også være interessant å undersøke viktigheten av hver parameter, siden ingen case er like, og viktigheten av hver parameter varierer, men kan det være fellestrekk? Er noen parametere viktigere enn andre?

[Blank side]

8 Tabelliste

Tabell 1 Belbin's 9 teamroller (Belbin, 1985) 12

Tabell 2 Presentasjon av case 1 26

Tabell 3 presentasjon av case 2 27

Tabell 4 presentasjon av case 3 28

Tabell 5 presentasjon av case 4 29

Tabell 6 Oppsummering av nye parametere med teoretisk forankring 59

Tabell 7 Sammenligning av metode 69

9 Figurliste

Figur 1 Entreprenøriell motivasjon og entreprenørskapsprosessen (Shane et al., 2003) 14

Figur 2 Case Study Method (Yin, 2009) 17

Figur 3 Utvalg og Ekskluderingskriterier 18

Figur 4 Analysestegenes ulike abstraksjonsnivåer og graden av teoretisk innflytelse (Widding, 2006) 20

Figur 5 Motivasjonskurve case 1 26

Figur 6 Motivasjonskurve case 2 27

Figur 7 Motivasjonskurve case 3 28

Figur 8 Motivasjonskurve case 4 29

Figur 9 Utgangspunktet for rammeverket Dimmen 2015 basert på Haraldsen et. al 2013. 63

Figur 10 Skala 1: Teamets helse 64

Figur 11 Eksempel på C-kategorienes påvirkning på parameter 5; «Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur». 64

Figur 12 Teamets helse 65

Figur 13 Skala 2: Årsak-virkning 67

Figur 14 Eksempel fra case 4 67

Figur 15 Årsak-virkning 68

[Blank side]

10 Litteraturliste

BELBIN, R. M. 1985. Management Teams: why they succeed or fail. *Bulletin of the British Psychological Society,* 38**,** A1-A1.

BRYMAN, A. 2007. Bell., E.(2007). *Business research methods*.

DRAGESET, S. & ELLINGSEN, S. 2009. Forståelse av kvantitativ helseforskning-en introduksjon og oversikt. *Nordisk tidsskrift for helseforskning,* 5**,** 100-113.

GUPTA, A. K. & WILEMON, D. 1988. The Credibility–Cooperation Connection at the R&D-Marketing Interface. *Journal of Product Innovation Management,* 5**,** 20-31.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. 1993. Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review,* 71**,** 75-84.

HARALDSEN, H., LO, O. A. & WOLD, H. 2013. Entreprenørielt samarbeid mellom ekstern idehaver og studentteam: Et rammeverk for å analysere og beskrive samarbeidet.

HOUSE, R. J. & SHAMIR, B. 1993. Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories.

KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. 1993. The discipline of teams. *Harvard Business Review,* 71**,** 111-120.

KNOFF 1985. Den vanskelige samordningen.

KUVAAS, B. 2005. Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. *Fra Hvordan kan frynsegoder bli belønning*.

LAUVÅS, K. & LAUVÅS, P. 2004. *Tverrfaglig samarbeid: perspektiv og strategi,* Universitetsforlaget.

LUND, H. J. 2001. Læringsmekanismer i team og team som læringsarena.

MOBERG, K. 2014. Two approaches to entrepreneurship education: The different effects of education for and through entrepreneurship at the lower secondary level. *International Journal of Management Education,* 12**,** 512-528.

PIERCE, J. L., KOSTOVA, T. & DIRKS, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review,* 26**,** 298-310.

RASMUSSEN, E. A. & SØRHEIM, R. 2006. Action-based entrepreneurship education. *Technovation,* 26**,** 185-194.

ROBERT BAUM, J., LOCKE, E. A. & SMITH, K. G. 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal,* 44**,** 292-303.

SCHMIDT, J. B., MONTOYA-WEISS, M. M. & MASSEY, A. P. 2001. New Product Development Decision-Making Effectiveness: Comparing Individuals, Face-To-Face Teams, and Virtual Teams*. *Decision Sciences,* 32**,** 575-600.

SHANE, S., LOCKE, E. A. & COLLINS, C. J. 2003. Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review,* 13**,** 257-279.

SHANE, S. & VENKATARAMAN, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review,* 25**,** 217-226.

SOMMER, B. & SOMMER, R. 1991. *A practical guide to behavioral research: Tools and techniques,* Oxford University Press.

STOGDILL, R. M. & BASS, B. M. 1981. Stogdill's handbook of leadership.

STRANDGAARD, V., VAN HAUEN, F. & KASTBERG, B. 1996. *Det Samarbejdende Menneske: Teambuilding for "den Lærende Organisation"*, Industriens Forlag.

TIMMONS, J. A. & SPINELLI, S. 1999. New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century.

WARHUUS, J. P. & BASAIAWMOIT, R. V. 2014. Entrepreneurship education at Nordic technical higher education institutions: Comparing and contrasting program designs and content. *The International Journal of Management Education,* 12**,** 317-332.

WATSON, W. E., PONTHIEU, L. D. & CRITELLI, J. W. 1995. Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success. *Journal of Business Venturing,* 10**,** 393-411.

WIDDING, L. 2006. Teorigenerering basert på case-intervjuer-analysemetode inspirert av grounded theory. *Bodø: HHB.*

WIDDING, L. Ø. 2005. *Case som metode: hovedutfordringer knyttet til ulike forskningsdesign når hensikten er å generalisere,* Bodø, HHB.

YIN, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications.

Entreprenørskolen, 2014: www.entreprenorskolen.no

Vedlegg A: Masterkontrakt

MASTERKONTRAKT

- uttak av masteroppgave

1. Studentens personalia

Etternavn, fornavn **Dimmen, Helge Åsteson**	Fødselsdato **20. mai 1990**
E-post **helgeast@stud.ntnu.no**	Telefon **95827187**

2. Studieopplysninger

Fakultet **Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse**
Institutt **Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse**
Studieprogram **NTNUs Entreprenørskole**

3. Masteroppgave

Oppstartsdato **15. jan 2015**	Innleveringsfrist **11. jun 2015**
Oppgavens (foreløpige) tittel **Entreprenørielt samarbeid innad i studentteam**	
Oppgavetekst/Problembeskrivelse Oppgavens målsetning er å kunne identifisere faktorer og kjennetegn for å sikre bærekraftige oppstartsteam.	
Hovedveileder ved institutt **Førsteamanuensis Lars Øystein Widding**	Medveileder(e) ved institutt
Merknader **1 uke ekstra p.g.a påske.**	

4. Underskrift

Student: Jeg erklærer herved at jeg har satt meg inn i gjeldende bestemmelser for mastergradsstudiet og at jeg oppfyller kravene for adgang til å påbegynne oppgaven, herunder eventuelle praksiskrav.

Partene er gjort kjent med avtalens vilkår, samt kapitlene i studiehåndboken om generelle regler og aktuell studieplan for masterstudiet.

15.01.15

Sted og dato

Student **Hovedveileder**

Originalen lagres i NTNUs elektroniske arkiv. Kopi av avtalen sendes til instituttet og studenten.

Vedlegg B: Intervjuguide

Plan for gjennomføring:

1. Presentasjon av målet med intervjuet, ikke nevne rammeverket.
2. Åpne samtale uavhengig av rammeverket.

Om å gjøre at respondenten snakker mest mulig fritt om oppstarten, og hvordan alt utspilte seg.

La respondenten få ytre det han mener er viktigst, og sammenlign dette med rammeverket seinere.

3. Snakk om temaer fra rammeverket.
4. Dersom jeg ønsker flere svar må jeg eventuelt stille veldig direkte spørsmål opp mot rammeverket, men hele tiden fokuser på å ikke lede respondenten for mye. Mange gode spørsmål å ta av under.

Presenter rammeverket og få tilbakemelding på det.

Innledende spørsmål til hjelp:

1. Hva dreide oppstarten seg om
2. Hvor kom ideen fra?
3. Hvordan kom dere frem til å arbeide med denne ideen?
4. Hvor mange studenter var dere?
    a. Hvordan var arbeidsfordelingen? Studentene som typer/ansvar
5. Hvordan vil du beskrive samarbeidet i teamet? Eksempler?
6. Hvor langt hadde ideen kommet ved oppstart (Status)?
7. Hvor lenge var du med i oppstarten?
8. Hvordan var rollefordelingen i teamet? Hvem gjorde hva?
9. Hvordan var teammedlemmenes motivasjon for ideen?

Spørsmål til rammeverket:

AK

1. Hvordan vil du karakterisere båndet og fellesskapet I teamet? Hvordan var teamets Kjemi? Hva ble gjort for å opprettholde dette?
2. Hvor effektive følte du at dere var i arbeidet som ble gjort og arbeidet som trengte å gjøres?
3. **Konflikthåndtering:** Har du noen eksempler på problemer innad i teamet? Hvordan ble disse løst?

FMA

4. Hva ville dere med selskapet?
5. Hva var målet i løpet av våren, kom dere dit dere ønsket?
6. Hvor skulle dere være om eks 5 år?

7. Hvordan opplevde du at de andre var enige i målene, og arbeidet for å nå dem? Hvordan utviklet dette seg i løpet av samarbeidet?
8. Følte du at målene til selskapet var oppnåelige eller urealistiske?
9. Hvorfor ønsket du å bli entreprenør? Endret det seg? Hvorfor?
10. Hvor risikovillige var teammedlemmene? Hvordan påvirket dette din motivasjon?
11. Hvor mye var du selv villig til å risikere for å lykkes med oppstarten?
12. Hadde dere kontrakter/Muntlige avtaler? På hva? Hvorfor?

T

13. Stolte du på de andre I oppstarten?

    a. Skjedde det noen gang at du ikke stolte på dem?
    b. Føler du at de andre stolte på deg?
    c. Stolte alle på hverandre alltid?

14. Hvordan ble vanskelige temaer / konflikter / tatt opp og håndtert i teamet?

    d. Hvordan var terskelen for å snakke om ubehagelige temaer?

15. Når skjønte du at denne oppstarten kanskje ikke var den du skulle drive med?

    e. Hvor åpent snakket dere om dette?
    f. Følte du deg forpliktet til å fortsette mot din egne interesse?

I

16. Hvordan ble viktige beslutninger tatt I oppstarten?

    a. Eksempel?
    b. Ble alles stemmer hørt?

AO

17. Hvordan var organisasjonen bygd opp?
18. Hvem gjorde hva?
19. Endret dette seg?
20. Hadde dere tydelige ansvarsområder?

FE

21. Hvordan var fordelingen og hvorfor / hvordan / når kom dere frem til dette?
22. Følte du tilhørighet til oppstarten og at det var ditt?
23. Påvirket eierskapet arbeidet?
24. Hvilke forventninger hadde du til eierandeler i selskapet når du startet?

    a. Hadde dere en skriftlig avtale?
    b. Hva skjer med andelene når en trekker seg fra selskapet?

K

25. Hvordan samarbeidet dere, rent praktisk?
26. Hadde dere faste møter?
27. Hvordan satt dere sammen på kontoret?
28. Hvordan kommuniserte dere?
29. Hva gjorde kommunikasjonen bra / dårlig?
30. Hvordan snakket dere om motivasjon i teamet?

SI

31. Hvem kom opp med ideen?
32. Hvilket stadie/Hvor lenge hadde vedkommende arbeidet med ideen?
33. Hadde dette noe betydning for hvordan utviklingen av bedriften utspilte seg?
34. Hva motiverte deg til å bli med i denne oppstarten?

PE

35. Følte du at ideen var *din* når du snakket med andre om den?
36. Eller følte du deg «ansatt»?

FA

37. Hadde dere en forventningsavklaring I begynnelsen?
38. Hadde hele teamet like forventninger?
39. Hva definerte dere som **suksess?**
40. Endret forventningene seg underveis?
41. Snakket dere om dette?

VMP

42. Hvilken bakgrunn hadde de ulike teammedlemmene?
43. Følte du at du fikk bidra med din **tidligere bakgrunns kompetanse**?

    a. Følte du ønsket at du fikk utnyttet denne mer / mindre?
    b. Var det andre i teamet som hadde lik bakgrunnskompetanse som deg?

44. Hadde du noen kompetanse som ingen av de andre teammedlemmene hadde?
45. Fikk du nytte av denne i oppstarten?
46. Hva motiverte deg til å begynne på ES?
47. Endret motivasjonen seg underveis?
    a. Fikk du den motivasjonen du søkte etter?

OPPGAVE:

48. Kan du tegne en motivasjonskurve?

Vedlegg C: Sitater sortert i B-kategorier med tilhørende C-kategorier

Nedenfor følger en rekke sitater. Disse er sortert etter overovdnede Parametere (B.kategorier), og sitater som omhandler flere parametere er derfor gjengitt flere ganger.

Der det er "< >" betyr at noe sensitiv informasjon har blitt fjernet. Eksempelvis har navn blitt erstattet med <s1>, <s2> osv, som representerer studentnummeret, som er uendret. Det vil si at <s2> i et sitat er samme person som <s2> i det neste sitatet.

C1: Sitater – Arbeidsklima

Forkortelser C-kategorier:

U: Usikkerhet, **GE**: Gjennomføringsevne og effektivitet, **APP**: Arbeidsfokus og personlig prioritering, **TS**: Teamsammensetning, **SU**: Samkjørthet / Uenighet, **KH**: Konflikthåndtering

Sitater - Arbeidsklima	U	GE	APP	TS	SU	KH
15C2: Vi var altså 4 stk som startet på dette her, og jeg følte det startet litt sånn det gjør når man sterter i gruppe, for det som var problemet var at ingen av oss hadde jobbet noe særlig med hverandre tidligere. Vi hadde jobbet litt med hverandre på Cern, men det var så store grupper, at det blir liksom ikke det samme som når man jobber med tettere samarbeid. Så det begynte jo litt sånn der rosenrødt da, hvor alt er fint.	#					
22C2: Etter hvert ble det egentlig ganske slukt av alt skolearbeidet som plutselig var over oss. Vi fikk veldig lite tid til å ringe de som vi burde ringt, og følge opp der vi burde fulgt opp.		#				
23C2: Vi fikk deltatt på en del konferanser, som vi gjorde det veldig greit på, men på skolen ble fokuset bare på de skoleoppgavene. For de var jo på en måte relevant da, i forhold til oppstarten vår. Jobba med IPR Case, jobba med ditt og jobba med datt, det ga på en måte en form for fremgang det og, selv om det var vi som styrte den skuta på samme måte.			#			
24C2: Vi bestemte oss jo også tidlig for å skrive forretningsplan til <konkurranse>, som var veldig tidlig, <dato>. Vi hadde 24 timer på oss, så vi var ei gruppe som fikk ting gjennomført, men vi var ikke så flinke til å gjøre den delen som var mest relevant for oppstarten. Vi fokuserte litt 50 50 med skole vil jeg tro.		#				

Sitater - Arbeidsklima	U	GE	APP	TS	SU	KH
29C2: Så det ble brukt som et holdepunkt og holdt oss litt igjen, men var litt greit for <idehaver> har en enorm kompetanse på det området.		#				
30C2: Jeg sa jo også … jeg hoppet av nå 25 mai på det utsiktspunktet. Men jeg sa alle rede uka før påska at jeg vurderte e å hoppa av på grunn av det jeg mente var et dårlig samarbeid i gruppa.		#			#	
31C2: Vi hadde helt forskjellige syn på ting. Hvordan de skulle bli gjort, hvordan de skulle bli gjennomført, … Og hvor avhengige vi var av <idehaver> på det daglige basis.					#	
35C2: Alt i alt var det det at det var en high-tech ide, som gjorde at de fleste hadde lyst å være med, og på papiret så virket det som et team som komplimenterer hverandre på en god måte, og det var bakgrunnen for at vi gikk i gang med det.				#		
42C2: Og da var det <idehaver> ønsket at det skulle være de og de godkjenningene da.					#	
44C2: Han var litt sånn forsker i hodet da, og vanskelig å jobbe med.					#	
46C2: Det ble tatt opp at han burde bruke litt mer tid på oss. Men så var de alltid sånn at det skal vi få, til …. Men så ble det aldri gjort.		#				#
51C2: For min del, jeg var den som var litt radikal da, av de på teamet vårt, av studentene. Og jeg var ofte i stedet for å dobbeltsjekke med de, var det bedre å gå og gjøre det og se resultatet av det, og så kan vi heller bestemme om vi skal gå hit eller dit.		#			#	
53C2: Det var en veldig åpen prosess. Jeg nevnte det tidlig, når vi hadde en av de bedre tilbakemeldingsrundene, for det har vi heller ikke vært så flinke til å ha.						#
54C2: Vi kom opp med mange gode punkter for å gjøre ting bedre, men så faller det på det at vi ikke er så flinke til å gjøre det vi sier, for ting drukner i skolearbeid og andre ting. Vi var dårlige på å gjennomføre de tingene vi sa.		#				
61C2: Det var veldig konsensus om at alle skulle jobbe likt da, noe jeg syns både er positivt og negativt. For min del er det mer sånn at alle trenger ikke jobbe likt, men da må du være ærlig å si i fra at du ikke har tid eller kapasitet.			#			

Sitater - Arbeidsklima	U	GE	APP	TS	SU	KH
62C2: Det som skjedde var at vi fordelte arbeidsoppgavene likt, men så var det at folk hadde forskjellig tid tilgjengelig for å gjøre de. Noe som resulterte i ekstraarbeid for oss andre.			#			
63C2: <s3> er <ekstraverv>. Så <s3> hadde mange timer i uka <s3> forsvant på <verv>, <verv>, ditt og datt, mens vi andre var ikke flinkere, men mer bevisste på at dette her kom før våreandre ting, så vi cleara schedulen, når vi visste noe tok lang tid. Det var noe som ble opplevd frustrerende hos samtlige. Men eller var vi veldig sånn der alltid bompibjørner, humøret på topp.			#			#
64C2: Vi var ikke veldig effektive, egentlig veldig, veldig ineffektive, utenom de gangene vi hadde en tett frist, og alle forsto at … sånn som da vi søkte <konkurranse>, lever innen 24 timer. Det er bare dette som gjelder, skikkelig sånn skippertak.		#				
65C2: Men ellers veldig sterke. Det ble bedring på det etter hvert. Vi ble flinkere til å sette folk til de forskjellige oppgavene, men jeg velger å si at vi hadde et stort potensiale.		#				
66C2: Vi hadde den interne konflikten med bruk av personlig tid. Det gikk en ganske god stund før vi tok opp dette med <s3>, hvordan <s3> prioriterte tiden sin.			#			#
67C2: Den ene gangen skulle vi levere en FP på en Fredag og <s3> hadde alle rede sagt ifra på forhånd at <s3> ikke kunne være med da og da og da. Og det var for så vidt greit, men det viste seg plutselig at <s3> skulle i en bursdag på torsdagskvelden, når alt skulle skrives, og når vi hadde sittet hele torsdagskvelden og skrevet alt ferdig, og ventet på at <s3> bare skulle sette det inn i InDesign og bruke hele fredagen på å gjøre det fint, så skulle <s3> plutselig spise middag med noen, så da måtte vi være ferdige til klokken 15 på formiddagen istedenfor klokka 12 på kvelden.			#			
68C2: Vi hadde jo forventet at <s3> skulle bruke hele dagen, men <s3> brukte jo ikke det. Og det ble dårlig resultat på grunnlag av det.			#			
69C2: Akkurat dette tok vi opp litt seint, og folk tar jo kritikk litt forskjellig, for det er jo ment som konstruktiv kritikk, men det føles gjerne litt som et slag i trynet der og da.						#

Sitater - Arbeidsklima	U	GE	APP	TS	SU	KH
70C2: Sånn som <s3> opplevde det, syns <s3> det var feigt at vi ikke hadde sagt det før, for det er litt kjedelig å bli hengt i bås av alle så seint. Og argumenterte for at det var feigt og dårlig at vi ikke hadde tatt det opp før, og mente at det burde bli gjort med en gang, men så kom <s2> og sa det at, jommen, vi burde ikke tatt det opp siden vi ikke tok det opp med en gang, fordi at det liksom sånn, er det engangstilfelle? Er det over tid`? Men det løste seg veldig godt etter at vi fikk tatt det opp da.						#
71C2: I ettertid tok vi opp konflikter raskere.						#
72C2: En annen ting var hvordan vi skreiv veldig forskjellig, mtp innleveringer og sånn. Og ulikt syn på hvordan ting burde bli gjort.					#	
73C2: En konflikt som ofte oppsto som egentlig ikke var en konflikt var at når vi skulle estimer, må man ta antagelser. Jeg og <s4> var ofte uenige om grunnlaget or antagelsene. At <s4> mente tall måtte stå i en annen rapport, men jeg mente at så lenge det er sunn fornuft og folk forstår det, så er det på en måte greit da.					#	
77C2: Jeg tror, … Hvis du hadde sagt sånn da; satt et ultimatum; Vil du fortsette i bedriften og droppe ut av skolen, tror jeg tre av fire, hvert fall i begynnelsen hadde sagt nei. Og jeg var den eneste som hadde tenkt tanken at det kunne vært aktuelt.			#		#	
74C2: Så var det noen ganger vi kranglet, eller diskuterte at samme ting, og så fant vi ut etter 10 min at vi var egentlig enige.		#			#	
78C2: Jeg kunne hoppet av skolen, og bare gjort dette. Men det tror jeg henger sammen med hvordan vi prioriterte tiden, det henger litt sammen den konflikten der.			#			
81C2: Vi gjorde en god jobb på å bli kjent med markedet, men den spissinga er noe som vil bli jobbet med i fremover.						
93C2: Vi burde hatt en seanse hver uke, hvor vi tok opp ting vi syns var dårlig. Men det var vel ikke før jeg sa at jeg skulle ut av teamet, at jeg faktisk tok det opp, og da hadde vi en tilbakemeldingsrunde hvor vi sa to gode ting og to kritikker.						#

Sitater - Arbeidsklima	U	GE	APP	TS	SU	KH
96C2: Jeg merket ganske tidlig at jeg kanskje skulle trekke meg. Starten av mars, kjente jeg at vi fikk ikke tid til det vi burde eller levert det vi burde levere, og arbeidstiden var ikke sånn som jeg ønskte den skulle være, og det var ikke det som vi hadde satt.	#					
97C2: Jeg følte at vi ikke var flinke nok til å sette den gode kulturen i starten, vi falt fort litt inn. Dårlig arbeidskultur, men på sosial front er det greit. Det var dårlig arbeidskultur,			#			
98C2: Og alle de forsøkene jeg følte jeg brukte … jeg la opp til en workshop til dagen etterpå som var veldig gøy. Problemet da var at jeg ikke på forhånd hadde sagt hvor lang tid vi skulle bruke. Da ble de andre litt irriterte til slutt, for det gikk ut over den tiden vi kunne brukt til å gjøre skoleinnleveringer eller andre ting, som de mente var viktigere.			#			
100C2: De ble tatt i fellesskap. Vi gjerne diskuterte, og stemte. Dersom det ikke var enig, hørte vi med <idehaver> og.					#	
101C2: Det var som regel jeg og <s4> som diskuterte ett eller annet, og så ble det de to andre som hørte på, da som fikk litt sånn bestemme. Vi var fire stk så det var litt vanskelig.					#	
102C2: Vi var ikke så samkjørte at ting stemte overens. Vi var uenige om hvordan ting skulle bli gjort.					#	
Noen ganger, men ikke mye. Tiden sammen var liksom mest på kontoret.					#	
130C2: Jeg kunne gjerne hoppet på et case i samme bransje igjen, men ikke med de samme folka eller det samme teamet.					#	
8C3: Så det var egentlig litt sånn, jeg valgte team og ide i samme slengen. Ide fulgte med det teamet jeg valgte på en måte, men jeg vil si at det kanskje jeg valgte pakken mest på grunn av teamet.				#		
9C3: Jeg tenkte hvis ikke <ide>en går, kan vi heller bare finne på noe annet.				#		
11C3: Jeg syns det var veldig gøy å jobbe med det teamet her. Jeg følte at vi var veldig DOERS, vertfall mange av oss, vi fikk ting til å skje. Vi var veldig aktive. Vi hoppet på alle muligheter som oppsto, og det var liksom ikke noe dødtid, da. Så var det masse å gjøre, veldig gøy.		#				

Sitater - Arbeidsklima	U	GE	APP	TS	SU	KH
12C3: Og som sagt så hadde vi veldig utfyllende bakgrunns erfaring og kunnskap. Så jeg følte ikke at det var noe hull i teamet sånn sett.				#	#	
13C3: Jeg tror kanskje for vi gjorde sånne personlighetstester, og så viste det seg at jeg og <s3> var veldig like, og <s2 og s5> var veldig like, mens <s4> var litt ulik alle. Og jeg tror kanskje at det kanskje var en ting som … kanskje ikke det at vi var ulike, men <s5> og jeg og <s2>og <s3> var veldig lite kritiske og positive og hoppet på alt, og hadde mange baller i lufta, …				#	#	
14C3: Jeg vet ikke helt hvordan jeg skal forklare det ellers, mens <s4> var mer sånn realistisk, og da kritisk, og til tider, så var det bra at <s4> hadde et annet synspunkt på saker, men det var også noen ganger at det kanskje dro stemningen ned da, eller sånn.					#	
15C3: Det ble kanskje dårlig oppfattet til tider. Jeg skal være forsiktig hva jeg sier, men den prosessen der vi var usikre på ideen, så var det liksom, vet ikke så var det forskjellige syn på saker. Sånn hva man kunne potensielt gjøre med <ide> videre. … …	#					
16C3: Det er kanskje eneste eksempelet jeg kommer på som ikke funket. Og så var det litt vanskelig å diskutere sånne ting.						#
17C3: Det var ganske greit å jobbe med skole. Det var jo veldig sånn godt lagt opp hva man skulle gjøre ila semesteret, så var det på en måte bare å gjøre det å checke off, og så kunne man jobbe med <ide>, og så var det mye av det vi gjorde på skolen var relatert til oppstarten, så det var jo ting vi burde gjort uansett, da.		#	#			
27C3: Så egentlig for vi fikk jo mye tracksjon fra eksterne miljøer og jeg syns teamet var helt teamet var helt topp å jobbe med. Så alt det er motivasjon. Det var bare denne usikkerheten som var ubehagelig.	#			#	#	
28C3: Jeg følte at vi var veldig effektive. Det var noe jeg likte best med teamet. Vi var veldig sånn doers hele gjengen.		#				
29C3: Så vi så veldig fort muligheter, og da gønnet vi på med de med en gang da. Hva skal til for på en måte å forfølge denne muligheten?		#				

Sitater - Arbeidsklima	U	GE	APP	TS	SU	KH
30C3: Så vi økte penger og vi tok kontakt med media, vi dro til <utland> og <utland>, og så fordelte vi skolearbeidet litt strategisk, så på fellesoppgaver tok to seg av noe og to av seg noe annet. Slik at det ikke ble 4 5 stk på en oppgave og mye koordinasjon på en måte da.					#	
31C3: Så jeg syns egentlig vi var veldig flinke til å jobbe effektivt. Vi fikk ting gjort og det skjedde veldig mye.		#				
32C3: Vi kranglet ikke. Men noen ganger var det usikkerheter.	#					#
34C3: Den andre saken var det om man skulle fortsette med <ide> eller ikke, men vi hadde aldri noen heftige diskusjoner.	#					#
49C3: Det var ikke noe problem at noen ikke var på kontoret og ikke jobba. Så vi følte at det var uskjev fordeling av arbeidsmengde eller noen jobbet mindre.			#			
53C3: Vi prøvde å ta opp ting før det ble en større sak, og det var veldig sjelden at det skjedde. Ingen faste tidspunkter, men der og da.						#
54C3: Etter esaf helgen i slutten av februar var første gangen. Jeg skjønte det ikke da, men det var første gangen jeg ble møtt med en viss negativ holdning til prosjektet.	#					
64C3: Vi diskuterte bare åpent, g argumenterte for sin sak og overbeviste hverandre.						#
65C3: Det var veldig behagelige mennesker å jobbe med.					#	
2C1: Vi fant hverandre først med team, og så valgte vi ide. Måten det ble gjort på var at vi fire satt etter hvert midt under syretest 5, sa vi at vi ville jobbe sammen. La oss finne noe som funker.				#		
12C1: Det var noe jeg sa veldig enkelt, jeg var en <teknisk bakgrunn>, som var markesføringsansvarlig for en IT løsning, og det var noen missmatches der. Jeg trodde da jeg gikk inn at det viktigste for meg var et vellykket prosjekt og et bra team.	#			#		
23C1: Samarbeidet, det er det som er vanskelig her. Samarbeidet i teamet, våre dialoger og diskusjoner rundt ting har vært utrolig bra. Vi var et kjempeteam, og jeg hadde					#	

Sitater - Arbeidsklima	U	GE	APP	TS	SU	KH
liksom … skulle jeg startet opp noe nå, skulle jeg gjerne ønske å ha samme team igjen.						
25C1: Men samarbeidet er det beste jeg har opplevd i hele mitt liv. Så det var egentlig det som fikk meg til å nøle lengst da. Det er jævlig dritt og forlate det her, det er så bra liksom. Det var nok egentlig det som fikk det til å hale ut så lenge.	#				#	
28C1: <s2> hadde mange ideer, men igjen det samarbeidet var så bra at … det var såpass mye respekt for hverandre i teamet, at når andre kom med innspill, så ble det liksom tatt imot på en ordentlig måte. Om noe, så var kanskje <s2> den som hadde vondest for å gi seg for noe, men likevel ikke i nærheten av et nivå der det holdt utviklingen igjen.					#	
31C1: Det jeg føler er at <s2 og s3> er de som BRENNER MEST for DENNE ideen. <s4> brenner også sterkt for ideen, men allikevel ikke like mye. Men for <s4> har det vist seg at team var viktigere enn meg, så <s4> kan i mye større grad lene seg på et sterkt team enn ideen i seg selv. <s2> og <s3>, lener seg mye på team og, men samtidig så er denne ideen The shit for dem.			#			
35C1: Det var meg og <s4> mot <s2> og <s3>i noen diskusjoner der, da. Det hadde vi en ordentlig avklaring på slutten.					#	
39C1: Sterkt. Veldig teamfølelse, veldig vid, og fra starten av, veldig sånn " Å dere fire kommer til å whatever dere gjør, for dere er fire flinke mennesker. For det syns vi selv og da. Vi fire. Shit, vi fant hverandre liksom og sånn var følelsen hele veien, og det gjorde nok også oppbruddet litt ekstra tøft, for plutselig var det en som ikke var en av de fire lenger.					#	
40C1: Vi fant hverandre virkelig med bakgrunn i team, alle hadde jobbet med alle fra før, og det var mye av bakgrunnen for at vi også begynte å snakke med hverandre mot slutten. Det var en link som manglet, men nesten alle hadde jobbet sammen.				#	#	
41C1: Vi hadde en del, et par sånne kvelder liksom med middag og vin og litt sånn prate skit, sikkert ikke like ofte som vi egentlig hadde sagt at vi skulle ha det, men vi hadde det. Så var det ja. <s2> og <s3>var nok nærmest hverandre, så de hang litt mer. Et par kvelder de hang litt sammen.						

Sitater - Arbeidsklima	U	GE	APP	TS	SU	KH
51C1: Ja, det vil jeg si. Det har vært en så bra arbeidsfordeling at folk har hatt veldig slik: Dette skal jeg levere, dette skal jeg få til sånn og sånn. Folk jobbet også veldig bra individuelt, vi hadde mange bra diskusjoner også er det effektivt utviklingsmessig, <s3> designet hele greia, i InDesign, og så fikk når vi fikk hyret inn kodere, så sa vi hvordan det skal være. Så progresjonen har vært som forventet PLUSS		#	#		#	
48C1: Og så var det idemessig ville jeg begynne med noe som var teknisk, noe sånn, ser jeg meg tilbake, kan jeg stille store spørsmålstegn ved valget med <ideen>, men jeg var så innstilt på at team er viktigst.	#					
54C1: Dette har vi snakket en del om i EiT. Vi hadde så syk innstilling om at vi var drømmeteamet da, dette er så bra og bla bla-bla. Så ble noen av tilbakemeldingsrundene litt vel følsomme kanskje. Det kom frem ting da at det irriterer meg litt når du gjør sånn eller du gjør litt sånn av og til, hva er greia med det???? Vi snakket en del om at vi må tåle å få tilbakemelding, selv om vi er flinke folk og forventer mye av hverandre, så utenom EiT rundene var nok terskelen ganske høy.						#
56C1: Jeg følte en forpliktelse ovenfor de andre. Og også fordi vi var så tett teammessig. Så skal jeg være den som bryter opp denne tettheten vi har bygd her nå da, dette teamet?					#	
71C1: I starten var vi veldig sånn: Du lurer på noe … og bare avbrøyt hverandre når vi satt og jobba. Det ble en del sånn, så vi fant ut at vi kan gjøre det enda, men er det et stort spørsmål, ta det over mail. Mye kan man Google frem eller finne selv. Vi økte terskelen litte grann for å spørre, sånn at man ble litt mindre avbrytende. Det var mest for å få litt arbeidsro.					#	
74C1: Vi finner hverandre sånn og sånn, og jeg forventer det og det, og man hadde veldig like forventninger. Det var sikkert noe av grunnen til at vi klikka så bra sammen. Vi hadde like forventninger.			#			
1C4: Fant ut i desember å lage team				#		
2C4: Jeg og <s2> gikk sammen og prøvde å finne et prosjekt vi kunne tenke oss å jobbe med.				#		

Sitater - Arbeidsklima	U	GE	APP	TS	SU	KH
3C4: SÅ var det <s2> som var i kontakt med idehaver tidligere, og han hadde litt lyst til å jobbe med det, var giret på det. Jeg hadde ikke noen sånne veldige klare refleksjoner om hva jeg hadde mest lyst til å jobbe med.				#		
6C4: Til å begynne med hadde vi litt felles approach på oppgavene. Vi tok litt det som var forefallende. Vi la alle oppgavene i en pott og så plukket vi ut noen. Vi hadde ikke klare ansvarsfordelinger fra start.					#	
7C4: Jeg husker ikke når det skjedde, men det jobbet seg litt naturlig inn etter hvert fordi at det ble så mye oppgaver og det ble naturlig med litt sånn ansvarsfordeling da. Med roller.					#	
14C4: Jeg var veldig motivert til å begynne med, uten at jeg følte at det var den helt perfekte ideen, å jobbe med. I ettertid har jeg kanskje sett at <s2> og idehaver hadde mer lidenskap for produktet, og hadde kanskje et ekstra gir å gå på. Vi hadde jobbet lange dager og skulle yte litt ekstra.		#			#	
15C4: Et eksempel jeg husker veldig godt er mot slutten av min tid i selskapet. Vi hadde vært på messe i <utlandet>, og vært der i fire dager i strekk, og pratet mye om produktet og stått på stand og slikt. Jeg var ganske kjørt og kunne godt tenkt meg å koble av med å gjøre noe annet. Da husker jeg <s2> og idehaver var veldig giret på å dra på <butikk> for eksempel, for å <teste komponenter>, noe jeg var veldig lite interessert i. Ikke at jeg ikke liker <produktet> sånn sett, men at jeg trengte en break, mens de var giret på å stikke til nærmeste <butikk> rett etter denne messen da. Det syns jeg var interessant å observere selv. Vi var litt forskjellige på den måten.					#	
16C4: Og det jeg har tenkt på i ettertid var at de hadde et ekstra gir å gå på fordi de var litt mer lidenskapelig opptatt av ideen gjennom sin interesse for bransjen.		#				
18C4: Jeg tror nok det ble mer og mer avvik fra våre motivasjonskurver mot slutten. Jeg falt til et nivå der jeg fant ut at jeg ikke ville fortsette. De og hadde sine perioder hvor de sa at de hadde det tungt, og at de kanskje ikke ville fortsette på samme måte som vi hadde gjort en stund. Spesielt når det var mye arbeidspress og lange dager og sånt.					#	

Sitater - Arbeidsklima	U	GE	APP	TS	SU	KH
23C4: Stort sett var kjemien veldig god. Vi klikket ganske godt sammen og snakket ganske åpent om de fleste ting og jeg syns egentlig at det var godt arbeidsmiljø hele tiden. Vi passet godt på å ta vare på hverandre og snakke ut litt. Veldig bra egentlig.				#	#	
24C4: Jeg vil si vi var middels effektive i arbeidet.		#				
25C4: Det var aldri noen store konflikter. Det var sjeldent vi kranglet eller hadde opphetede diskusjoner.						#
26C4: Vi gjorde vel ikke noe aktivt for å forebygge dette, men vi ordla oss kanskje litt for å jekke oss ned. Det var kanskje litt for lavt nivå av konflikter. At vi på en måte ikke fikk renset luften helt.		#				
33C4: Vi stolte på hverandre, men det kom en tid der vi merket at vi begynte å få litt forskjellig arbeidsbelastning, og det tror jeg kanskje begynte å tære litt på tillitten etter hvert. Jeg tror det gikk litt tid der vi følte at det var litt forskjellig arbeidsbelastning, som ikke representerte eierforholdet i selskapet, og da måtte vi ta en avklaring på det, hvor folk fikk snakket om at de følte de hadde for mye i forhold til eierandelen vi hadde. Det var <s2> som nevnte dette for oss, og sa at <s2> jobbet mer enn <s2> følte <s2> fikk igjen for det. Det var kanskje <s2> som var mest klar på det. Jeg var klar over at jeg var den som ikke dro mesteparten av lasset faktisk, det ble litt en belastning for meg og, spesielt når folk følte at det var litt annerledes.	#				#	#
34C4: Q: Når du skjønte at du ikke skulle drive med dette, når og hvor åpen? A: Jeg flagget vel på et ganske…. Motivasjonen har begynt å falle litt. Det var vel det jeg sa. Da merket jeg at jeg hadde ikke samme driven til å holde på med det her.	#					#
35C4: Første gang jeg lufta det var juleferien før det slutta. Da skulle vi dra på messe og hadde mange arbeidsoppgaver i jula, og det fikk meg til å tenke: Er det sånn som dette jeg vil tilbringe feriene mine? Og Det jeg landet på var et nei-svar, at jeg kanskje ikke ville ha en jobb som var så tett knyttet inn i fritiden min. Det var første gangen jeg tenkte jeg hadde lyst til å gjøre noe annet. Da ville jeg ta en runde med meg selv, og sa til teamet at jeg hadde litt kvaler og motivasjonen var kanskje begynt å dale litt, uten at jeg sa at jeg var innom tanken på å slutte.	#		#			

Sitater - Arbeidsklima	U	GE	APP	TS	SU	KH
41C4: Vi hadde ikke faste arbeidstider, men det presset seg frem at vi burde få litt mer faste rutiner og forutsigbarhet i arbeidet, og vi diskuterte det, men kom ikke frem til at vi skulle ha faste arbeidstider. Ganske kjapt etter jeg gikk ut ble det innført faste arbeidstider.		#				
46C4: Forventningene endret seg litt med en reality check med det vi gjorde. Oppstartsbedriften før jeg starta var jo like mye på det jeg kunne få oppleve og utdype meg. Det var mye hardt og til dels kjedelig arbeid. Det fikk jeg merka, men det måtte gjøres en del arbeid for å komme til de situasjonene jeg hadde forventa.	#					
47C4: Q: Fikk du bidra med tidligere kompetanse? A: Jeg fikk ikke bidra med tidligere bakgrunnskompetanse. Det hadde veldig lite å si for den oppstarten, hvis du tenker på studiet da. Det hadde ikke mye å si. En ting jeg føler jeg fikk litt bruk for var noe av det jeg hadde lært i <organ> på <studiet>, der vi hadde gjort en del salg til bedrifter og sånne ting. Det var ikke viktig for meg å benytte denne, men det var nyttig.				#		
29C4: Vi prioriterte oppstarten foran skol der vi kunne. Vi pleide å gjøre skoleoppgavene så raskt og effektivt som mulig, for å få mer tid til å gjøre bedriftsrelaterte ting. Vi brukte og skolearbeidet til å skape verdi for selskapet der vi så muligheten til det. Masteroppgaven handlet til dels om oppstarten.			#			

C2: Sitater – Felles mål og ambisjoner

Forkortelser C-kategorier:

AM: Ambisjoner og mål, **SS**: Suksess, **SK**: Skole

Sitater – Felles mål og ambisjoner	AM	SS	SK
22C2: Etter hvert ble det egentlig ganske slukt av alt skolearbeidet som plutselig var over oss. Vi fikk veldig lite tid til å ringe de som vi burde ringt, og følge opp der vi burde fulgt opp.			#
56C2: Men et godt eksempel for å ta opp dette her da, det med hvordan du bryr deg da, så er det hele veien den diskusjonen om eierandeler. Hvordan skal vi få på plass dette her?	#		
58C2: Da var vi veldig forskjellige internt i teamet. <s2> og <s4> kunne jobbe med dette uten å få noe som helst eierandeler, mens jeg og <s3> var avhengige av å ha eierandeler. <s3> var avhengig av å ha minimum 12 % altså 4 % på hver da. Det blir 3 % på hver.	#		
59C2: Og jeg var helt annerledes. Jeg måtte ha 20 eller mer. For jeg vet at jeg kommer til å bruke så mye tid, innsats og mine egne ressurser på dette her, at da må guleroten være stor for meg i andre enden. Selv om det ikke er jeg som sitter på teknologien, så er det sånn at det er vi som gjør et arbeid som gjør at teknologien blir til, føler jeg.	#		
68C2: Vi hadde jo forventet at <s3> skulle bruke hele dagen, men <s3> brukte jo ikke det. Og det ble dårlig resultat på grunnlag av det.	#		
75C2: Vi ville at <ideen> skulle føre til en revolusjon innen <bransjenisje> som er lite utviklet sammenlignet med <bransjen> Løsningene i dag er fra 80 tallet.	#		
76C2: Ambisjon … Jeg hadde alltid å jobbe i eget selskap. Hva de andre hadde det vet jeg ikke, men ambisjonene vi satt sammen var sånn; vi skal få A i EiT og Venture Cup. Det ble fort skolerelatert.	#		#

Sitater – Felles mål og ambisjoner	AM	SS	SK
77C2: Jeg tror, … Hvis du hadde sagt sånn da; satt et ultimatum; Vil du fortsette i bedriften og droppe ut av skolen, tror jeg tre av fire, hvert fall i begynnelsen hadde sagt nei. Og jeg var den eneste som hadde tenkt tanken at det kunne vært aktuelt.	#		#
78C2: Jeg kunne hoppet av skolen, og bare gjort dette. Men det tror jeg henger sammen med hvordan vi prioriterte tiden, det henger litt sammen den konflikten der.	#		#
82C2: Til sommeren er det en sånn test som er den eneste årlige øvelsen av prototyper og nye utstyr. Og gjennom de pengene vi hadde fått, hadde vi og fått en plass i denne testen. Så målet vårt var å ha en ferdig, klar prototype som skulle delta i denne testen, og få salg fra denne testen. Salg alle rede fra august. Og generere inntekt.	#		
83C2: Akkurat dette målet var ganske fastsatt av oss og <idehaver>. Men jeg følte en av styrkene våre ble svakhetene våre, Vi jobbet ganske fort og effektivt, i forhold til de. De fikk litt sånn bakoversveis og holde oss igjen for at de skulle være med. Sånn jeg ser det nå, så syns jeg det ser vanskelig ut å nå det målet.	#		
84C2: Jeg vil si planen var veldig ambisiøs i begynnelsen, men hele veien så er det små ting som skjærer seg, så sånn som jeg ser det tror jeg de skal ha problemer med å være klare til den testen.	#		
98C2: Og alle de forsøkene jeg følte jeg brukte … jeg la opp til en workshop til dagen etterpå som var veldig gøy. Problemet da var at jeg ikke på forhånd hadde sagt hvor lang tid vi skulle bruke. Da ble de andre litt irriterte til slutt, for det gikk ut over den tiden vi kunne brukt til å gjøre skoleinnleveringer eller andre ting, som de mente var viktigere.			#
109C2: Det var det jeg sleit mye med å gjøre. Jeg følte at jeg jobbet for <idehaver>, i og med at vi gjorde bare det de sa da, og ikke fikk være med å styre selv. Jeg vet ikke hvordan de andre følte det. Jeg tror de	#		

Sitater – Felles mål og ambisjoner	AM	SS	SK
andre likte det litt sånn for da slapp de på en måte å tenke ut hva de skulle gjøre selv.			
121C2: Vi har fått til veldig mye. Vi ble topp seks til å komme videre til <>, og ingen andre ES oppstarter klarte dette.		#	
122C2: Vi vant den <> konkurransen på <>. Og de skal reise i juni og delta i den skandinaviske delen av konkurransen.		#	
123C2: Vi har vært sykt flinke, vi har skrevet en helt rå forretningsplan, så sånn sett har vi hatt suksess sånn. Men vi har enda ikke fått svarene på alt det vi vil, da.		#	
124C2: Ja, men Vi var dårlige til å feire oss selv de gangene vi gjorde det bra. Det var sånn at det var kult, konge, men nå er det neste innlevering og neste ting.		#	
23C3: Vi hadde noen diskusjoner på det, men kom på en måte ikke fram til noe. Så eneste vi kom frem til var at vi skulle lage forretningsplan for vår del, og ikke faget og karakteren sin del da.	#		
25C3: Etter vi hadde levert oppgaver så måtte vi sette oss ned, og ta en avgjørelse, så dro vi på en hyttetur, og var vekke fra alt støy og forstyrrelser, og fikk tid til å tenke, og bare prate åpent om ting, og da kom vi frem til at, jeg tror det var <s2>og <s5> hadde lyst til å jobbe videre, de visste ikke helt hvordan eller hva. Men noe innen teknologien eller vertfall markedet.	#		
36C3: Hva ville dere/du? Vi hadde jo lyst til å hjelpe folk < > da. De og også miljøet.	#		
40C3: Vi hadde litt ambisiøst mål om å kommersialisere det i < > og introdusere det i markedet der. Så det var jo hårete mål på lengre sikt.	#		

Sitater – Felles mål og ambisjoner	AM	SS	SK
41C3: Jeg vet ikke om vi hadde noen kortsiktige mål, ikke som jeg husker. Kanskje det hadde hjulpet oss. Jeg kan ikke huske noen kortsiktige milepæler. Det var mer søke litt penger her, så søker vi litt her. Men det var egentlig bare de store målene vi skulle nå. Det hadde kanskje hjulpet på fremgangen å hatt mindre mer overkommelige mål.	#		
42C3: Vi var enige om de store målene, det var derfor vi jobbet med det.	#		
43C3: Målene var realistisk i en viss grad. Produktet funket, og det var et godt utgangspunkt.	#		
48C3: Vi hadde ingen skriftlige avtaler på arbeidsmengde tror jeg. Jeg kan ikke huske at vi tok opp det før vi startet å jobbe. Vi var veldig åpne på at det liksom var alle var motiverte og hadde lyst til å jobbe.	#		
86C3: Vi diskuterte ikke det felles, så det blir mer personlig da. Kanskje jeg burde satt meg tydeligere mål, men vertfall i etterkant; jeg lærte mye om team, bransjen, hvordan jeg passer inn i et team, mine styrker og svakheter, forretningsutvikling, så jeg lærte mye, så du kan kalle det suksess, men vi hadde ikke noe kommersiell suksess.	#		
87C3: Følte at vi, når vi anskaffet penger for å dra til < > var det suksess, og <tur>, var suksess, fikk vi en lite premie i forbindelse med <konkurranse>, så det var jo noen små suksesser.		#	
33C1: Og det ble etter hvert en litt sånn case, for det var litt ulike forventninger til skolearbeid. Vi hadde en avklaring på det, som gikk på at vi forventer B i snitt.			#
34C1: Men vi fant ut at etter hvert kom det frem at <s2 og 3> var sånn at tjaaa … om vi får C, er det greit det og. Oppstarten er det viktigste, mens for <s4> var det viktigere med skole. Jeg lå alltid i midten. Men mot slutten, når motivasjonen begynte å dabbe av, ble skole viktigere for meg.	#		#

Sitater – Felles mål og ambisjoner	AM	SS	SK
35C1: Det var meg og <s4> mot <s1> og <s2>i noen diskusjoner der, da. Det hadde vi en ordentlig avklaring på slutten.	#		
44C1: Drømmen var …. ER i <ideen> å skape en levedyktig bedrift, som skal kunne skal erobre det europeiske <bransje> på ganske kort sikt. Dette selskapet hadde vi lyst til å være med å drive hele veien. Men etter hvert ble vi såpass obs på at …. På ette eller annet nivå, er det sannsynlig at noen med mer erfaring tar over ledelsen. Når man får så og så mange Mill i omsetning eller noe sånt da. Det er så store internasjonale markeder det er snakk om da. eeee … ja så ja, det var det vi ville med selskapet da. Også exit muligheter kom til diiskusjon når vi holdt på med forretningsplanen. Kanskje får vi solgt det etter tre år, når vi begynner å gå ut i Skandinavia, og da må man se an tiden og tilbudet.	#		
45C1: Når det er snakk om den europeiske ekspansjonen og slik, så er det sånn at ja, da kan vi dra til sveits. Ekspandere Tyskland, det er så vagt. Ja Okei, vi gjør det. Men konkrete uenigheter rundt ekspansjonen, var vel egentlig ikke det. Det var så sykt avhengig av hvordan vi gjorde det i Trondheim.	#		
46C1: Jeg følte ambisjonene, forretningsplanen og erobre Europa er å sikte helt skinnsykt høyt, samtidig, tror jeg at for å ha en vellykket slik løsning, er det ikke vits å sikte lavere enn det. Det blir naivt. Det kommer sannsynligvis til å bli en stor europeisk løsning, og så ja. Vi må se hvor lang tid det tar, men jeg mener det er slik man burde gjort det. Det er mer sannsynlig at det ikke går enn at det går, men …. Jeg tror at for at det i det hele tatt skal gå, så må man sikte så høyt.	#		
74C1: Vi finner hverandre sånn og sånn, og jeg forventer det og det, og man hadde veldig like forventninger. Det var sikkert noe av grunnen til at vi klikka så bra sammen. Vi hadde like forventninger.	#		

Sitater – Felles mål og ambisjoner	AM	SS	SK
75C1: Millioner av brukere. Mange ulike faser, men erobre Skandinavia. Flott å erobre Norge, men det er på en måte så langt unna det store målet, at når man tar Skandinavia, har flere land som man eier markedet i, da er det bra.	#		
4C4: Jeg var heller ikke bestemt på noe jeg måtte være med på eller ei.	#		
13C4: Men jeg endte opp med å jobbe med salg og marked, og var egentlig fornøyd med det. Jeg trives veldig godt med det å være i kundemøter og ta litt telefoner, og har alltid hatt lyst til å lære litt mer om salg.	#		
27C4: Vi ønsket å kunne selge produktet i det internasjonale markedet. Det var målet fra begynnelsen av. Jeg husker vi snakket litt om personlige mål. Det var en av de første aktivitetene vi hadde. Rett etter nyttår, så satt vi og snakket om personlig motivasjon. Jeg ble motivert av opplevelsene i oppstarten. Det å kunne være med å reise, og jobbe i et spirende selskap, syns jeg var spennende. Jeg skulle gjerne husket hva de andre sa, men det kommer jeg ikke på.	#	#	
29C4: Vi prioriterte oppstarten foran skol der vi kunne. Vi pleide å gjøre skoleoppgavene så raskt og effektivt som mulig, for å få mer tid til å gjøre bedriftsrelaterte ting. Vi brukte og skolearbeidet til å skape verdi for selskapet der vi så muligheten til det. Masteroppgaven handlet til dels om oppstarten.	#		#
30C4: Jeg følte at målsetningen om å selge internasjonalt var oppnåelig.	#		

C3: Sitater – Tillitt

Forkortelser C-kategorier:

TH: Tillitt til hverandre, **MT**: Mangel på tillitt

Sitater - tillitt	TH	MT
67C2: Den ene gangen skulle vi levere en FP på en Fredag og <s3> hadde alle rede sagt ifra på forhånd at <s4> ikke kunne være med da og da og da. Og det var for så vidt greit, men det viste seg plutselig at <s3> skulle i en bursdag på torsdagskvelden, når alt skulle skrives, og når vi hadde sittet hele torsdagskvelden og skrevet alt ferdig, og ventet på at <s3> bare skulle sette det inn i InDesign og bruke hele fredagen på å gjøre det fint, så skulle <s3> plutselig spise middag med noen, så da måtte vi være ferdige til klokken 15 på formiddagen istedenfor klokka 12 på kvelden.	#	
68C2: Vi hadde jo forventet at <s3> skulle bruke hele dagen, men hun brukte jo ikke det. Og det ble dårlig resultat på grunnlag av det.	#	#
69C2: Akkurat dette tok vi opp litt seint, og folk tar jo kritikk litt forskjellig, for det er jo ment som konstruktiv kritikk, men det føles gjerne litt som et slag i trynet der og da.		#
70C2: Sånn som <s3> opplevde det, syns <s3> det var feigt at vi ikke hadde sagt det før, for det er litt kjedelig å bli hengt i bås av alle så seint. Og argumenterte for at det var feigt og dårlig at vi ikke hadde tatt det opp før, og mente at det burde bli gjort med en gang, men så kom <s2> og sa det at, jommen, vi burde ikke tatt det opp siden vi ikke tok det opp med en gang, fordi at det liksom sånn, er det engangstilfelle? Er det over tid`? Men det løste seg veldig godt etter at vi fikk tatt det opp da.	#	#
92C2: Alle stolte på hverandre hele tiden, ja. Stolte … Men Jeg visste når <s3> hadde mye å gjøre at <s3> ikke kom til å levere på alle de.	#	#
93C2: Vi burde hatt en seanse hver uke, hvor vi tok opp ting vi syns var dårlig. Men det var vel ikke før jeg sa at jeg skulle ut av teamet, at jeg faktisk tok det opp, og da hadde vi en tilbakemeldingsrunde hvor vi sa to gode ting og to kritikker.	#	

Sitater - tillitt	TH	MT
49C3: Det var ikke noe problem at noen ikke var på kontoret og ikke jobba. Så vi følte at det var uskjev fordeling av arbeidsmengde eller noen jobbet mindre.	#	
50C3: Vi ser hvordan det går, og hvis en var borte halve dagen halve uka, da tar vi det opp, men jeg hadde tro på at alle hadde samme innstilling og lyst til å jobbe, så jeg så ikke på det som noe problem.	#	
51C3: Ja, vi stolte på hverandre. Jeg stolte på at de jobbet så godt de kunne, alle like gira og motiverte for prosjektet, og vi var jo stort sett på skolen sammen hele dagen hver dag,	#	
52C3: Jeg så og på arbeidet at de gjorde en god jobb.	#	
60C3: Nei, egentlig ikke, jeg visste at <s2> og <s5>de er veldig flinke, de hadde jobbet sammen på dette før. Jeg følte ikke at jeg var en kjempeessensiell brikke i dette spillet heller, <s3> var viktigere, for <s3> forsto seg veldig på det tekniske da.	#	
51C1: Det vil si, jeg og <s2>, vi er ganske ulike på mange måter, sånn at personlig, vennskap bare meg og <s2> var ikke like sterkt som <s3>og <s2>. En naturlig følge av det er jo at man har enda mer tillit til en person man er enda nærmere personlig.	#	
52C1: Det var aldri mistillit.	#	
53C1: Alle stolte på hverandre til enhver tid. Den eneste uærligheten som har vært der er jo at jeg hadde en følelse som jeg ikke var helt åpen om en periode der. Jeg fikk ikke inntrykk av noe annet.	#	

Sitater - tillitt	TH	MT
33C4: Vi stolte på hverandre, men det kom en tid der vi merket at vi begynte å få litt forskjellig arbeidsbelastning, og det tror jeg kanskje begynte å tære litt på tillitten etter hvert. Jeg tror det gikk litt tid der vi følte at det var litt forskjellig arbeidsbelastning, som ikke representerte eierforholdet i selskapet, og da måtte vi ta en avklaring på det, hvor folk fikk snakket om at de følte de hadde for mye i forhold til eierandelen vi hadde. Det var <s2> som nevnte dette for oss, og sa at <s2> jobbet mer enn <s2> følte <s2> fikk igjen for det. Det var kanskje <s2> som var mest klar på det. Jeg var klar over at jeg var den som ikke dro mesteparten av lasset faktisk, det ble litt en belastning for meg og, spesielt når folk følte at det var litt annerledes.	#	#
36C4: Hadde jeg gått så langt som å si at jeg var inne på tanken om å slutte, så ville kanskje det ha brutt litt av tillitten mellom oss da. Jeg gikk en runde med meg selv etter det, og snakket med venner og kjente og fikk bearbeidet tankene mine litt da. Og så kom jeg frem til at jeg hadde lyst til å slutte. Det virket som den rette beslutningen. Jeg brukte en god stund på dette. Det var kanskje snakk om to måneder, og jeg måtte virkelig tenke gjennom det. Er det dette jeg vil? Hvis jeg ikke vil det, så er det «point of no return», og det fikk jeg snakket ut om det med de jeg kjente.	#	#

C4: Sitater – Innflytelse

Forkortelser C-kategorier:

BI: Behov for innflytelse, **HA**: Hvordan avgjørelser tas, **TA**: (Tørre) Å ta ansvar

Sitater – Innflytelse	BI	HA	TA
16C2: Det vi var inne på nå var at det var litt sånn alle er litt forsiktige, vi hadde egentlig ikke lyst til å ha noen særlig organisert.			#
20C2: Det var kun <s2> som var veldig forkjemper for en organisering.			#
28C2: For sånn som jeg så følte jeg at vi ble mest eksperter etter hvert, og var fullt i stand til å ta valg selv, mens andre var mer forsiktige, typ <s2> og <s3>, som ville dobbeltsjekke med <idehaver>, så om vi kom med kule nye tanker, så istedenfor å kjøre på med den energien vi fikk, så måtte vi nei, vent vi må høre med <idehaver> først om det er greit eller om det er riktig.			#
29C2: Så det ble brukt som et holdepunkt og holdt oss litt igjen, men var litt greit for <idehaver> har en enorm kompetanse på det området.			#
49C2: Jeg syns <idehaver> var flinktil å gi oss et viss form for spillerom, men for min del var ikke det nok.	#		
50C2: Jeg har ikke lyst til å være med i en oppstart for å bli en ansatt. Jeg har lyst til å være med i en oppstart for å være med å påvirke alle de valgene, og det fikk vi ikke muligheten til da, sånn som det var.	#		
51C2: For min del, jeg var den som var litt radikal da, av de på teamet vårt, av studentene. Og jeg var ofte i stedet for å dobbeltsjekke med <idehaver>, var det bedre å gå og gjøre det og se resultatet av det, og så kan vi heller bestemme om vi skal gå hit eller dit.		#	
73C2: En konflikt som ofte oppsto som egentlig ikke var en konflikt var at når vi skulle estimer, må man ta antagelser. Jeg og <s4> var ofte uenige om grunnlaget or antagelsene. At <s4> mente tall måtte stå i en annen rapport, men jeg mente at så lenge det er sunn fornuft og folk forstår det, så er det på en måte greit da.	#		

Sitater – Innflytelse	BI	HA	TA
74C2: Så var det noen ganger v kranglet, eller diskuterte at samme ting, og så fant vi ut etter 10 min at vi var egentlig enige.	#		
80C2: Og det er klart at vi sleit med å snevre oss inn og lande noe, litt med den grunnen av at vi ikke tok valg fordi vi hele tiden skulle dobbeltsjekke med <idehaver>, og de hadde ikke mer peiling enn vi hadde, og da ble det sånn, og så viste det seg nå i vår, at de pengene vi hadde fått innvilget, var kun til bruk i <innenfor et visst område>, og mye av det arbeidet vi hadde gjort var «forgjeves» da, og nå må vi utvikle produktet innafor den sektoren som er bevilget.			#
87C2: Jeg følte det ble en liten klinsj da, for jeg følte at jeg ble den ansatte, som hadde en rolle og det var å undersøke markedet, med at <idehaver> sto for produktutviklingen og vi skulle stå for markedsutviklingen. Og så var det <idehaver> som skulle styre hvordan de strategiske valgene skulle bli tatt da.	#	#	
88C2: For min del var det helt greit at <idehaver> sto for produktutviklinga. Men jeg syns vi godt kunne vært mer involvert der og.	#	#	
89C2: Jeg tror det er mye vi kunne sagt som hadde hjulpet på. OG på slutten ble det skissert et løp der hvor, <idehaver>, dreiv med utvikling, mens vi dreiv med markedsføring, samtidig som vi tok ut masteren. Og hvis alle isse tre løpene går bra, så møtes vi jo på slutten på når vi er ferdige på ES og danner firma der da. I stedet for at vi er sammen, fra starten av, som jeg tror hadde blitt mye bedre.	#		
100C2: De ble tatt i fellesskap. Vi gjerne diskuterte, og stemte. Dersom det ikke var enig, hørte vi med <idehaver> og.		#	
111C2: Vi hadde ofte møter med de der vi diskuterte ulike ting, og så var det de som til syvende og sist tok avgjørelser videre.		#	
63C3: Jeg tror i forbindelse med EiT, så hvis vi er uenige, så er det flertallet som bestemmer, men det var veldig sjeldent at vi kom til det. Jeg kan ikke huske at dvi noen gang måtte bruke den.		#	

Sitater – Innflytelse	BI	HA	TA
64C3: Vi diskuterte bare åpent, og argumenterte for sin sak og overbeviste hverandre.		#	
28C1: <s2> hadde mange ideer, men igjen det samarbeidet var så bra at … det var såpass mye respekt for hverandre i teamet, at når andre kom med innspill, så ble det liksom tatt imot på en ordentlig måte. Om noe, så var kanskje <s2> den som hadde vondest for å gi seg for noe, men likevel ikke i nærheten av et nivå der det holdt utviklingen igjen.	#		
59C1: Tatt opp på et møte. Eksempel: Kan vi ta et møte på dette i morgen, tirsdag, vi må snakke om dette her		#	
60C1: Alle måtte få vert med på møtene, hvis det var stort nok. Diskuterte man ulike aspekter, og så spilte man litt ball til og tilbake. Og fyrte argumenter, og trakk en beslutning.	#	#	
61C1: Ja, alle ble hørt, og så hadde vi en god del diskusjoner rundt det at i enkelte emner, så ville design … …… Viss det var design, var det naturlig at den med designkompetanse sin stemme gjaldt litt mer enn andres. <s3> hadde jo designgreia si, og en sterk stemme der.	#	#	
62C1: Det er interessant å merke seg at det var ikke så mange områder i diskusjoner der min bakgrunn gjorde at jeg hadde en sterkere stemme enn helt gjennomsnittlig. Men jeg følte meg likevel alltid relativt sterk i diskusjonen. Det greit og helt Ok.		#	
63C1: På grunn av alle EiT rundene våre, var vi veldig obs på at <s4> ikke blir overkjørt eller at <s2> får sagt det han vil si. Vi var reflekterte.	#	#	
38C4: Vi hadde lik innflytelse når beslutninger skulle tas. Alles meninger ble vekta ganske likt.		#	

C5: Sitater – Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur

Forkortelser C-kategorier:

AF: Ansvarsfordeling, **OS**: Organisasjonsstruktur, **AO**: Arbeidsoppgaver, **BK**: Bakgrunnskompetanse

Sitater – Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur	AF	OS	AO	BK
9C2: Det første jeg tenkte var at det var behov for noen som var mer interessert i det tekniske enn meg, og da tenkte jeg på <s2> i klassen, tok en telefon til <s2>.			#	#
12C2: Så ringte jeg <s3>, for jeg tenkte vi trenger en som er flink til å tenke og organisere, og kanskje har litt andre syn enn <s2> har, og få den tverrfagligheten det er så mye snakk om.	#			
14C2: Og så hadde vi <s4>, som egentlig skulle være med <noen> og de, men <s4> var veldig gira på å være med noe som var high-tech, det var det <s4> ønsket med entreprenørskolen. Så blei det til slutt naturlig at <s4> fikk bli med oss, og <s4> hadde <teknisk>bakgrunn, noe som var positivt for vår del.				#
15C2: Vi var altså 4 stk som startet på dette her, og jeg følte det startet litt sånn det gjør når man sterter i gruppe, for det som var problemet var at ingen av oss hadde jobbet noe særlig med hverandre tidligere. Vi hadde jobbet litt med hverandre på Cern, men det var så store grupper, at det blir liksom ikke det samme som når man jobber med tettere samarbeid. Så det begynte jo litt sånn der rosenrødt da, hvor alt er fint.		#		
16C2: Det vi var inne på nå var at det var litt sånn alle er litt forsiktige, vi hadde egentlig ikke lyst til å ha noen særlig organisert.	#	#		
17C2: Vi tenkte at hvis mye av arbeidet ble gjort sammen, så tar vi organiseringen litt på sikt, for folk var litt redde for at vi skulle bli satt i båser med en gang.	#		#	

Sitater – Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur	AF	OS	AO	BK
18C2: Siden <s4> var <teknisk> da, så ville <s4> jobbe med alt som hadde med <bakgrunnskompetanse> ting og sånn, og <s2> var den tekniske, så <s2> jobbet med det tekniske, og sånn som det.			#	#
19C2: Og da var det litt sånn; folk var litt redde, jeg tror det var grunnen til at vi ikke turte å ta noe fastere standpunkt på organiseringen.	#	#		
20C2: Det var kun <s2> som var veldig forkjemper for en organisering.	#	#		
28C2: For sånn som jeg så følte jeg at vi ble mest eksperter etter hvert, og var fullt i stand til å ta valg selv, mens andre var mer forsiktige, typ <s2> og <s3>, som ville dobbeltsjekke med <idehaver>, så om vi kom med kule nye tanker, så istedenfor å kjøre på med den energien vi fikk, så måtte vi nei, vent vi må høre med <idehaver> først om det er greit eller om det er riktig.		#		
32C2: Så det tilbake til den rollefordelingen, så gjorde vi ganske mye alt sammen.	#			
33C2: Vi delte mye på de forskjellige oppgavene. <s3> kunne InDesign, ble den som gjorde mye av de InDesign tingene.	#			#
34C2: <s4> ble den som leste litt ekstra rapporter og sånn <bruksområder>, mens jeg og <s2> tok å ringte de utenlandske, og de som var aktuelle å snakke med.			#	
36C2: Idehaver var jo daglig leder da, men han gjorde jo ikke så mye mer utover det.	#		#	
37C2: Vi hadde en struktur hvor vi rapporterte hver fredag, for vi hadde lyst til å ha et veldig tett samarbeid med de slik at det ikke skulle bli to parter som jobbet individuelt, så vi sendte en ukesrapport, hver fredag hvor vi sa hva vi hadde gjort, og hva vi hadde tenkt til neste uke, og da fikk vi ofte en kjapp mail med tilbakemelding: BRA BRA BRA.		#		

Sitater – Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur	AF	OS	AO	BK
39C2: Det skal og nevnes at idehaver var på veg til å bli pensjonist, han hadde to år igjen før han skulle gå av. Så tanken hans var da å jobbe i <firma> frem til han fikk pensjonsordningen, for så å bli med i selskapet i to tre år, og overføre den kunnskapen han kunne.		#		#
41C2: Han var en forsker da. Vi hadde jo et styre som besto av en del fra <idehaver> og <selskap>, <navn>		#		
45C2: Det ble tatt opp at han kanskje ikke skulle være daglig leder, men for hans del var det sånn at hvis vi fikk de midlene vi søkte om, så gjorde at vi fikk tildelt <tall> millioner kroner, og disse pengene ville frigjøre de prosjektene han jobbet med på <idehaver>, sånn at han kunne jobbe fulltid med dette, for det var planen, og da ville han bli mye mer involvert enn han hadde vært før.	#		#	
62C2: Det som skjedde var at vi fordelte arbeidsoppgavene likt, men så var det at folk hadde forskjellig tid tilgjengelig for å gjøre de. Noe som resulterte i ekstraarbeid for oss andre.			#	
104C2: Vi hadde ingen struktur. Vi begynte etter hvert å gjøre hverandre ansvarlige for forskjellige oppgaver.	#	#	#	
105C2: To av oss skulle gjøre IPR og to skulle gjøre innlevering i Tekbas. Mens to eller en skulle sende mail til den og den, både enkle og store ting. Helt random.	#		#	
106C2: Jeg tror det var greit at vi begynte uten tydelige arbeidsområder, men jeg tror vi godt kunne satt det ganske tidlig, og heller rullert på det, for det fungerte ikke sånn som vi hadde det.	#	#	#	
111C2: Vi hadde ofte møter med de der vi diskuterte ulike ting, og så var det <idehaver> som til syvende og sist tok avgjørelser videre.	#			

Sitater – Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur	AF	OS	AO	BK
7C3: Det føltes veldig riktig ut, og så ble og <s4> med etter hvert. Og vi var fire stykker på teamet, og via hadde veldig forskjellige bakgrunner, blant annet fra <bakgrunner> jeg følte det var en veldig god, utfyllende, godt utfyllende team.				#
10C3: Så vi var redde for at kanskje fem personer var litt for mange, vertfall i startfasen når man ikke har helt tydelig arbeidsfordeling. Det blir kanskje litt mye rot.	#	#		
62C3: Jeg hadde litt mer lik rolle som <s2> og <s5>, så om jeg ikke var der, så var ikke det verdens undergang. Rollene og de arbeidsoppgavene vi hadde lyst på overlappet kanskje litt så jeg tror ikke det var at jeg ikke følte at det var plass i teamet, for det var nok å gjøre, men de oppgavene jeg gjorde, kunne likeså godt <s2> eller <s5> ha gjort. Egentlig, selv om vi hadde forskjellige bakgrunner, så hadde vi lyst til å jobbe med de samme tingene. De tos interesser dekket sammen over mine.	#		#	
66C3: Jeg <s2> og <s5> hadde lyst til å ha kontakt med markedet, <s3> var mer teknisk av seg, og <s4> likte å jobbe med produktet, og siden jeg hadde <bakgrunn>, så jeg tok meg av søknader og sånn. Det var ikke ofte man gjorde det. Og jeg likte å jobbe med markedsrelaterte ting, og alle tre er glad i å være i kontakt med mennesker, så det var kanskje ikke sånn veldig tydelig skille på våre ansvarsområder sånn sett.	#		#	
67C3: Det var mye mailskriving, men det var ikke sånn at du har kontakt med en viss type personer, og du har et visst område. Ingen tydelige ansvarsområder. Kan ikke huske at vi hadde det. Det var sånn at de som var ledig da tok en oppgaven.	#			
69C3: Tror idehaver sa at vi bare kunne gjøre hva vi ville med den, haha.		#		

Sitater – Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur	AF	OS	AO	BK
84C3: Vi hadde veldig flat struktur i teamet, det var bare <s2> som hadde litt lederrolle.	#	#		
9C1: Vi var 4 studenter. Etter en stund, starten av februar, så bestemte vi oss for en arbeidsfordeling, som var slik at <s2> skulle lede prosjektet, på bakgrunn av at han hadde ideen og var en ledertype, og har mye energi og gir mye av seg. <s3>skulle være designer og skulle designe applikasjonen. <s4> skulle ta seg av pengesøking og økonomiske utsikter osv. Og forretningsplanskrivingen. Jeg skulle ha markedsføringsansvaret …. Og bygge brukermasse da, få folk til å begynne < >.	#	#	#	
10C1: Markedsføringsjobben er veldig det du gjør den til, og jeg er nok av den typen som liker å ta initiativ, men markedsføring har jeg ikke peiling på. Da ble jeg usikker på hva jeg skulle gjøre.	#		#	#
11C1: Etter en stund begynte jeg å sparre en del med <s2>, fordi <s2> har markedsføringsbakgrunn. Vi sparret en del på hva jeg skulle gjøre der, og da gikk det jo fremover. Men Det at jeg hadde den rollen noe som spilte inn på at jeg forlot gruppen også.			#	
12C1: Det var noe jeg sa veldig enkelt, jeg var en <teknisk bakgrunn>, som var markesføringsansvarlig for en <It-løsning>, og det var noen missmatches der. Jeg trodde da jeg gikk inn at det viktigste for meg var et vellykket prosjekt og et bra team.			#	#
15C1: Jeg følte at jeg gjorde en jobb på gruppen, som jeg ikke var den beste til å gjøre, men <s2> hadde ikke hatt tid til å gjøre den, men jeg vet at <s2> kunne gjort den bedre. Det igjen hadde mye å si, for alt går under den rollen jeg hadde. Jeg vet at <s2> kunne gjort en bedre jobb enn meg. Jeg følte heller ikke at det hadde vært riktig om vi hadde byttet rolle og jeg hadde blitt leder, fordi jeg hadde ikke passion og driven som han hadde, og det var ikke min ide.	#		#	

Sitater – Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur	AF	OS	AO	BK
24C1: Nå i ettertid og etterpåklokskapens navn, sammensetningen, bakgrunsmessig og faglig var kanskje ikke optimal for ideen, åpenbart, for vi hadde ingen kodere, og dette var en <IT> ide.	#			
26C1: Så en sammensatt gjeng, men med litt feil bakgrunn kanskje, for ideen muligens.		#		
32C1: Veldig to og to. Vi var fire, så det gikk fryktelig greit. Var det to innleveringer i et fag i løpet av semesteret, så sa vi at <s2 og 3> tar dere den innleveringen, så tar jeg og <s4> den neste. Det gikk veldig smikk smakk smokk og da var det sånn: Når dere jobber med den nå, så er det greit at dere ikke er her og sånn, fordi dere har den innleveringen.	#		#	
65C1: Veldig flatt. Etter hvert fikk vi utviklere, og de var under <s3> på en måte, for <s3> måtte delegere jobber til de, og styre den utviklingsprosessen.		#		
66C1: Nei det gjorde de ikke. Det var innkjørt. Det var tidlig inndelt, og når det kom en oppgave, var det veldig sånn; denne tar du, denne tar jeg. Her har du ansvar. Greit at du skal ikke gjøre alt, men har ansvar for at det blir gjort.	#			
67C1: Det var sånn vi hadde fått inntrykk av at det var riktig å gjøre liksom, at det var … det var … jo <ESAF oppstart> var tidlig ute med å si at de kjørte like eierandeler fra starten av, når de fikk inn flere, og det var en ryddig org struktur. En flat struktur og ikke noe sånn hierarki, som blir litt rart med fire stykker.		#		
6C4: Til å begynne med hadde vi litt felles approach på oppgavene. Vi tok litt det som var forefallende. Vi la alle oppgavene i en pott og så plukket vi ut noen. Vi hadde ikke klare ansvarsfordelinger fra start.	#		#	

Sitater – Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur	AF	OS	AO	BK
7C4: Jeg husker ikke når det skjedde, men det jobbet seg litt naturlig inn etter hvert fordi at det ble så mye oppgaver og det ble naturlig med litt sånn ansvarsfordeling da. Med roller.	#		#	
8C4: Jeg tok ansvaret for markedsarbeid, <s2> tok ansvaret for økonomi, og så var idehaver daglig leder, og hadde mest kontakt med produksjon og den veien der. I tillegg var det en ingeniør som var med og var mer sånn teknisk ansvar.	#	#		
9C4: <s2> hadde med regnskap og ansvar for innsamling av penger og fundraising.	#			
10C4: Jeg skulle ha med salg og prøve å posisjonere oss i markedet for å få produktet ut.	#			
11C4: Det er en rough beskrivelse av hvordan vi delte det opp etter en stund. Jeg vil tippe at det var kanskje åtte til ti måneder etter at vi startet opp.	#			
12C4: Selv om vi delte opp i ansvarsområder, så var ikke oppgavene delt inn helt strict etter det. Du kan si at vi ikke helt fulgte det etter punkt og prikke, men etter hvert kom vi til annerkjennelsen av at vi ikke følger disse ansvarsområdene, så kanskje vi må gjøre det mer nøyaktig?	#	#		
13C4: Men jeg endte opp med å jobbe med salg og marked, og var egentlig fornøyd med det. Jeg trives veldig godt med det å være i kundemøter og ta litt telefoner, og har alltid hatt lyst til å lære litt mer om salg.	#			
74C3: Jeg tror vi ikke hadde det i starten, men etter at <hendelse> , begynte vi å ha det kl. 2 hver fredag, for det var vanskelig å få fem personer til å møtes på sparket, for vi hadde jo 5 forskjellige timeplaner.		#		

C6: Sitater – Finansielt eierskap

Forkortelser C-kategorier:

FEM: Finansielt eierskap som motivasjon, **TID**: Tidspunkt for diskusjon av eierskap

Sitater – Finansielt eierskap	FEM	TID
56C2: Men et godt eksempel for å ta opp dette her da, det med hvordan du bryr deg da, så er det hele veien den diskusjonen om eierandeler. Hvordan skal vi få på plass dette her?	#	
57C2: Og vi var lenge og diskuterte med <advokat>, og det er sånn at det vi så på var at mellom 10 og 20 prosent er det som er realistisk, ut ifra innsatsen vår. Totalt da.		#
58C2: Da var vi veldig forskjellige internt i teamet. <s 2 og 4> kunne jobbe med dette uten å få noe som helst eierandeler, mens jeg og<s 3> var avhengige av å ha eierandeler. <S3> var avhengig av å ha minimum 12 % altså 4 % på hver da. Det blir 3 % på hver.	#	
59C2: Og jeg var helt annerledes. Jeg måtte ha 20 eller mer. For jeg vet at jeg kommer til å bruke så mye tid, innsats og mine egne ressurser på dette her, at da må guleroten være stor for meg i andre enden. Selv om det ikke er jeg som sitter på teknologien, så er det sånn at det er vi som gjør et arbeid som gjør at teknologien blir til, føler jeg.	#	
60C2: Splitte likt var greia, men vi var og enig om at så lenge du ikke fortsetter etter es tida, så har du heller ikke krav på noe eierandeler. Vi skulle ikke ha noe dead fish, da. Det var jo egentlig en greie og tanken var jo at da får de andre større eierandeler, men den diskusjonen er ikke ferdig, og jeg tror ikke det vil bli tatt en avgjørelse på det, nå før sommeren, forskjøvet til etter sommeren. Jeg tror den blir forskjøvet til jul. Jeg tror det blir først når selskapet blir etablert. Men jeg tror <idehaver> vil at vi skal få en fair share ut ifra arbeidsinnsatsen.	#	#

Sitater – Finansielt eierskap	FEM	TID
108C2: Vi diskuterte det egentlig aldri, for <advokat> er jo advokaten til <idehaver> og. Så <advikat> sa bare at det spørsmålet tar vi når det blir naturlig at det kommer opp, for vi må bevise eller gjøre oss fortjent først. Det var egentlig bare <advokat> vi diskuterte det med.		#
110C2: 20 % i forhold til den innsatsen vi skulle gjøre. Det er selvfølgelig at hvis ikke vi hadde fått gjort noe, og det var bare dritt, hadde vi ikke fortjent noen ting, men siden det var vi som dreiv dette caset og fikk ting til å skje, så syns jeg absolutt 20 % burde vært innafor. <idehaver> hadde bare patent og et forprosjekt med proof of concept. Så det de hadde var patent og proof of concept i liten skala, labb og så sa de, hva kan vi gjøre med dette?	#	
68C3: Hadde ikke avtalt. Vi følte vi måtte bevise oss selv før vi tok den praten, med ekstern idehaver. Det var ikke opp til oss alene uansett. Vi hadde et møte med <sleskap> der de tok den praten da. Jeg tror egentlig <selskap> eller < > eier ideen, siden den er utviklet i jobb der. Så kanskje <selskap> var de vi måtte bli enige med det om. Jeg husker ikke noe avtaler om det.		#
70C3: Jeg husker ikke helt, men innad i teamet diskuterte ikke om noen skulle ha mer enn andre. Vi var likestilt. Jeg tenkte vertfall det, og så ikke for meg at det skulle bli noe problem.	#	#
71C3: Jeg kunne ikke jobbet med det gratis tror jeg, for dette er ikke veldedighetsarbeid.	#	
73C3: Så jeg så jo for meg på sikt så hadde jeg lyst på eierandel, men så lenge det var nok til å leve av. (…)Så lenge vi på es ble likestilt så lenge vi gjorde lik mengde arbeid.	#	
49C1: Vi innså og budsjetterte med lønn etter ES, budsjetterte med liksom alle skulle få lønn tilsvarende studielån, 100 000 i året. Økonomisk var det ikke megagusntig å være med i <ide> helt i starten. Men det er jo på en måte innstilt på at fremtiden det er greit.	#	

Sitater – Finansielt eierskap	FEM	TID
25 % på alle. Når vi fikk en utvikler, skreiv vi en samarbeidsavtale som var slik at <utvikler> skulle kunne opparbeide seg like eierandeler han og, forutsatt lik innsats over en periode. <utvikler> skulle spise av våre andeler, til vi satt med 20 20 20 …. Når jeg går ut nå, så sitter ikke jeg igjen med noen eierandeler, vi skulle ikke ha passive eiere.	#	
67C1: Det var sånn vi hadde fått inntrykk av at det var riktig å gjøre liksom, at det var … det var … jo <ESAF> var tidlig ute med å si at de kjørte like eierandeler fra starten av, når de fikk inn flere, og det var en ryddig org struktur. En flat struktur og ikke noe sånn hierarki, som blir litt rart med fire stykker.	#	
21C4: Idehaver eide 55 %. Det var med begrunnelsen av at idehaver hadde arbeidet lenger. Det føltes ganske fair egentlig, at det ble gjort slik.	#	
22C4: Jeg sitter på <tall> % i dag.	#	
33C4: Vi stolte på hverandre, men det kom en tid der vi merket at vi begynte å få litt forskjellig arbeidsbelastning, og det tror jeg kanskje begynte å tære litt på tillitten etter hvert. Jeg tror det gikk litt tid der vi følte at det var litt forskjellig arbeidsbelastning, som ikke representerte eierforholdet i selskapet, og da måtte vi ta en avklaring på det, hvor folk fikk snakket om at de følte de hadde for mye i forhold til eierandelen vi hadde. Det var <s2> som nevnte dette for oss, og sa at <s2> jobbet mer <s2> han følte <s2> fikk igjen for det. Det var kanskje <s2> som var mest klar på det. Jeg var klar over at jeg var den som ikke dro mesteparten av lasset faktisk, det ble litt en belastning for meg og, spesielt når folk følte at det var litt annerledes.	#	
39C4: Vi var tidlig ute med å diskutere finansielt eierskap. Vi gikk sammen første januar, og så si at det var kanskje i mars april, diskuterte vi dette. Vi var ganske klare på at vi skulle ta dette tidlig.		#

C7: Sitater – Kommunikasjon

Forkortelser C-kategorier:

Å: Åpenhet, **DK**: Dårlig kommunikasjon, **SB**: Søke bekreftelser, **FT**: Faste tidspunkt for kommunikasjon

Sitater - Kommunikasjon	Å	DK	SB	FT
37C2: Vi hadde en struktur hvor vi rapporterte hver fredag, for vi hadde lyst til å ha et veldig tett samarbeid med de slik at det ikke skulle bli to parter som jobbet individuelt, så vi sendte en ukesrapport, hver fredag hvor vi sa hva vi hadde gjort, og hva vi hadde tenkt til neste uke, og da fikk vi ofte en kjapp mail med tilbakemelding: BRA BRA BRA.	#			#
38C2: Det vi fant ut var at ofte når vi lette etter informasjon om bruk av de andre metodene … vi brukte ofte flere dager på finne frem, og så viser det seg at idehaver, kjente den personen som satt på denne informasjonen. Så det var en dårlig kommunikasjon oss i mellom.		#		
53C2: Det var en veldig åpen prosess. Jeg nevnte det tidlig, når vi hadde en av de bedre tilbakemeldingsrundene, for det har vi heller ikke vært så flinke til å ha.	#			
66C2: Vi hadde den interne konflikten med bruk av personlig tid. Det gikk en ganske god stund før vi tok opp dette med <s3>, hvordan <s3> prioriterte tiden sin.	#	#		
67C2: Den ene gangen skulle vi levere en FP på en Fredag og <s3> hadde alle rede sagt ifra på forhånd at hun ikke kunne være med da og da og da. Og det var for så vidt greit, men det viste seg plutselig at <s3> skulle i en bursdag på torsdagskvelden, når alt skulle skrives, og når vi hadde sittet hele torsdagskvelden og skrevet alt ferdig, og ventet på at <s3> bare skulle sette det inn i InDesign og bruke hele fredagen på å gjøre det fint, så skulle <s3> plutselig spise middag med noen, så da måtte vi være ferdige til klokken 15 på formiddagen istedenfor klokka 12 på kvelden.		#		

Sitater - Kommunikasjon	Å	DK	SB	FT
70C2: Sånn som <s3> opplevde det, syns <s3> det var feigt at vi ikke hadde sagt det før, for det er litt kjedelig å bli hengt i bås av alle så seint. Og argumenterte for at det var feigt og dårlig at vi ikke hadde tatt det opp før, og mente at det burde bli gjort med en gang, men så kom <s2> og sa det at, jommen, vi burde ikke tatt det opp siden vi ikke tok det opp med en gang, fordi at det liksom sånn, er det engangstilfelle? Er det over tid`? Men det løste seg veldig godt etter at vi fikk tatt det opp da.	#	#		
71C2: I ettertid tok vi opp konflikter raskere.	#			
74C2: Så var det noen ganger v kranglet, eller diskuterte at samme ting, og så fant vi ut etter 10 min at vi var egentlig enige.		#		
93C2: Vi burde hatt en seanse hver uke, hvor vi tok opp ting vi syns var dårlig. Men det var vel ikke før jeg sa at jeg skulle ut av teamet, at jeg faktisk tok det opp, og da hadde vi en tilbakemeldingsrunde hvor vi sa to gode ting og to kritikker.	#			#
95C2: I gruppa, ja jeg tror vi var veldig dårlige til å ta opp slike ting og snakke om følelser.	#	#		
98C2: Og alle de forsøkene jeg følte jeg brukte … jeg la opp til en workshop til dagen etterpå som var veldig gøy. Problemet da var at jeg ikke på forhånd hadde sagt hvor lang tid vi skulle bruke. Da ble de andre litt irriterte til slutt, for det gikk ut over den tiden vi kunne brukt til å gjøre skoleinnleveringer eller andre ting, som de mente var viktigere.		#		
101C2: Det var som regel jeg og <s4> som diskuterte ett eller annet, og så ble det de to andre som hørte på, da som fikk litt sånn bestemme. Vi var fire stk så det var litt vanskelig.		#		
103C2: <s2> og <s3> var ikke likegyldige, men de måtte alltid inviteres med da, sånn de sa ikke sin mening med mindre du sa: «<s2>, hva mener du?» Litt tilbakeholdende.	#	#		

Sitater - Kommunikasjon	Å	DK	SB	FT
112C2: Men og <idehaver> der var vi gjerne ofte i begynnelsen og så en gang hver tredje uke.				#
113C2: Vi hadde ikke faste møter internt i teamet. Vi begynte som regel halv ni.				#
131C2: Vi snakket ikke mye om hva som motiverte hvert enkelt individ i teamet. Vi snakket litt om motivasjon når vi valgte team, og så har det bare fadet ut. Jeg husker ikke selv hva de andre har sagt, og det tyder jo på at vi ikke har snakket om det nok!	#	#		
16C3: Det er kanskje eneste eksempelet jeg kommer på som ikke funket. Og så var det litt vanskelig å diskutere sånne ting.	#			
20C3: <s2 s3 og s4> var på ESAF helgen. Og så når jeg og <s5> kom tilbake og så fikk vi på en måte litt sjokk, for de hadde fått veldig kritiske tilbakemeldinger på ESAF helgen, og vi hadde på en måte ikke fulgt med på denne prosessen, og det var veldig rart, for ting var greit før <reise> og så kommer man tilbake og bare Nei det går ikke bra likevel tydeligvis, så det var her ting begynt å bli liksom.		#		
22C3: Den ble litt liggende der. Og så måtte vi bare jobbe med det, selv om vi var usikre og ikke skikkelig snakket om det.	#	#		
25C3: Etter vi hadde levert oppgaver så måtte vi sette oss ned, og ta en avgjørelse, så dro vi på en hyttetur, og var vekke fra alt støy og forstyrrelser, og fikk tid til å tenke, og bare prate åpent om ting, og da kom vi frem til at, jeg tror det var <s2>og <s5> hadde lyst til å jobbe videre, de visste ikke helt hvordan eller hva. Men noe innen teknologien eller vertfall markedet.	#			
32C3: Vi kranglet ikke. Men noen ganger var det usikkerheter.	#			

Sitater - Kommunikasjon	Å	DK	SB	FT
33C3: Jeg tror personligheten vår var ikke konfliktsky, men vi tok opp ting på ordentlig vis, diskuterte det åpent. Jeg vil si det var lav terskel for å ta opp ting.	#			
34C3: Den andre saken var det om man skulle fortsette med <ide> eller ikke, men vi hadde aldri noen heftige diskusjoner.	#			
35C3: Vi bare tok opp saker og pratet åpent og ordentlig om det. Det passet meg ganske bra, for jeg er litt konfliktsky.	#			
53C3: Vi prøvde å ta opp ting før det ble en større sak, og det var veldig sjelden at det skjedde. Ingen faste tidspunkter, men der og da.	#			#
58C3: Ja. Det vi var jo på den hytteturen i april eller noe, da var vi veldig åpne. VI satt oss ned, og da SKULLE liksom all prate. Da var det ikke noe hard feelings. Vi måtte bare være ærlige med hverandre, hvis ikke så ville det ikke funke i lengden.	#			
64C3: Vi diskuterte bare åpent, g argumenterte for sin sak og overbeviste hverandre.	#			
74C3: Jeg tror vi ikke hadde det i starten, men etter at < >, begynte vi å ha det kl. 2 hver fredag, for det var vanskelig å få fem personer til å møtes på sparket, for vi hadde jo 5 forskjellige timeplaner.				#
75C3: For plutselig dukket det opp saker som man hadde lyst til å ta hånd om der og da , men så var vi bare 3 på kontoret, for to andre var på forelesning, for det er jo veldig vanskelig å få fem timeplaner til å passe sammen.		#		
76C3: Vi måtte ikke involvere alle på alle saker, men mange, og for min del så likte jeg å bli inkludert, så jeg visste hva som skjedde og fikk føle tilhørighet eller, bare så jeg kunne være oppdatert og vite hva som skjer. Jeg selv hadde lyst til å bli inkludert, så jeg tenkte alle andre også ville det.		#		

Sitater - Kommunikasjon	Å	DK	SB	FT
77C3: Det var sjeldent stille på kontoret, så vi pratet sammen veldig mye.	#			
78C3: Timeplanen gjorde det vanskelig å få ting gjort der og da til tider, du måtte vente med å ta ting til alle var tilstede.		#		
17C1: Og så sa jeg til gruppen og sa jeg til gruppen at jeg savnet litt å jobbe med noe teknisk, så jeg skulle satse på å finne et hobbyprosjekt på siden, og jobbe litt på < > og sånn. Og måten jeg la det frem på da, fikk det til å virke som at: Okei, så bra da løser du på en måte det, da. Dette var i slutten av februar. Jeg begynte jeg å kjenne det i midten av februar. Det ble ikke tatt opp igjen på et senere tidspunkt.	#	#		
20C1: … og da slo det meg at nå må jeg egentlig gjøre noe her, men fortsatt hadde jeg ikke sagt noe til gruppen fordi frem til da var det bare en sånn følelser og man føler ikke at dette ikke er riktig, aner ikke hvorfor. Jeg ville finne mer ut av det personlig før jeg la det frem for noen.	#			
22C1: Så i slutten av den uken kjente jeg mer og mer dette er ikke riktig for meg, jeg må ut. Og da sa jeg til gruppen dette utover de dagene som kom.	#			
23C1: Samarbeidet, det er det som er vanskelig her. Samarbeidet i teamet, våre dialoger og diskusjoner rundt ting har vært utrolig bra. Vi var et kjempeteam, og jeg hadde liksom … skulle jeg startet opp noe nå, skulle jeg gjerne ønske å ha samme team igjen.	#			
42C1: Karaktergreia var utfordrende. Hvor stort problem det egentlig var er vanskelig å si, men det er noe vi har diskutert. Vi var åpne om at dette er vanskelig, og snakket om det. Det var en utfordring.	#			
43C1: Vi hadde i utgangspunktet sagt at vi skulle ha tilbakemeldingsrunder, hver uke. Det gikk jo litt ut døra, når vi skjønte hvor mye vi hadde å gjøre. Vi hadde tilbakemeldinger en god del i starten, litt midten og mer mot slutten når EiT skulle fullføres.				#

Sitater - Kommunikasjon	Å	DK	SB	FT
53C1: Alle stolte på hverandre til enhver tid. Den eneste uærligheten som har vært der er jo at jeg hadde en følelse som jeg ikke var helt åpen om en periode der. Jeg fikk ikke inntrykk av noe annet.	#			
54C1: Dette har vi snakket en del om i EiT. Vi hadde så syk innstilling om at vi var drømmeteamet da, dette er så bra og bla bla-bla. Så ble noen av tilbakemeldingsrundene litt vel følsomme kanskje. Det kom frem ting da at det irriterer meg litt når du gjør sånn eller du gjør litt sånn av og til, hva er greia med det???? Vi snakket en del om at vi må tåle å få tilbakemelding, selv om vi er flinke folk og forventer mye av hverandre, så utenom EiT rundene var nok terskelen ganske høy.	#			
55C1: Vi hadde en del EiT runder, så jeg vet ikke om behovet var der så sterkt egentlig, men for oss vertfall var det veldig behagelig å ha EiT, sånn at vi hadde en arena der det var trygt og riktig å ta opp ting.	#			#
70C1: Vi prøvde å ha innsjekk og utsjekk, men det røk ofte. Nei, mye møter men ikke alltid et tidspunkt en dag hver uke.				#
34C4: Q: Når du skjønte at du ikke skulle drive med dette, når og hvor åpen? A: Jeg flagget vel på et ganske…. Motivasjonen har begynt å falle litt. Det var vel det jeg sa. Da merket jeg at jeg hadde ikke samme driven til å holde på med det her.	#			
35C4: Første gang jeg lufta det var juleferien før det slutta. Da skulle vi dra på messe og hadde mange arbeidsoppgaver i jula, og det fikk meg til å tenke: Er det sånn som dette jeg vil tilbringe feriene mine? Og Det jeg landet på var et nei-svar, at jeg kanskje ikke ville ha en jobb som var så tett knyttet inn i fritiden min. Det var første gangen jeg tenkte jeg hadde lyst til å gjøre noe annet. Da ville jeg ta en runde med meg selv, og sa til teamet at jeg hadde litt kvaler og motivasjonen var kanskje begynt å dale litt, uten at jeg sa at jeg var innom tanken på å slutte.	#			
37C4: Jeg sa det til resten av teamet i mars.	#			

Sitater - Kommunikasjon	Å	DK	SB	FT
40C4: Vi hadde ingen faste dager med møter. Vi begynte med ukentlige møter, sånn ukesoppdatering. Vi satt med Microsoft Project og så fremgang på de ulike frontene.				#
41C4: Vi hadde ikke faste arbeidstider, men det presset seg frem at vi burde få litt mer faste rutiner og forutsigbarhet i arbeidet, og vi diskuterte det, men kom ikke frem til at vi skulle ha faste arbeidstider. Ganske kjapt etter jeg gikk ut ble det innført faste arbeidstider.		#		#
28C2: For sånn som jeg så følte jeg at vi ble mest eksperter etter hvert, og var fullt i stand til å ta valg selv, mens andre var mer forsiktige, typ <s2> og <s3>, som ville dobbeltsjekke med <idehaver>, så om vi kom med kule nye tanker, så istedenfor å kjøre på med den energien vi fikk, så måtte vi nei, vent vi må høre med <idehaver> først om det er greit eller om det er riktig.			#	
51C2: For min del, jeg var den som var litt radikal da, av de på teamet vårt, av studentene. Og jeg var ofte i stedet for å dobbeltsjekke med de, var det bedre å gå og gjøre det og se resultatet av det, og så kan vi heller bestemme om vi skal gå hit eller dit.			#	
80C2: Og det er klart at vi sleit med å snevre oss inn og lande noe, litt med den grunnen av at vi ikke tok valg fordi vi hele tiden skulle dobbeltsjekke med <idehaver>, og de hadde ikke mer peiling enn vi hadde, og da ble det sånn, og så viste det seg nå i vår, at de pengene vi hadde fått innvilget, var kun til bruk i <innenfor et visst område>, og mye av det arbeidet vi hadde gjort var «forgjeves» da, og nå må vi utvikle produktet innafor den <område> som er bevilget.		#	#	
115C2: Først som en øy, og diskuterte. Og så etter hvert som vi begynte å dele inn oppgavene individuelt så satt vi med rygg mot rygg, Vi byttet ikke på plassene. Det var ganske digg når vi satt gruppevis, med tanke på å diskutere, men det ble fort en distraksjon, for det som skjedde var at du spurte om ting du egentlig visste svaret på selv. Hadde jeg bare			#	

Sitater - Kommunikasjon	Å	DK	SB	FT
tenkt meg om to sekunder. Og hele tiden skulle man søke bekreftelser. Du <s2>, hva syns du om dette her da? Det ble en del distraksjon til slutt.				
36C4: Hadde jeg gått så langt som å si at jeg var inne på tanken om å slutte, så ville kanskje det ha brutt litt av tillitten mellom oss da. Jeg gikk en runde med meg selv etter det, og snakket med venner og kjente og fikk bearbeidet tankene mine litt da. Og så kom jeg frem til at jeg hadde lyst til å slutte. Det virket som den rette beslutningen. Jeg brukte en god stund på dette. Det var kanskje snakk om to måneder, og jeg måtte virkelig tenke gjennom det. Er det dette jeg vil? Hvis jeg ikke vil det, så er det «point of no return», og det fikk jeg snakket ut om det med de jeg kjente.	#		#	

C8: Sitater – Stadiet til ideen

Forkortelser C-kategorier:

V: Valg av ide, **S**: Ideens stadier

Sitater – Stadiet til ideen	V	S
1C2: Ideen kom fra en forsker hos <idehaver> <avdeling>, som hadde holdt på med dette siden 1980 tallet.	#	
2C2: Han hadde enormt god peiling på fagområdet, og hadde fått ut patent på dette for snaut et år siden, og insisterte på å ta dette videre.	#	
11C2: <s2> er ikke noen fan av bransjen men siden det var et miljøvennlig aspekt, syntes <s2> det var kult. Samtidig ville <s2> ha noe high-tech sånn som meg, så tok jeg <s2> med på laget.	#	
13C2: <s3> hadde vert på syretest med denne ideen, og var kjempegira. Dette var den eneste ideen <s3> hadde lyst til, men siden ingen andre hadde nevnt noe om den, hadde <s3> ikke turt å ta det skrittet selv, så da var <s3> med, med en gang.	#	
14C2: Og så hadde vi <s4>, som egentlig skulle være med <navn> og de, men <s4> var veldig gira på å være med noe som var high-tech, det var det <s4> ønsket med es. Så blei det til slutt naturlig at <s4> fikk bli med oss, og <s4> hadde <teknsik bakgrunn>, noe som var positivt for vår del.	#	
25C2: Ved oppstart hadde jo ideen bare kommet til et patent, der det var gjennomført miniskala test og proof of concept på labben på <idehaver>, hvor vi fikk våre med å se. Det var ganske kult.		#
35C2: Alt i alt var det det at det var en high-tech ide, som gjorde at de fleste hadde lyst å være med, og på papiret så virket det som et team som komplimenterer hverandre på en god måte, og det var bakgrunnen for at vi gikk i gang med det.	#	
39C2: Det skal og nevnes at idehaver var på veg til å bli pensjonist, han hadde to år igjen på <idehaver>, før han skulle gå av. Så tanken hans var da å jobbe i <idehaver> frem til han fikk pensjonsordningen, for så å bli med i selskapet i to tre år, og overføre den kunnskapen han kunne.	#	

Sitater – Stadiet til ideen	V	S
40C2: Men hva de gjorde, han var jo med å styrte møtene og var litt sånn ankerpunkt for oss, men det fungerte på godt og vondt.	#	
43C2: I forskning har de sånn 7 trinns modell. På å vise at en teknologi virker, så må man gjennom alle de trinnene, da. Men for å selge et produkt, for å lage produkt, så trenger det ikke være så høyt som han ønsket. Han ville ha trinn 6 godkjent før han ville snakke om det til andre. Om ditten og datten, så på styremøte ble det bekreftet da at det har ikke noe å si så lenge vi har proof of concept. Så kan man alle rede begynne å gå selge det.	#	
47C2: Han var dypt involvert i mange prosjekter på <idehaver>.	#	
59C2: Og jeg var helt annerledes. Jeg måtte ha 20 eller mer. For jeg vet at jeg kommer til å bruke så mye tid, innsats og mine egne ressurser på dette her, at da må guleroten være stor for meg i andre enden. Selv om det ikke er jeg som sitter på teknologien, så er det sånn at det er vi som gjør et arbeid som gjør at teknologien blir til, føler jeg.		#
116C2: Jeg tror det var positivt at ideen var kommet såpass langt, for det gjorde at vi hadde noe håndfast å gå etter, og så visste vi at det var forsøkt og ikke bare luft, det funka.	#	#
117C2: Og det var givende for oss og de vi snakket med. Det ga litt kredibilitet.		#
130C2: Jeg kunne gjerne hoppet på et case i samme bransje igjen, men ikke med de samme folka eller det samme teamet.	#	
5C3: Det virket som de hadde kommet veldig godt i gang med <ide>, så da kom jeg frem til at jeg ville jobbe med de.	#	#
18C3: Som sagt, hadde vi jo da idehaveren pluss tidligere < > studenter jobbet med denne teknologien i 5 7 år, så de hadde en del prototyper. Den funket, men så helt forferdelig ut, så den var ikke helt kommersielt klar. Bli klar for markedet da. Den var litt upraktisk å bruke	#	#

Sitater – Stadiet til ideen	V	S
19C3: Vi ble enige etter ESAF helgen at ting begynte å bli litt usikkert, det føltes litt rart.		#
21C3: Før var alt bra positivt og mye traksjon, nå ble alle skeptiske og usikre på ideen. Fordi vi hadde fått litt forskjellige tilbakemeldinger, så måtte vi bare levere forretningsplan for EiT og Venture cup. Vi hadde ikke til å prosessere det, eller evaluere det. Den saken da.		#
24C3: OG så okay. Da må vi faktisk finne ut om det går da. Da må vi finne ut om det kan funke da. Det hjelper ikke at noen ESAF sier det. Så okei kanskje vi ikke har gjort god nok research da? Så bare gønne og se i internettets verden, prøvde å se i internettenes verden, prøvde å finne tall som var for og imot, og kontakte bransjeeksperter.		#
40C3: Vi hadde litt ambisiøst mål om å kommersialisere det i < > og introdusere det i markedet der. Så det var jo hårete mål på lengre sikt.		#
43C3: Målene var realistisk i en viss grad. Produktet funket, og det var et godt utgangspunkt.		#
44C3: Redesign var den største barrieren, hvor ingen av oss hadde noen kompetanse.		#
45C3: Ingen kunne design. Vi visste ikke hvor lang tid det ville ta. Vi visste ikke om man kunne redesignet den bra nok for brukeren, samtidig som at teknologien fortsatt funket da. Så det var det jeg så som største utfordringen. Litt derfor, det er nok den mest konkrete grunnen til at jeg ikke ville gå videre med det.		#
46C3: Det at jeg følte at skulle den funke godt nok for brukeren, så måtte man redesignet den, og da hadde ikke teknologien funket sånn som den var da. Jeg så ikke en tydelig løsning på det problemet, og jeg syns at det var ganske stort problem.		#
81C3: Jeg føler kanskje litt mer eierskapsfølelse til <ny oppstart> enn <gammel oppstart>, kanskje det er litt fordi det ikke er ekstern idehaver. Vi kan ha det siste ordet, det hjelper litt.	#	#

Sitater – Stadiet til ideen	V	S
82C3: Vi dobbeltsjekket ikke så ofte ting med ekstern idehaver. Vi tok oss kanskje litt mer til rette så den var mer vår enn den var. Vi innbilte oss kanskje at den var mer vår enn den var da. Vi kom jo aldri til et sted hvor ekstern idehaver ikke kunne gjøre ting.	#	#
1C1: IT oppstart i bunn og grunn men med betydelig allikevel et stort markedsføringscase. Det er på en måte ikke helt nytt. Finnes jo en hel del eksisterende løsninger på det internasjonale markedet, men i Norge er det helt ukjent.		#
4C1: Så satte vi oss ned i slutten av november, begynnelsen av desember eller noe sånt, og gikk gjennom forskjellige ideer, og så rangerte vi litt sånn individuelt, og så gikk vi sammen igjennom. Og da stakk <ideen> seg ut som den ideen som over hele fjøla var ganske trønka.	#	#
6C1: På det stadiet var jeg litt sånn: «Ja, Så lenge det er en kul ide, og alle på teamet ville, er det ikke så farlig for meg, hva vi jobber med egentlig. Jeg syns det var en kul ide. Og litt sånn, det var noe helt nytt, og noe jeg aldri hadde prøvd meg på så jeg var veldig spent.	#	#
7C1: Potensialet. Jeg å hvor stort det kunne bli. Altså potensielt kunne dette bli major! KAN fortsatt bli major. Så jeg tror det var en veldig stor del av valget.		#
13C1: Men så viser det seg vertfall for meg personlig så er ideen ekstremt viktig. Jeg må ha 100 prosent passion, og jeg kan ikke bare ha et fint og hyggelig team og en vellykket ide.	#	
17C1: Og så sa jeg til gruppen og sa jeg til gruppen at jeg savnet litt å jobbe med noe teknisk, så jeg skulle satse på å finne et hobbyprosjekt på siden, og jobbe litt på < > og sånn. Og måten jeg la det frem på da, fikk det til å virke som at: Okei, så bra da løser du på en måte det, da. Dette var i slutten av februar. Jeg begynte jeg å kjenne det i midten av februar. Det ble ikke tatt opp igjen på et senere tidspunkt.	#	
27C1: Det var helt fra scratch, serviettstadiet, vi startet helt på skratsj igjen.	#	#

Sitater – Stadiet til ideen	V	S
28C1: <s2> hadde mange ideer, men igjen det samarbeidet var så bra at … det var såpass mye respekt for hverandre i teamet, at når andre kom med innspill, så ble det liksom tatt imot på en ordentlig måte. Om noe, så var kanskje <s2> den som hadde vondest for å gi seg for noe, men likevel ikke i nærheten av et nivå der det holdt utviklingen igjen.	#	
48C1: Og så var det idemessig ville jeg begynne med noe som var teknisk, noe sånn, ser jeg meg tilbake, kan jeg stille store spørsmålstegn ved valget med <ide>, men jeg var så innstilt på at Team er viktigst.	#	
3C4: Så var det <s2> som var i kontakt med idehaver tidligere, og han hadde litt lyst til å jobbe med det, var giret på det. Jeg hadde ikke noen sånne veldige klare refleksjoner om hva jeg hadde mest lyst til å jobbe med.	#	
5C4: Det endte med at jeg og <s2> hoppet på ideen til idehaver og begynte å jobbe sammen med han der.	#	
20C4: Idehaver hadde arbeidet 2 år før han tok prosjektet med til ES.		#
21C4: Idehaver eide 55 %. Det var med begrunnelsen av at idehaver hadde arbeidet lenger. Det føltes ganske fair egentlig, at det ble gjort slik.		#
42C4: Idehaver var fulltidsarbeidende. Han var på kontoret hver dag. Han hadde og en mindre deltidsstilling.		#

C9: Sitater – Psykologisk eierskap

Forkortelser C-kategorier:

BP: Behov for psykologisk eierskap, **EA**: Følelsen av å eie / være en ansatt, **MA**: Mangel på psykologisk eierskap

Sitater – Psykologisk eierskap	BP	EA	MA
50C2: Jeg har ikke lyst til å være med i en oppstart for å bli en ansatt. Jeg har lyst til å være med i en oppstart for å være med å påvirke alle de valgene, og det fikk vi ikke muligheten til da, sånn som det var.	#	#	
87C2: Jeg følte det ble en liten klinsj da, for jeg følte at jeg ble den ansatte, som hadde en rolle og det var å undersøke markedet, med at <idehaver> sto for produktutviklingen og vi skulle stå for markedsutviklingen. Og så var det <idehaver> som skulle styre hvordan de strategiske valgene skulle bli tatt da.	#	#	#
88C2: For min del var det helt greit at <idehaver> sto for produktutviklinga. Men jeg syns vi godt kunne vært mer involvert der og.	#		
109C2: Følte du eierskap? Det var det jeg sleit mye med å gjøre. Jeg følte at jeg jobbet for <idehaver>, i og med at vi gjorde bare det de sa da, og ikke fikk være med å styre selv. Jeg vet ikke hvordan de andre følte det. Jeg tror de andre likte det litt sånn for da slapp de på en måte å tenke ut hva de skulle gjøre selv.	#	#	#
118C2: For min del var det absolutt fraværende.			#
119C2: Jeg følte at ideen ikke var min, og jeg følte meg ansatt.	#	#	#
79C3: Jeg følte ikke helt at ideen var min, men jeg følte en viss eierskap siden det var jeg sammen med andre som skulle kommersialisere det, så jeg hadde joe en stor rolle i teamet sånn sett, men jeg er ikke helt sikker, men når jeg ser bakover så føler jeg ikke at jeg var veldig overbevisende når jeg pratet om det.		#	#

Sitater – Psykologisk eierskap	BP	EA	MA
81C3: Jeg føler kanskje litt mer eierskapsfølelse til den oppstarten jeg er med i nå enn den forrige, kanskje det er litt fordi det ikke er ekstern idehaver. Vi kan ha det siste ordet, det hjelper litt.		#	#
82C3: Vi dobbeltsjekket ikke så ofte ting med ekstern idehaver. Vi tok oss kanskje litt mer til rette så den var mer vår enn den var. Vi innbilte oss kanskje at den var mer vår enn den var da. Vi kom jo aldri til et sted hvor ekstern idehaver ikke kunne gjøre ting.	#		
83C3: Nei, jeg kunne gjøre hva jeg ville, og jobbet med det jeg ønsket.		#	
69C1: Ja. Den var like mye min som de andres, syns jeg.		#	
43C4: De to andre hadde litt mer eierskap til ideen enn meg. Men på samme tid, føltes det som at det var litt mitt og. Hadde eierskapsfølelsen vert en kake, hadde de tatt en større bit av kaka.		#	
44C4: Jeg følte meg ikke ansatt. Så slik sett kan du si at jeg følte eierskap til ideen.		#	

C10: Sitater – Bidrag og tilhørighet

Forkortelser C-kategorier:

PI: Personlig interesse, **KT**: Kompetanse, **O**: Oppgavefordeling, **KH**: Komplementere hverandre, **TF**: Tilhørighetsfølelse, **UB**: Unikt bidrag

Sitater – Bidrag og tilhørighet	PI	KT	O	KH	TF	UB
6C2: Og da var det av de ideene vi hadde syretestet, syntes jeg at denne ideen var den som var mest appellerende til meg.	#					
9C2: Det første jeg tenkte var at det var behov for noen som var mer interessert i det tekniske enn meg, og da tenkte jeg på <s2> i klassen, tok en telefon til han.	#	#				
33C2: Vi delte mye på de forskjellige oppgavene. <s3> kunne InDesign, ble den som gjorde mye av de InDesign tingene.			#			
34C2: s4<> ble den som leste litt ekstra rapporter og sånn <bakgrunnskompetanse>, mens jeg og <s2> tok å ringte de utenlandske, og de som var aktuelle å snakke med.			#			
35C2: Alt i alt var det det at det var en high-tech ide, som gjorde at de fleste hadde lyst å være med, og på papiret så virket det som et team som komplimenterer hverandre på en god måte, og det var bakgrunnen for at vi gikk i gang med det.	#			#		
49C2: Jeg syns <idehaver> var flinke til å gi oss et viss form for spillerom, men for min del var ikke det nok.	#					
50C2: Jeg har ikke lyst til å være med i en oppstart for å bli en ansatt. Jeg har lyst til å være med i en oppstart for å være med å påvirke alle de valgene, og det fikk vi ikke muligheten til da, sånn som det var.	#		#			

Sitater – Bidrag og tilhørighet	PI	KT	O	KH	TF	UB
59C2: Og jeg var helt annerledes. Jeg måtte ha 20 eller mer. For jeg vet at jeg kommer til å bruke så mye tid, innsats og mine egne ressurser på dette her, at da må guleroten være stor for meg i andre enden. Selv om det ikke er jeg som sitter på teknologien, så er det sånn at det er vi som gjør et arbeid som gjør at teknologien blir til, føler jeg.	#		#			
87C2: Jeg følte det ble en liten klinsj da, for jeg følte at jeg ble den ansatte, som hadde en rolle og det var å undersøke markedet, med at <idehaver> sto for produktutviklingen og vi skulle stå for markedsutviklingen. Og så var det <idehaver> som skulle styre hvordan de strategiske valgene skulle bli tatt da.	#				#	
107C2: Arbeidet var givende, eller du gjorde det jo for the greater good, da. Det var greit da.	#					
109C2: Det var det jeg sleit mye med å gjøre. Jeg følte at jeg jobbet for <idehaver>, i og med at vi gjorde bare det de sa da, og ikke fikk være med å styre selv. Jeg vet ikke hvordan de andre følte det. Jeg tror de andre likte det litt sånn for da slapp de på en måte å tenke ut hva de skulle gjøre selv.					#	
126C2: Min tidligere kompetanse gjorde at jeg forsto ting mye fortere.		#				
127C2: Det var ikke viktig for meg å benytte min bakgrunns kompetanse i oppstarten. Jeg dreit langt i min tidligere bakgrunns kompetanse. Det var derfor jeg begynte på ES. <s2> var mye mer interessert i det her tekniske, enn meg. Det her dubbe-ditt greiene.	#	#				
3C3: Jeg tenkte her kan det være plass til meg. Vi hadde ganske forskjellige bakgrunner. Og <s3> hadde jeg jobbet		#				

Sitater – Bidrag og tilhørighet	PI	KT	O	KH	TF	UB
en del med før, og jeg syns det fungerte veldig bra. <s2> hadde jeg ikke jobbet med, men hadde veldig godt inntrykk k av <s2>.						
4C3: Jeg følte at det var en god match egentlig. Og så hadde jeg heller ikke noen spesiell preferanse på hva jeg ville jobbe med. Jeg ville heller prøve meg frem og utforske ting.	#			#		
7C3: Det føltes veldig riktig ut, og så ble og <s4> med etter hvert. Og vi var fire stykker på teamet, og via hadde veldig forskjellige bakgrunner, blant annet fra <bakgrunner> jeg følte det var en veldig god, utfyllende, godt utfyllende team.				#	#	
12C3: Og som sagt så hadde vi veldig utfyllende bakgrunns erfaring og kunnskap. Så jeg følte ikke at det var noe hull i teamet sånn sett.		#		#		
14C3: Jeg vet ikke helt hvordan jeg skal forklare det ellers, mens <s4> var mer sånn realistisk, og da kritisk, og til tider, så var det bra at <s4> hadde et annet synspunkt på saker, men det var også noen ganger at det kanskje dro stemningen ned da, eller sånn.						#
60C3: Nei, egentlig ikke, jeg visste at <s2> og <s5>de er veldig flinke, de hadde jobbet sammen på dette før. Jeg følte ikke at jeg var en kjempeessensiell brikke i dette spillet heller, <s3> var viktigere, for <s3> forsto seg veldig på det tekniske da.					#	#
62C3: Jeg hadde litt mer lik rolle som <s2> og <s5>, så om jeg ikke var der, så var ikke det verdens undergang. Rollene og de arbeidsoppgavene vi hadde lyst på overlappet kanskje litt så jeg tror ikke det var at jeg ikke følte at det var plass i teamet, for det var nok å gjøre, men de oppgavene jeg gjorde, kunne likeså godt <s2> eller <s5>ha gjort. Egentlig, selv om vi	#		#		#	#

Sitater – Bidrag og tilhørighet	PI	KT	O	KH	TF	UB
hadde forskjellige bakgrunner, så hadde vi lyst til å jobbe med de samme tingene. De tos interesser dekket sammen over mine.						
66C3: Jeg, <s2> og <s5> hadde lyst til å ha kontakt med markedet, <s3> var mer teknisk av seg, og <s4> likte å jobbe med produktet, og siden jeg hadde <bakgrunn>, så jeg tok meg av søknader og sånn. Det var ikke ofte man gjorde det. Og jeg likte å jobbe med markedsrelaterte ting, og alle tre er glad i å være i kontakt med mennesker, så det var kanskje ikke sånn veldig tydelig skille på våre ansvarsområder sånn sett.	#		#			
88C3: Ja, jeg hadde jo bakgrunn fra <studie>, men det betyr jo ikke at jeg kan noe særlig økonomi, men jeg kunne kanskje mer enn de andre og derfor påtok jeg meg arbeidsoppgaver som hadde med økonomi å gjøre. Jeg syns det er vanskelig. Jeg er ikke noen regnskapsfører, så jeg tok på meg økonomidelen på forretningsplan blant annet, og det er jo veldig usikre tall, og det var frustrerende.	#	#				#
89C3: Jeg vet ikke om jeg hadde klart det bedre enn noen andre da. Det er jo bare pluss minus gange og dele. Men også tok jeg på meg litt søknadsskrivinger, men man er kanskje litt potet når man har gått på <studie>, så det var ikke veldig tydelig hva jeg skulle gjøre.						#
91C3: Økonomi da. Økonomiske begreper som ikke de var så kjent med. Så det var lettere for meg å sette meg inn i de økonomiske oppgavene i forbindelse med fag da. Utover det, så tror jeg ikke det var noe unik kompetanse.						#
10C1: Markedsføringsjobben er veldig det du gjør den til, og jeg er nok av den typen som liker å ta initiativ, men markedsføring har jeg ikke peiling på. Da ble jeg usikker på hva jeg skulle gjøre.		#	#			

Sitater – Bidrag og tilhørighet	PI	KT	O	KH	TF	UB
11C1: Etter en stund begynte jeg å sparre en del med <s2>, fordi <s2> har markedsføringsbakgrunn. Vi sparret en del på hva jeg skulle gjøre der, og da gikk det jo fremover. Men Det at jeg hadde den rollen noe som spilte inn på at jeg forlot gruppen også.		#				
12C1: Det var noe jeg sa veldig enkelt, jeg var en <teknisk bakgrunn>, som var markesføringsansvarlig for en <IT oppstart>, og det var noen missmatches der. Jeg trodde da jeg gikk inn at det viktigste for meg var et vellykket prosjekt og et bra team.	#	#			#	#
15C1: Jeg følte at jeg gjorde en jobb på gruppen, som jeg ikke var den beste til å gjøre, men <s2> hadde ikke hatt tid til å gjøre den, men jeg vet at <s2> kunne gjort den bedre. Det igjen hadde mye å si, for alt går under den rollen jeg hadde. Jeg vet at <s2> kunne gjort en bedre jobb enn meg. Jeg følte heller ikke at det hadde vært riktig om vi hadde byttet rolle og jeg hadde blitt leder, fordi jeg hadde ikke passion og driven som <s2> hadde, og det var ikke min ide.		#				
62C1: Det er interessant å merke seg at det var ikke så mange områder i diskusjoner der min bakgrunn gjorde at jeg hadde en sterkere stemme enn helt gjennomsnittlig. Men jeg følte meg likevel alltid relativt sterk i diskusjonen. Det greit og helt Ok.						#
76C1: NEI. Noe ververfaring møterelasjoner, men faglig bakgrunn var tilnærmet nei.						#
77C1: Pitching, ved flere anledninger. Om det kan telle som kompetanse vet jeg ikke, men jeg fikk brukt det en del da. Det ser jeg på meg selv som ganske god som.						#
13C4: Men jeg endte opp med å jobbe med salg og marked, og var egentlig fornøyd med det. Jeg trives veldig godt	#		#		#	

Sitater – Bidrag og tilhørighet	PI	KT	O	KH	TF	UB
med det å være i kundemøter og ta litt telefoner, og har alltid hatt lyst til å lære litt mer om salg.						
15C4: Et eksempel jeg husker veldig godt er mot slutten av min tid i selskapet. Vi hadde vært på messe i <utlandet>, og vært der i fire dager i strekk, og pratet mye om produktet og stått på stand og slikt. Jeg var ganske kjørt og kunne godt tenkt meg å koble av med å gjøre noe annet. Da husker jeg <s2> og idehaver var veldig giret på å dra på <butikk> for eksempel, for å <teste komponenter>, noe jeg var veldig lite interessert i. Ikke at jeg ikke liker <produktet> sånn sett, men at jeg trengte en break, mens de var giret på å stikke til nærmeste <butikk> rett etter denne messen da. Det syns jeg var interessant å observere selv. Vi var litt forskjellige på den måten.	#			#		
16C4: Og det jeg har tenkt på i ettertid var at de hadde et ekstra gir å gå på fordi de var litt mer lidenskapelig opptatt av ideen gjennom sin interesse for bransjen.	#					
47C4: Q: Fikk du bidra med tidligere kompetanse? A: Jeg fikk ikke bidra med tidligere bakgrunnskompetanse. Det hadde veldig lite å si for den oppstarten, hvis du tenker på studiet da. Det hadde ikke mye å si. En ting jeg føler jeg fikk litt bruk for var noe av det jeg hadde lært i <organ> på <studiet>, der vi hadde gjort en del salg til bedrifter og sånne ting. Det var ikke viktig for meg å benytte denne, men det var nyttig.		#				#
48C4: Jeg var veldig, en god lagspiller, flink til å holde humøret opp, og ha litt omsorg for gruppa. Det syns de jeg var flink på, men ikke noe som relaterer seg direkte til bedriften. Jeg var ikke uerstattelig for å si det sånn.				#		#

C11: Sitater – Forventningsavklaring

Forkortelser C-kategorier:

AS: Avklaringer på ulike stadier, **LU**: Like/ulike forventninger, **SK**: Forventninger til skolearbeid, **OF**: Oppfyllelse av forventninger, **US**: Usikkerhet

Sitater - Forventningsavklaring	**AS**	**LU**	**SK**	**OF**	**US**
26C2: Vi har jobbet siden januar, og jeg hoppet av <dato>, hvor vi hadde et avskjedspunkt i fremgangsplanen, et punkt før sommerferien, i og med at noen skulle til Boston og noen skulle ikke, og om vi skulle fortsette. Det var på en måte greit for vår del og for <idehaver> sin del	#			#	
30C2: Jeg sa jo også … jeg hoppet av nå <dato> på det utsiktspunktet. Men jeg sa alle rede uka før påska at jeg vurderte å hoppe av på grunn av det jeg mente var et dårlig samarbeid i gruppa.	#				
46C2: Det ble tatt opp at han burde bruke litt mer tid på oss. Men så var de alltid sånn at det skal vi få, til …. Men så ble det aldri gjort.	#	#		#	
58C2: Da var vi veldig forskjellige internt i teamet. <s2> og <s4> kunne jobbe med dette uten å få noe som helst eierandeler, mens jeg og <s3> var avhengige av å ha eierandeler. <s3> var avhengig av å ha minimum 12 % altså 4 % på hver da. Det blir 3 % på hver.		#			
76C2: Ambisjon … Jeg hadde alltid å jobbe i eget selskap. Hva de andre hadde det vet jeg ikke, men ambisjonene vi satt sammen var sånn; vi skal få A i EiT og Venture Cup. Det ble fort skolerelatert.		#	#		#
77C2: Jeg tror, … Hvis du hadde sagt sånn da; satt et ultimatum; Vil du fortsette i bedriften og droppe ut av skolen, tror jeg tre av fire, hvert fall i begynnelsen hadde sagt nei. Og jeg var den eneste som hadde tenkt tanken at det kunne vært aktuelt.		#	#		

Sitater - Forventningsavklaring	**AS**	**LU**	**SK**	**OF**	**US**
78C2: Jeg kunne hoppet av skolen, og bare gjort dette. Men det tror jeg henger sammen med hvordan vi prioriterte tiden, det henger litt sammen den konflikten der.		#	#		
83C2: Akkurat dette målet var ganske fastsatt av oss og <idehaver>. Men jeg følte en av styrkene våre ble svakhetene våre, Vi jobbet ganske fort og effektivt, i forhold til de. De fikk litt sånn bakoversveis og holde oss igjen for at de skulle være med. Sånn jeg ser det nå, så syns jeg det ser vanskelig ut å nå det målet.		#		#	
84C2: Jeg vil si planen var veldig ambisiøs i begynnelsen, men hele veien så er det små ting som skjærer seg, så sånn som jeg ser det tror jeg de skal ha problemer med å være klare til den testen.				#	
87C2: Jeg følte det ble en liten klinsj da, for jeg følte at jeg ble den ansatte, som hadde en rolle og det var å undersøke markedet, med at <idehaver> sto for produktutviklingen og vi skulle stå for markedsutviklingen. Og så var det <idehaver> som skulle styre hvordan de strategiske valgene skulle bli tatt da.		#		#	
90C2: Men jeg har og en oppfattelse av at ES for <idehaver> er noe de ser på som en utdanning, mens vi ser på ES som mulighet for å skape vår egen arbeidsplass.		#			
91C2: Vi lagde en samarbeidsavtale i EiT hvor det beskrev medium for kommunikasjon, regler for forsentkomming, og litt sånn felles forventninger til hverandre. Den ble vel ikke så godt fulgt, og vi reviderte den etter en mnd., og endret mye. Allikevel vil jeg ikke si at den ble brukt.	#				
120C2: Vi hadde forventningsavklaring i begynnelsen, men det gikk som sagt ut på at vi skulle gjøre det bra i de og de fagene. Og de som vi så på som relevant i forhold til å skrive en	#		#		

Sitater - Forventningsavklaring	AS	LU	SK	OF	US
business plan. Og skrive ditt og datt, da følte vi at det ble naturlige holdepunkter.					
23C3: Vi hadde noen diskusjoner på det, men kom på en måte ikke fram til noe. Så eneste vi kom frem til var at vi skulle lage forretningsplan for vår del, og ikke faget og karakteren sin del da.	#				#
25C3: Etter vi hadde levert oppgaver så måtte vi sette oss ned, og ta en avgjørelse, så dro vi på en hyttetur, og var vekke fra alt støy og forstyrrelser, og fikk tid til å tenke, og bare prate åpent om ting, og da kom vi frem til at, jeg tror det var <s2>og <s5> hadde lyst til å jobbe videre, de visste ikke helt hvordan eller hva. Men noe innen teknologien eller vertfall markedet.	#				#
42C3: Vi var enige om de store målene, det var derfor vi jobbet med det.		#			
48C3: Vi hadde ingen skriftlige avtaler på arbeidsmengde tror jeg. Jeg kan ikke huske at vi tok opp det før vi startet å jobbe. Vi var veldig åpne på at det liksom var alle var motiverte og hadde lyst til å jobbe.		#			
58C3: Ja. Det vi var jo på den hytteturen i april eller noe, da var vi veldig åpne. VI satt oss ned, og da SKULLE liksom all prate. Da var det ikke noe hard feelings. Vi måtte bare være ærlige med hverandre, hvis ikke så ville det ikke funke i lengden.	#				
85C3: Føler at vi hadde en sånn samarbeidskontrakt i EiT, men det var bare på grunn av faget. Jeg tror alle bare hadde lik formening om at vi gikk på es, det skal være vanskelig, vi skal jobbe mye Vi skal gønne på.	#	#	#		
33C1: Og det ble etter hvert en litt sånn case, for det var litt ulike forventninger til skolearbeid. Vi hadde en avklaring på det, som gikk på at vi forventer B i snitt.		#	#		

Sitater - Forventningsavklaring	**AS**	**LU**	**SK**	**OF**	**US**
34C1: Men vi fant ut at etter hvert kom det frem at <s2> og <s3> var sånn at tjaaa … om vi får C, er det greit det og. Oppstarten er det viktigste, mens for <s4> var det viktigere med skole. Jeg lå alltid i midten. Men mot slutten, når motivasjonen begynte å dabbe av, ble skole viktigere for meg.		#	#		
35C1: Det var meg og <s4> mot <s2> og <s3>i noen diskusjoner der, da. Det hadde vi en ordentlig avklaring på slutten.	#		#		
36C1: Og det som kom frem gjennom en lang diskusjon var at det er forventningen, vi jobbet sykt bra og fikk A i alle innleveringer og sånn, og det er litt rart, og <s4> følte noen ganger at <s4> ble holdt igjen, eller nå var det ikke greit å jobbe mer med skole, for innleveringen var grei nok. <s4> ville skrive litt mer, fikse litt mer (alltid). Mot slutten var også jeg litt der. Mens <s2> og <s3>var mer komfortable med å si nok er nok. Det hadde vi en ordentlig runde på slutten. Det var en utfordring gjennom semesteret.	#	#	#		
Ja, det vil jeg si. Det har vært en så bra arbeidsfordeling at folk har hatt veldig slik: Dette skal jeg levere, dette skal jeg få til sånn og sånn. Folk jobbet også veldig bra individuelt, vi hadde mange bra diskusjoner også er det effektivt utviklingsmessig, <s3> designet hele greia, i InDesign, og så fikk når vi fikk hyret inn kodere, så sa vi hvordan det skal være. Så progresjonen har vært som forventet PLUSS		#		#	
72C1: Det hadde vi helt i starten. Vi snakket om tidspunkter, antall timer som skulle jobbes, karakterer. Selv om det endret seg litt utover, så hadde vi en forventningsavklaring.	#				
73C1: Det tror jeg var noe av det første vi hadde når vi satt sammen teamet.	#				

Sitater - Forventningsavklaring	**AS**	**LU**	**SK**	**OF**	**US**
74C1: Vi finner hverandre sånn og sånn, og jeg forventer det og det, og man hadde veldig like forventninger. Det var sikkert noe av grunnen til at vi klikka så bra sammen. Vi hadde like forventninger.	#	#			
27C4: Vi ønsket å kunne selge produktet i det internasjonale markedet. Det var målet fra begynnelsen av. Jeg husker vi snakket litt om personlige mål. Det var en av de første aktivitetene vi hadde. Rett etter nyttår, så satt vi og snakket om personlig motivasjon. Jeg ble motivert av opplevelsene i oppstarten. Det å kunne være med å reise, og jobbe i et spirende selskap, syns jeg var spennende. Jeg skulle gjerne husket hva de andre sa, men det kommer jeg ikke på.	#			#	
28C4: Vi hadde ingen flere store gjennomganger av det. Vi ble litt slukt opp av drift og andre småting etter hvert, og det ble ikke så mye tid til slikt.	#				
29C4: Vi prioriterte oppstarten foran skole der vi kunne. Vi pleide å gjøre skoleoppgavene så raskt og effektivt som mulig, for å få mer tid til å gjøre bedriftsrelaterte ting. Vi brukte og skolearbeidet til å skape verdi for selskapet der vi så muligheten til det. Masteroppgaven handlet til dels om oppstarten.		#	#		
35C4: Første gang jeg lufta det var juleferien før det slutta. Da skulle vi dra på messe og hadde mange arbeidsoppgaver i jula, og det fikk meg til å tenke: Er det sånn som dette jeg vil tilbringe feriene mine? Og Det jeg landet på var et nei-svar, at jeg kanskje ikke ville ha en jobb som var så tett knyttet inn i fritiden min. Det var første gangen jeg tenkte jeg hadde lyst til å gjøre noe annet. Da ville jeg ta en runde med meg selv, og sa til teamet at jeg hadde litt kvaler og motivasjonen var kanskje begynt å dale litt, uten at jeg sa at jeg var innom tanken på å slutte.	#	#			#

Sitater - Forventningsavklaring	**AS**	**LU**	**SK**	**OF**	**US**
45C4: Vi hadde forventningsavklaring i starten. Strategisamling. Der satte vi personlige forventninger og sånne ting. Så vi var klar over at vi hadde forskjellige forventninger, men vi fulgte det ikke opp i så stor grad. Vi hadde den første samlingen og så klarte vi kanskje ikke å fulgt opp og holdt sånn det kanskje burde blitt. Når man hadde mange oppgaver i det daglige arbeidet var det slik at det forsvant litt.	#				
46C4: Forventningene endret seg litt med en reality check med det vi gjorde. Oppstartsbedriften før jeg starta var jo like mye på det jeg kunne få oppleve og utdype meg. Det var mye hardt og til dels kjedelig arbeid. Det fikk jeg merka, men det måtte gjøres en del arbeid for å komme til de situasjonene jeg hadde forventa.				#	

C12: Sitater – Annet

Forkortelser C-kategorier:

TU: Teamutvelgelse, **EK**: Entreprenørkarriære, **M**: Motivasjon

Sitater - Annet	TU	EK	M
5C2: Så bestemt e vi heller oss for å skilles ganske tidlig i den prosessen.	#		
1C3: Jeg tok kanskje litt passiv rolle i teamutvelgelsesprosessen. Jeg var <borte> når hele prosessen startet. SÅ når jeg kom tilbake hadde ting alle rede begynt å skje og mange ting hadde begynt å falle på plass.	#		
2C3: Så da hadde vi Da snakket jeg med noen forskjellige team, og blant annet <ide>. Det var da bare <s2> og <s4>, for <s5> hadde valgt å jobbe med noe annet.	#		
6C3: Det var litt frem og tilbake , og jeg diskuterte litt med de i femteklasse, og litt med familie og venner.	#		
47C3: Jeg ønsket å bli entreprenør så jeg kunne skape noe eget. Jeg ville jobbe med noe jeg brant for, og glede meg til å dra på jobb, og få en god tilknytning til det jeg jobbet med. Jeg hadde ikke lyst til å jobbe i et stort selskap der jeg bare forsvant i mengden. Jeg er ganske rastløs av meg, og så hadde jeg lyst til å jobb med litt forskjellige ting, ikke bare sitte på en pult, gå i møter og holde PPT presentasjoner. Jeg hadde lyst til å finne ut av hva annet som fantes. Jeg visste ikke helt hva jeg skulle til, jeg tenkte at det som var interessant det ble det. Det var det som var litt spennende. Og man visste ikke helt. Det var den usikkerheten og spenningen. Og jeg hadde lyst til å lære i praksis, og var på en måte forsynt med å lese skolebøker, og gjøre øvinger. Man lærer jo ad og, men jeg føler at det sitter jo ikke like godt på en måte. Og man må være litt praktisk for å kunne huske det godt nok. Jeg personlig lærer vertfall bedre på den måten. Jeg ville prøve noe nytt, i stedet for å søke fast jobb. Lyst på en utfordring.		#	

Sitater - Annet	TU	EK	M
55C3: Og så kanskje delvis når vi jobbet med forretningsplanen, følte jeg at det virket som det manglet struktur i den skriftlige oppgaven. Hva driver vi egentlig med på en måte??		#	
56C3: Kanskje litt også tilbakemeldingene fra familien min, at de også var litt skeptiske, for det de sier betyr mye for meg.		#	
21C1: Så kom jeg hjem og det jeg gjorde når jeg kom hjem var at jeg en hel uke spiste middager med veldig ulike mennesker, og la frem dette og snakket med de om det. Både fadderen min lenge og venner med forskjellig bakgrunn, veldig seriøse indøkere, artsyfartsy kunstneriske venner, og hørt forskjellig hva de tenker.		#	
6C2: Og da var det av de ideene vi hadde syretestet, syntes jeg at denne ideen var den som var mest appellerende til meg.			#
10C2: <s2> hadde ikke gjort seg så veldig mange tanker om team, og så videre, men syntes at ideen var spennende, siden det var miljø-positive effekter.			#
11C2: <s2> er ikke noen fan av bransjen men siden det var et miljøvennlig aspekt, syntes han det var kult. Samtidig ville han ha noe high-tech sånn som meg, så tok jeg <s2> med på laget.			#
13C2: <s3> hadde vert på syretest med denne ideen, og var kjempegira. Dette var den eneste ideen <s3> hadde lyst til, men siden ingen andre hadde nevnt noe om den, hadde <s3> ikke turt å ta det skrittet selv, så da var <s3> med, med en gang.			#
14C2: Og så hadde vi <s4>, som egentlig skulle være med <navn> og de, men <s4> var veldig gira på å være med noe som var high-tech, det var det <s4> ønsket med entreprenørskolen. Så blei det til slutt naturlig at <s4> fikk bli med oss, og <s4> hadde <bakgrunn>, noe som var positivt for vår del.			#

Sitater - Annet	TU	EK	M
52C2: Jeg hadde en indre intern kamp med å få mine synspunkter gjennom. Det var og en ekstern kamp, eller ikke kamp da. Det var det som gjorde det tungt, hvert fall for meg.			#
55C2: Men allikevel, da jeg sa at jeg kanskje var gira på å slutte var det mange som hadde akkurat de samme synspunktene da, og følt på det samme som jeg hadde følt på. Bare at det ikke hadde gått så langt, for jeg var gjerne en av de som tok litt større plass på gruppa. Jeg hadde kommet ert par steg lenger i den prosessen.			#
85C2: Jeg har vel alltid hatt lyst til å starte noe selv. Det bunne i grunn fra ting jeg har gjort før. Jeg har startet eget < >, jeg har alltid likt å styre og gjøre det jeg har lyst til selv.			#
87C2: Jeg følte det ble en liten klinsj da, for jeg følte at jeg ble den ansatte, som hadde en rolle og det var å undersøke markedet, med at <idehaver> sto for produktutviklingen og vi skulle stå for markedsutviklingen. Og så var det <idehaver> som skulle styre hvordan de strategiske valgene skulle bli tatt da.			#
129C2: Det var high-tech og på veg, og det virket kult.			#
130C2: Jeg kunne gjerne hoppet på et case i samme bransje igjen, men ikke med de samme folka eller det samme teamet.			#
131C2: Vi snakket ikke mye om hva som motiverte hvert enkelt individ i teamet. Vi snakket litt om motivasjon når vi valgte team, og så har det bare fadet ut. Jeg husker ikke selv hva de andre har sagt, og det tyder jo på at vi ikke har snakket om det nok!			#
11C3: Jeg syns det var veldig veldig gøy å jobbe med det teamet her. Jeg følte at vi var veldig DOERS, vertfall mange av oss, vi fikk ting til å skje. Vi var veldig aktive. Vi hoppet på alle muligheter som oppsto, og det var liksom ikke noe dødtid, da. Så var det masse å gjøre, veldig gøy.			#

Sitater - Annet	TU	EK	M
19C3: Vi ble enige etter ESAF helgen at ting begynte å bli litt usikkert, det føltes litt rart.			#
27C3: Så egentlig for vi fikk jo mye tracksjon fra eksterne miljøer og jeg syns teamet var helt teamet var helt topp å jobbe med. Så alt det er motivasjon. Det var bare denne usikkerheten som var ubehagelig.			#
38C3: Skogen ble jo bare høgd ned, så det var jo at det var ganske sånn store problemer der vi kanskje kunne bidra og jeg syns det var veldig motiverende jobbe med så viktige saker. Jeg tror det var motivasjonen for alle sammen.			#
39C3: Noe som også motiverer meg personlig var at man kunne kombinere litt sånn reising og sånn med jobben. Det ville være kult å kunne jobbe og reise i < >, møte ny kultur, mennesker og vertfall <s2> og <s5> var det og gjeldende. Så på meg personlig har <reise> mer å si enn miljø da. Jeg har ingen erfaringer eller interesser for sånn miljøvennlige saker.			#
57C3: Og folk innad i teamet. Så jeg er kanskje litt sånn ubesluttsom av meg, og jeg føler det er lettere å si nei, for da har du ikke forpliktet deg til noe enn å si ja, for da mener du motsatt, og på det tidspunktet mente ikke jeg <ide> 100 % og da klarte jeg ikke fortsette med det.			#
72C3: Jeg jobbet med dette fordi jeg hadde lyst til å skape en egen arbeidsplass og lyst til å skape noe jeg unne leve av.			#
92C3: På en personlighetstest var <s5> og <s2>folk som likte å jobbe med ting som ga en Anerkjennelse fra andre, og de likte å jobbe med noe som var godt og bra for miljøet og hjalp folk. <s3> likte å jobbe med noe teknisk, men og at skulle gjøre noe godt. <s4> ville være med fordi <s4> ville jobbe med <s2>, men ikke pga ide, og meg selv var det mest teamet som motiverte meg. Men også det å kunne jobbe med noe i <utlandet>, og ikke nødvendigvis i Norge. Reise litt.			#
5C1: Jeg tror ikke jeg ranket den høyest.			#

Sitater - Annet	TU	EK	M
8C1: Økonomisk potensiale og lykkes som entreprenør.		#	#
14C1: Det er ekstremt god lærdom, og jeg er veldig glad at jeg fikk den, for viss jeg skulle sener et tidspunkt ta meg en jobb eller, noe vet jeg at jeg ikke kan ta hva som helst, for det fungerer ikke for meg.			#
16C1: Sånn det foregikk var at jeg kjente det litt etter hvert at jeg ikke kjenner så mye drive for dette her, men jeg kimset litt av det. Okei man har dårlige faser i en oppstart også. Og hver dag er ikke en solskinnsdag liksom.			#
18C1: Jeg gikk og kjente på dette, og det gikk ikke over. Det jeg også tenkte underveis. Kjæresten min er på utveksling dette året. Kanskje syns jeg ting er ekstra tøft nå da, fordi < > er borte. Så skulle jeg besøke < > i midten av mars, og så tenkte jeg at jeg syns ting er kjipt å tøft nå, men det er kanskje bare fordi < > er borte. Så jeg ventet til jeg skulle dit og besøke < >, og kjenne litt mer på det da. Hvordan kjennes prosjektet ut i hodet mitt da?			#
19C1: Så var jeg der i to uker, og ble vant til å være med < > igjen. SÅ kjente jeg at jeg gledet meg ikke til å komme tilbake og jobbe med <ideen>. Det var ikke noe jeg visste at jeg måtte komme meg til bake og gjøre DETTE eller dette.			#
22C1: Så i slutten av den uken kjente jeg mer og mer dette er ikke riktig for meg, jeg må ut. Og da sa jeg til gruppen dette utover de dagene som kom.			#
30C1: Jeg vil si at motet i gruppen var veldig høyt hele tiden, utad, men så er det sikkert slik at flere hadde gode og dårlige dager.			#
31C1: Det jeg føler er at <s2> og <s3> er de som BRENNER MEST for DENNE ideen. <s4> brenner også sterkt for ideen, men allikevel ikke like mye. Men for <s4> har det vist seg at team var viktigere for enn meg, så <s4> kan i mye større grad lene seg på et sterkt team enn ideen i seg selv. <2>og <3>, lener seg mye på team og, men samtidig så er denne ideen The shit for dem.			#

Sitater - Annet	TU	EK	M
34C1: Men vi fant ut at etter hvert kom det frem at <s2 og s3> var sånn at tjaaa … om vi får C, er det greit det og. Oppstarten er det viktigste, mens for <s4> var det viktigere med skole. Jeg lå alltid i midten. Men mot slutten, når motivasjonen begynte å dabbe av, ble skole viktigere for meg.			#
47C1: Jeg hadde fått et sykt bra inntrykk av folk som gikk på ES, Stand og sånn opptaksdag og sånn. Og være her på kontorene og ja. Det var noe helt annet enn <tidligere studie>. Jeg syntes jo <stdie> var veldig bra, og likte studiet, men miljøet og sånn var bare ok. Her virket det sånn SHIT! Her er folk familien vår liksom, og jeg vil være ne del av det.		#	#
48C1: Og så var det idemessig ville jeg begynne med noe som var teknisk, noe sånn, ser jeg meg tilbake, kan jeg stille store spørsmålstegn ved valget med <ideen>, men jeg var så innstilt på at Team er viktigst.			#
57C1: Så det spilte inn, samtidig så er jeg så kynisk at jeg sa til meg selv, at ja jeg kjenner på det her nå, men jeg kan ikke tenke sånn. Livet er mye større enn denne enkle oppstarten.			#
78C1: Q: Hva motiverte deg til å søke ES? A: Menneskene som gikk her og det å kunne ta en teknisk ide og kommersialisere den.		#	#
79C1: Q: Fikk du den motivasjonen du søkte etter i oppstarten? Q: NEI, jeg gjorde jo ikke det. Men problemet var at jeg visste ikke hva jeg søkte etter. Hadde jeg visst det, hadde jeg nok ikke blitt med i <ideen>.			#
80C1: Vi snakket ikke mye om hva som motiverte hvert enkelt teammedlem			#
14C4: Jeg var veldig motivert til å begynne med, uten at jeg følte at det var den helt perfekte ideen, å jobbe med. I ettertid har jeg kanskje sett at <s2> og idehaver hadde mer lidenskap for produktet, og hadde kanskje et ekstra gir å gå på. Vi hadde jobbet lange dager og skulle yte litt ekstra.			#

Sitater - Annet	TU	EK	M
15C4: Et eksempel jeg husker veldig godt er mot slutten av min tid i selskapet. Vi hadde vært på messe i <utlandet>, og vært der i fire dager i strekk, og pratet mye om produktet og stått på stand og slikt. Jeg var ganske kjørt og kunne godt tenkt meg å koble av med å gjøre noe annet. Da husker jeg <s2> og idehaver var veldig giret på å dra på <butikk> for eksempel, for å <teste komponenter>, noe jeg var veldig lite interessert i. Ikke at jeg ikke liker <produktet> sånn sett, men at jeg trengte en break, mens de var giret på å stikke til nærmeste <butikk> rett etter denne messen da. Det syns jeg var interessant å observere selv. Vi var litt forskjellige på den måten.			#
16C4: Og det jeg har tenkt på i ettertid var at de hadde et ekstra gir å gå på fordi de var litt mer lidenskapelig opptatt av ideen gjennom sin interesse for bransjen.			#
17C4: Når det kommer til hvordan motivasjonen endret seg gjennom tiden i oppstarten, så gikk den litt opp og ned. Den gjorde det, og vi backet hverandre ganske mye, og min personlige motivasjon gikk opp og ned.			#
18C4: Q: I forhold til resten av teamet? A: Jeg tror nok det ble mer og mer avvik fra våre motivasjonskurver mot slutten. Jeg falt til et nivå der jeg fant ut at jeg ikke ville fortsette. De og hadde sine perioder hvor de sa at de hadde det tungt, og at de kanskje ikke ville fortsette på samme måte som vi hadde gjort en stund. Spesielt når det var mye arbeidspress og lange dager og sånt.			#
19C4: En annen ting jeg kommer på forresten om motivasjon var at den våren så husker jeg vi begynte å diskutere når vi skulle ha ferier og sånn. Når kan vi ha ferie og sånn. Jeg kom til et dilemma da der jeg lurte på om det var greit med to ukers ferie, eller om jeg ville ha mer ferie etter et langt semester. Det var en motivasjonsfaktor for min del.			#

Sitater - Annet	TU	EK	M
27C4: Vi ønsket å kunne selge produktet i det internasjonale markedet. Det var målet fra begynnelsen av. Jeg husker vi snakket litt om personlige mål. Det var en av de første aktivitetene vi hadde. Rett etter nyttår, så satt vi og snakket om personlig motivasjon. Jeg ble motivert av opplevelsene i oppstarten. Det å kunne være med å reise, og jobbe i et spirende selskap, syns jeg var spennende. Jeg skulle gjerne husket hva de andre sa, men det kommer jeg ikke på.			#
31C4: Motivasjonen min for å søke ES, var at jeg følte ikke at jeg fikk de utfordringene jeg likte best i det studiet jeg gikk <Studie>, det var veldig teoretisk og man satt mye over bøkene og leste. Det passet meg dårlig. Jeg hadde mer lyst til å jobbe med folk og utvikle «people skills», og prøve meg på andre ting. Egentlig syns jeg det er kult at man på ES kan få en utdanning der man lærer seg å jobbe i bedrift. Det motiverte meg.		#	#
32C4: Jeg fikk den motivasjonen jeg søkte etter. Jeg fikk oppleve veldig mye, og det svarte til forventningene jeg hadde til ES. Messer og hente penger og drive selskap. Det var veldig variert arbeidshverdag, og svarte absolutt til forventningene.			#
34C4: Q: Når du skjønte at du ikke skulle drive med dette, når og hvor åpen? A: Jeg flagget vel på et ganske…. Motivasjonen har begynt å falle litt. Det var vel det jeg sa. Da merket jeg at jeg hadde ikke samme driven til å holde på med det her.			#
35C4: Første gang jeg lufta det var juleferien før det slutta. Da skulle vi dra på messe og hadde mange arbeidsoppgaver i jula, og det fikk meg til å tenke: Er det sånn som dette jeg vil tilbringe feriene mine? Og Det jeg landet på var et nei-svar, at jeg kanskje ikke ville ha en jobb som var så tett knyttet inn i fritiden min. Det var første gangen jeg tenkte jeg hadde lyst til å gjøre noe annet. Da ville jeg ta en runde med meg selv, og sa til teamet at jeg hadde litt kvaler og motivasjonen var kanskje begynt å dale litt, uten at jeg sa at jeg var innom tanken på å slutte.			#

C13: Sitater Motivasjon

Forkortelse «C-kategorier»:

PM: Personlig motivasjon, **Ma**:Mangel på motivasjon, **IY**: Indre/Ytre motivasjon, **E**: Entreprenøriell motivasjon, **B**: Behov for prestasjoner, **Me**: Mestringstro, **U**: Uavhengigehet, **D**: Drive, **P**: Passion

Sitater - Motivasjon	PM	Ma	IY	E	Ent. Mot.				
					B	Me	U	D	P
6C2: Og da var det av de ideene vi hadde syretestet, syntes jeg at denne ideen var den som var mest appellerende til meg.	#								
10C2: <s2> hadde ikke gjort seg så veldig mange tanker om team, og så videre, men syntes at ideen var spennende, siden det var miljø-positive effekter.	#								
11C2: <s2> er ikke noen fan av bransjen men siden det var et miljøvennlig aspekt, syntes <s2> det var kult. Samtidig ville <s2> ha noe high-tech sånn som meg, så tok jeg <s2> med på laget.	#								
13C2: <s3> hadde vert på syretest med denne ideen, og var kjempegira. Dette var den eneste idees <s3> hadde lyst til, men siden ingen andre hadde nevnt noe om den, hadde <s3> ikke turt å ta det skrittet selv, så da var <s3> med, med en gang.	#								
14C2: Og så hadde vi <s4>, som egentlig skulle være med <navn> og de, men <s4> var veldig gira på å være med noe som var high-tech, det var det <s4> ønsket med entreprenørskolen. Så blei det til slutt naturlig at <s4> fikk bli med oss, og <s4> hadde <bakgrunn>, noe som var positivt for vår del.	#								

Sitater - Motivasjon	PM	Ma	IY	E	Ent. Mot.				
					B	Me	U	D	P
30C2: Jeg sa jo også … jeg hoppet av nå <dato> på det utsiktspunktet. Men jeg sa alle rede uka før påska at jeg vurderte e å hoppa av på grunn av det jeg mente var et dårlig samarbeid i gruppa.		#							
52C2: Jeg hadde en indre intern kamp med å få mine synspunkter gjennom. Det var og en ekstern kamp, eller ikke kamp da. Det var det som gjorde det tungt, hvert fall for meg.		#							
55C2: Men allikevel, da jeg sa at jeg kanskje var gira på å slutte var det mange som hadde akkurat de samme synspunktene da, og følt på det samme som jeg hadde følt på. Bare at det ikke hadde gått så langt, for jeg var gjerne en av de som tok litt større plass på gruppa. Jeg hadde kommet ert par steg lenger i den prosessen.		#							
85C2: Jeg har vel alltid hatt lyst til å starte noe selv. Det bunne i grunn fra ting jeg har gjort før. Jeg har startet eget < >, jeg har alltid likt å styre og gjøre det jeg har lyst til selv.				#	#	#	#		
87C2: Jeg følte det ble en liten klinsj da, for jeg følte at jeg ble den ansatte, som hadde en rolle og det var å undersøke markedet, med at <idehaver> sto for produktutviklingen og vi skulle stå for markedsutviklingen. Og så var det <idehaver> som skulle styre hvordan de strategiske valgene skulle bli tatt da.				#			#		

Sitater - Motivasjon	PM	Ma	IY	E	Ent. Mot.				
					B	Me	U	D	P
129C2: Det var high-tech og på veg, og det virket kult.	#			#					#
130C2: Jeg kunne gjerne hoppet på et case i samme bransje igjen, men ikke med de samme folka eller det samme teamet.				#					#
131C2: Vi snakket ikke mye om hva som motiverte hvert enkelt individ i teamet. Vi snakket litt om motivasjon når vi valgte team, og så har det bare fadet ut. Jeg husker ikke selv hva de andre har sagt, og det tyder jo på at vi ikke har snakket om det nok!	#								
11C3: Jeg syns det var veldig veldig gøy å jobbe med det teamet her. Jeg følte at vi var veldig DOERS, vertfall mange av oss, vi fikk ting til å skje. Vi var veldig aktive. Vi hoppet på alle muligheter som oppsto, og det var liksom ikke noe dødtid, da. Så var det masse å gjøre, veldig gøy.	#			#				#	
19C3: Vi ble enige etter ESAF helgen at ting begynte å bli litt usikkert, det føltes litt rart.		#							
27C3: Så egentlig for vi fikk jo mye tracksjon fra eksterne miljøer og jeg syns teamet var helt teamet var helt topp å jobbe med. Så alt det er motivasjon. Det var bare denne usikkerheten som var ubehagelig.		#							
38C3: Skogen ble jo bare høgd ned, så det var jo at det var ganske sånn store problemer der vi kanskje kunne bidra og jeg syns det var veldig	#								

Sitater - Motivasjon	PM	Ma	IY	E	Ent. Mot.				
					B	Me	U	D	P
motiverende jobbe med så viktige saker. Jeg tror det var motivasjonen for alle sammen.									
39C3: Noe som også motiverer meg personlig var at man kunne kombinere litt sånn reising og sånn med jobben. Det ville være kult å kunne jobbe og reise i <utlandet>, møte ny kultur, mennesker og vertfall <s2>og <s5> var det og gjeldende. Så på meg personlig har <reise> mer å si enn miljø da. Jeg har ingen erfaringer eller interesser for sånn miljøvennlige saker.	#			#					#
57C3: Og folk innad i teamet. Så jeg er kanskje litt sånn ubesluttsom av meg, og jeg føler det er lettere å si nei, for da har du ikke forpliktet deg til noe enn å si ja, for da mener du motsatt, og på det tidspunktet mente ikke jeg <ide> 100 % og da klarte jeg ikke fortsette med det.	#	#							
72C3: Jeg jobbet med dette fordi jeg hadde lyst til å skape en egen arbeidsplass og lyst til å skape noe jeg unne leve av.	#			#			#		
92C3: På en personlighetstest var <s2> og <s5>folk som likte å jobbe med ting som ga en Anerkjennelse fra andre, og de likte å jobbe med noe som var godt og bra for miljøet og hjalp folk. <s3> likte å jobbe med noe teknisk, men og at <s3> skulle gjøre noe godt. <s4> ville være med fordi han ville jobbe med <s2>, men ikke pga ide, og meg selv var det mest teamet som motiverte meg. Men også det å	#			#	#				#

Sitater - Motivasjon	PM	Ma	IY	E	Ent. Mot.				
					B	Me	U	D	P
kunne jobbe med noe i <utlandet>, og ikke nødvendigvis i Norge. Reise litt.									
5C1: Jeg tror ikke jeg ranket den høyest.	#								
8C1: Økonomisk potensiale og lykkes som entreprenør.			#						
14C1: Det er ekstremt god lærdom, og jeg er veldig glad at jeg fikk den, for viss jeg skulle sener et tidspunkt ta meg en jobb eller, noe vet jeg at jeg ikke kan ta hva som helst, for det fungerer ikke for meg.				#					#
16C1: Sånn det foregikk var at jeg kjente det litt etter hvert at jeg ikke kjenner så mye drive for dette her, men jeg kimset litt av det. Okei man har dårlige faser i en oppstart også. Og hver dag er ikke en solskinnsdag liksom.		#		#				#	
18C1: Jeg gikk og kjente på dette, og det gikk ikke over. Det jeg også tenkte underveis, Kjæresten min er på utveksling dette året. Kanskje syns jeg ting er ekstra tøft nå da, fordi < > er borte. Så skulle jeg besøke < > i midten av mars, og så tenkte jeg at jeg syns ting er kjipt å tøft nå, men det er kanskje bare fordi < > er borte. Så jeg ventet til jeg skulle dit og besøke < >, og kjenne litt mer på det da. Hvordan kjennes prosjektet ut i hodet mitt da?		#							
19C1: SÅ var jeg der i to uker, og ble vant til å være med < > igjen. SÅ kjente jeg at jeg gledet meg ikke til å komme tilbake og jobbe med <ideen>. Det var		#							

Sitater - Motivasjon	PM	Ma	IY	E	Ent. Mot.				
					B	Me	U	D	P
ikke noe jeg visste at jeg måtte komme meg til bake og gjøre DETTE eller dette.									
22C1: Så i slutten av den uken kjente jeg mer og mer dette er ikke riktig for meg, jeg må ut. Og da sa jeg til gruppen dette utover de dagene som kom.		#							
30C1: Jeg vil si at motet i gruppen var veldig høyt hele tiden, utad, men så er det sikkert slik at flere hadde gode og dårlige dager.				#				#	
31C1: Det jeg føler er at <s2> og <s3>er de som BRENNER MEST for DENNE ideen. <s4> brenner også sterkt for ideen, men allikevel ikke like mye. Men for <s4> har det vist seg at team var viktigere for enn meg, så <s4> kan i mye større grad lene seg på et sterkt team enn ideen i seg selv. <s2>og <s3>, lener seg mye på team og, men samtidig så er denne ideen The shit for dem.	#			#					#
34C1: Men vi fant ut at etter hvert kom det frem at <s2> og <s3> var sånn at tjaaa … om vi får C, er det greit det og. Oppstarten er det viktigste, mens for <s4> var det viktigere med skole. Jeg lå alltid i midten. Men mot slutten, når motivasjonen begynte å dabbe av, ble skole viktigere for meg.		#	#	#	#				
47C1: Jeg hadde fått et sykt bra inntrykk av folk som gikk på ES, Stand og sånn opptaksdag og sånn. Og være her på kontorene og ja. Det var noe helt annet enn <tidligere studie>. Jeg syntes jo <studie> var veldig bra, og likte studiet, men miljøet og sånn var	#								

Sitater - Motivasjon	PM	Ma	IY	E	Ent. Mot.				
					B	Me	U	D	P
bare ok. Her virket det sånn SHIT! Her er folk familien vår liksom, og jeg vil være en del av det.									
48C1: Og så var det idemessig ville jeg begynne med noe som var teknisk, noe sånn, ser jeg meg tilbake, kan jeg stille store spørsmålstegn ved valget med <ideen>, men jeg var så innstilt på at Team er viktigst.	#			#		#			#
57C1: Så det spilte inn, samtidig så er jeg så kynisk at jeg sa til meg selv, at ja jeg kjenner på det her nå, men jeg kan ikke tenke sånn. Livet er mye større enn denne enkle oppstarten.									
78C1: Q: Hva motiverte deg til å søke ES? A: Menneskene som gikk her og det å kunne ta en teknisk ide og kommersialisere den.	#								
79C1: Q: Fikk du den motivasjonen du søkte etter i oppstarten? Q: NEI, jeg gjorde jo ikke det. Men problemet var at jeg visste ikke hva jeg søkte etter. Hadde jeg visst det, hadde jeg nok ikke blitt med i <ideen>.	#	#							
80C1: Vi snakket ikke mye om hva som motiverte hvert enkelt teammedlem	#								
14C4: Jeg var veldig motivert til å begynne med, uten at jeg følte at det var den helt perfekte ideen, å jobbe med. I ettertid har jeg kanskje sett at <s2> og idehaver hadde mer lidenskap for produktet, og hadde kanskje et ekstra gir å gå på. Vi hadde jobbet lange dager og skulle yte litt ekstra.	#			#					#

Sitater - Motivasjon	PM	Ma	IY	E	Ent. Mot.				
					B	Me	U	D	P
15C4: Et eksempel jeg husker veldig godt er mot slutten av min tid i selskapet. Vi hadde vært på messe i <utlandet>, og vært der i fire dager i strekk, og pratet mye om produktet og stått på stand og slikt. Jeg var ganske kjørt og kunne godt tenkt meg å koble av med å gjøre noe annet. Da husker jeg <s2> og idehaver var veldig giret på å dra på <butikk> for eksempel, for å <teste komponenter>, noe jeg var veldig lite interessert i. Ikke at jeg ikke liker <produktet> sånn sett, men at jeg trengte en break, mens de var giret på å stikke til nærmeste <butikk> rett etter denne messen da. Det syns jeg var interessant å observere selv. Vi var litt forskjellige på den måten.	#			#				#	#
16C4: Og det jeg har tenkt på i ettertid var at de hadde et ekstra gir å gå på fordi de var litt mer lidenskapelig opptatt av ideen gjennom sin interesse for bransjen.				#					#
17C4: Når det kommer til hvordan motivasjonen endret seg gjennom tiden i oppstarten, så gikk den litt opp og ned. Den gjorde det, og vi backet hverandre ganske mye, og min personlige motivasjon gikk opp og ned.	#	#		#				#	
18C4: Q: I forhold til resten av teamet? A: Jeg tror nok det ble mer og mer avvik fra våre motivasjonskurver mot slutten. Jeg falt til et nivå der jeg fant ut at jeg ikke ville fortsette. De og hadde sine perioder hvor de sa at de hadde det tungt, og at de		#							

Sitater - Motivasjon	PM	Ma	IY	E	Ent. Mot.				
					B	Me	U	D	P
kanskje ikke ville fortsette på samme måte som vi hadde gjort en stund. Spesielt når det var mye arbeidspress og lange dager og sånt.									
19C4: En annen ting jeg kommer på forresten om motivasjon var at den våren så husker jeg vi begynte å diskutere når vi skulle ha ferier og sånn. Når kan vi ha ferie og sånn. Jeg kom til et dilemma da der jeg lurte på om det var greit med to ukers ferie, eller om jeg ville ha mer ferie etter et langt semester. Det var en motivasjonsfaktor for min del.		#	#						
27C4: Vi ønsket å kunne selge produktet i det internasjonale markedet. Det var målet fra begynnelsen av. Jeg husker vi snakket litt om personlige mål. Det var en av de første aktivitetene vi hadde. Rett etter nyttår, så satt vi og snakket om personlig motivasjon. Jeg ble motivert av opplevelsene i oppstarten. Det å kunne være med å reise, og jobbe i et spirende selskap, syns jeg var spennende. Jeg skulle gjerne husket hva de andre sa, men det kommer jeg ikke på.	#								
31C4: Motivasjonen min for å søke ES, var at jeg følte ikke at jeg fikk de utfordringene jeg likte best i det studiet jeg gikk <Studie>, det var veldig teoretisk og man satt mye over bøkene og leste. Det passet meg dårlig. Jeg hadde mer lyst til å jobbe med folk og utvikle «people skills», og prøve meg på andre ting. Egentlig syns jeg det er kult at man på ES	#		#						

Sitater - Motivasjon	PM	Ma	IY	E	Ent. Mot.				
					B	Me	U	D	P
kan få en utdanning der man lærer seg å jobbe i bedrift. Det motiverte meg.									
32C4: Jeg fikk den motivasjonen jeg søkte etter. Jeg fikk oppleve veldig mye, og det svarte til forventningene jeg hadde til ES. Messer og hente penger og drive selskap. Det var veldig variert arbeidshverdag, og svarte absolutt til forventningene.			#						
34C4: Q: Når du skjønte at du ikke skulle drive med dette, når og hvor åpen? A: Jeg flagget vel på et ganske…. Motivasjonen har begynt å falle litt. Det var vel det jeg sa. Da merket jeg at jeg hadde ikke samme driven til å holde på med det her.		#						#	
35C4: Første gang jeg lufta det var juleferien før det slutta. Da skulle vi dra på messe og hadde mange arbeidsoppgaver i jula, og det fikk meg til å tenke: Er det sånn som dette jeg vil tilbringe feriene mine? Og Det jeg landet på var et nei-svar, at jeg kanskje ikke ville ha en jobb som var så tett knyttet inn i fritiden min. Det var første gangen jeg tenkte jeg hadde lyst til å gjøre noe annet. Da ville jeg ta en runde med meg selv, og sa til teamet at jeg hadde litt kvaler og motivasjonen var kanskje begynt å dale litt, uten at jeg sa at jeg var innom tanken på å slutte.		#		#				#	