

Line Dyrud

Atferd blant styremedlemmer som resulterer i økt verdiskaping i high-tech start-ups

En kvalitativ studie

Masteroppgave i Master i økonomi og administrasjon/
Siviløkonomi

Veileder: Ekaterina Bjørnåli

Mai 2019

Line Dyrud

Atferd blant styremedlemmer som resulterer i økt verdiskaping i high-tech start-ups

En kvalitativ studie

Masteroppgave i Master i økonomi og administrasjon/Siviløkonomi
Veileder: Ekaterina Bjørnåli
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten for mitt mastergradsstudie i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim, med hovedprofilen strategi, organisasjon og ledelse. Gjennom mitt forskningsprosjekt ser jeg nærmere på fenomenet styrer i konteksten high-tech start-ups, med ønske om å få en større forståelse av hvordan styrer i denne konteksten bidrar til verdiskaping. Det har vært en lærerik og til tider noe frustrerende prosess der jeg har fått fornyet respekt over all innsatsen styremedlemmer i high-tech start-ups legger ned for å bidra til at organisasjonen skal ha de beste forutsetninger til å kunne lykkes med å nå målene sine og skape vekst.

Jeg ønsker å rette en stor takk til informantene mine som tok meg i mot med engasjement og ga av seg selv i en hektisk arbeidshverdag. Uten deres positivitet og refleksjoner ved alle henvendelser ville ikke denne avhandlingen vært gjennomførbar.

Jeg ønsker også å takke min veileder, Ekaterina S. Bjørnåli, for tålmodig innsats og gode innspill gjennom hele prosessen. En ekstra takk til venner og medstudenter på NTNU Handelshøyskolen for to flotte år. Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til familie og venner for alle støttende ord og motivasjon gjennom hele prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Sammendrag

Denne masteravhandlingen danner et forskningsbidrag som undersøker verdiskaping i high-tech start-ups-styrer. Min problemstilling er som følger: *“Hvilken atferd i styret resulterer i økt verdiskaping i high-tech start-ups?”* med den underliggende antagelsen om at det er *“mye mer dynamikk i konteksten som stiller større krav til samarbeidsferdigheter”* og med ønske om å se nærmere på faktorer som fremstår sentrale i denne konteksten.

For å svare på forskningsspørsmålet har jeg tatt for meg ulike teorier fra eksisterende forskning som omhandler styrearbeid, team og grupper, samt atferd som må være tilstede for at styret skal samhandle og bidra til verdiskaping. Jeg har valgt å inkludere et bredt spekter av teorier for å gi et mest mulig nyansert bilde og forståelse av fenomenet. Jeg har utført en kvalitativ studie der jeg har hatt en stegvis-deduktiv induktiv tilnærming til emnet. Videre har jeg valgt små-N-studie som forskningsdesign med utgangspunkt i seks ulike styremedlemmer i high-tech start-ups. De empiriske funnene i avhandlingen er samlet inn gjennom dybdeintervjuer.

Denne studien indikerer at styrene i high-tech start-ups tar en større og mer aktiv rolle i selskapet enn det som er lovpålagt og inngår i rammene for styrearbeid, hvor det kreves stor personlig kapasitet av styremedlemmene. Funnene antyder at styrene i denne konteksten fremstår om en viktig og kritisk utvidelse av ressursene i organisasjonen de representerer og gir betydelig merverdi til deres representative virksomhet. Motivasjonen for å bidra i en slik kontekst ligger ikke bare i selskapets vekstpotensial, men òg i at kommersialiseringen av teknologien kan skape verdiskaping for samfunnet og aktører i de eksterne omgivelser. Forvaltningen av selskapets verdier fremstår som styrets viktigste oppgave, men verdiskapingspotensialet som ligger i kommersialisering av teknologien og hvordan det kan bidra til verdiskaping i samfunnet bidrar til å skape en utvidet dimensjon ved styrearbeidet. Resultatene oppsummeres med en modell som illustrerer hvordan verdiskapingen i high-tech start-upsen foregår. Funnene indikerer at verdiskapingen i high-tech start-upser skjer gjennom teamarbeidet, som igjen bygger på atferds-faktorer. Modellen kan betraktes som en sirkulær prosess der verdiskapingen i styret og i selskapet fører til verdiskaping hos eksterne omgivelser og aktører, som for eksempel hos kunder, investorer og samfunnet. Denne verdiskapingen virker tilbake på hverandre, der den økte verdiskapingen i de eksterne omgivelsene bidrar til økt vekst og konkurransefortrinn i high-tech start-upsen.

Abstract

This thesis is a research contribution that examines value creation in boards. My main research question is “*what behavior in the board of directors results in increased value creation in high-tech start-ups?*” with the assumption that there is “much more dynamic in the context that demands greater collaborative skills from the board of directors. The theme draws focus to factors that appears to be central to this context.

To answer the research question, I have included various theories from existing research that focus on board of directors, the board of directors in a team-context and behaviors that must be present among the board of directors to interact and contribute to value creation. I have chosen to include a various range of theories in the meaning to achieve nuances and deeper understanding of the phenomenon. I have conducted a qualitative study with a stepwise-conductive inductive approach. Furthermore, I have chosen the use small-N-study as my research design with the basis of six different board of directors in high-tech start-ups. The empirical findings in this thesis is collected through in-depth interviews.

My findings indicate that the board of directors of high-tech start-ups take a greater and more active role in the company than what is required by them individually and collectively by law, as well as it requires major personal capacity of each board member. Furthermore, the findings suggest that the boards of directors in this context appear to be an important and critical expansion of the existing resources in the high-tech start-ups. The motivation for contribution in such a context is not only explained by the company’s growth potential, but also by the fact that merchandising of the technology can create value for the society and representatives in the high-tech start-ups external environment. This aspect contributes to an expanded dimension of the board of directors’ work.

The results are summarized with a model that illustrates how value creation in high-tech start-ups takes place and evolve. The findings indicate that value creation of the board of directors in high-tech start-ups takes place through teamwork based on behavioral aspects. The model illustrates a circular process where the value creation internally in the organization leads to value creation in its external environments, such as customers, investor and in the surrounding society. The resulting external value creation contributes to increased growth and competitive advantage back into the high-tech start-up.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Formål og avgrensning	2
1.3 Problemstilling	3
1.4 Oppbygging/disposisjon av oppgaven	4
2 Teori	5
2.1 High-tech start-ups og små virksomheter.....	5
2.2 Styrets rolle	7
2.2.1 kontrollrolle.....	8
2.2.2 Servicerolle.....	8
2.2.3 Strategiroлле.....	9
2.3 Det verdiskapende styret.....	10
2.4 Styreatferd	12
2.4.1 Styreleders rolle, atferd og egenskaper.....	13
2.4.3 Teamproduksjonsteori i styrekontekst	14
2.4.4 Integrerende atferd	16
3 Metode	19
3.1 Filosofisk og vitenskapsteoretisk standpunkt.....	19
3.1.1 Hermeneutikken	20
3.2 Forskningsdesign og valg av metode	21
3.2.1 Induksjon og deduksjon	22
3.2.2 Individualisme/kollektivismе	23
3.3 Datagenerering	23
3.3.1 Intervju.....	25
3.3.2 Utvalg og utvalgssелеksjon.....	25
3.4 Databehandling og analyse.....	28
3.4.1 Transkribering	28
3.4.2 Systematisering og kategorisering.....	28
3.5 Kvalitet	29
3.5.1 Reliabilitet	30
3.5.2 Validitet	31
3.5.3 Generalisering.....	32
3.6 Forskningsetikk	33
4. Presentasjon av empiriske funn	34

5.1 Utvalget.....	34
4.2 Atferd	35
4.2.1 Motivasjon og bakgrunn for styreengasjementet	35
4.3 Team og samhandling	40
4.4 Verdiskaping.....	44
5 Analyse.....	48
5.1 Styrets rolle	48
5.2 Atferd	51
5.3 Teamkontekst	54
5.4 Verdiskaping.....	57
6 Konklusjon og avsluttende refleksjoner	60
7.1 Konklusjon.....	60
7.2 Avsluttende refleksjoner og kritikk av avhandlingen.....	63
7.3 Videre forskning.....	64
7 Kilder	65
8 Vedlegg	68
8.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide	68
8.2 Vedlegg 2 – Informasjonsskriv	71
8.3 Vedlegg 3 - Seleksjonskriteria	72

Figuroversikt

Figur 1: Nøkkelkarakteristikk ved utvalget	34
Figur 2: Modell av forskningskonteksten	63

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Virksomheter bruker betydelige ressurser på å finne frem til styremedlemmer med ønskede egenskaper og ressurser (Huse, 2011). Paradoksalt nok ser man at denne kompetansen knapt benyttes (Farbrot, 2008). Det er derfor store potensielle gevinster virksomheter kan oppnå ved at det i større grad stilles krav til involvering, engasjement og kompetansebidrag fra styremedlemmene. I forskningsrapporten “Beskrivelse av norske styre” har daglige ledere vurdert styrets kompetanse og involvering på ulike områder. Rapporten påpeker at styre har stor forståelse og kompetanse innenfor virksomhetens hovedaktiviteter, men at deres kjennskap til virksomhetens kritiske kompetanse, teknologien og kritiske områder blir derimot vurdert til å være noe lavere. Når det kommer til styrenes oversikt, forståelse og kunnskap om bransjens og virksomhetens teknologiske utvikling vurderes dette til et av områdene styrene har lavest kunnskap om (Lervik, Huse, Hansen & Svendsen, 2005). I high-tech start-ups spiller teknologien og den eventuelle kapitaliseringen av denne en svært sentral rolle.

Nilsen, Marynowski, Støleggen & Unanue-Zahl (2018, s.7) påpeker at “Det er også verdt å argumentere for at teknologi er det største eventyret menneskeheten har foran seg, selv om store steg allerede er tatt”. Utsagnet understreker den økende trenden der regjeringer, land og virksomheter satser tungt økonomisk på forskning og utvikling og den stadig økende trenden med å investere i selskaper og ressurser som bidrar til økt innovasjon. NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter, Abelia, utarbeider årlige barometre for hvor forberedt Norge er på en fremtid uten én dominerende råvaresektor (olje og gass) som vekstmotor. I 2018 viser barometeret at nivået på IT-relatert forskning og utvikling gjør at mange land likevel passerer oss, selv om Norge ligger på topp i digital bruk av befolkningen. Videre er resultatet at Norge scorer godt på bredde i utdannelsen, men er dårligere på spisskompetanse. Offentlige investeringer i forskning og utvikling går ned, men veies opp av økte investeringer fra næringslivet. Rapporten viser tydelig at Norge har økt innovasjonstakten gjennom oljekrisen og får høyere utslag på markeds-, produkt- og prosessinnovasjon (Abelia/NTB, 2018).

Høy-teknologiske industrier har en betydelig økonomisk og sosial effekt på nasjoners formuer. Som resultat oppfordrer regjeringer til opprettelse og tilrettelegging av nye

teknologibaserte oppstarts-bedrifter. Dette har utviklet seg til å bli en prioritert i nesten alle avanserte økonomier (Burgel, Fier, Licht & Murray, 2004). Norges regjering påpeker at “gode vilkår for å starte og drive næringsvirksomhet er avgjørende for at vi skal lykkes med å skape de verdiene vi trenger for å finansiere framtidig velferd” (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016). I 2017 utgjorde budsjettet for den totale offentlige bevilgningen til forskning og utvikling 34,5 milliarder kroner, mens det i 2019 er budsjettet for 41,6 milliarder kroner inklusive skattepenger det offentlige taper på skattefunnordningen der næringsdrivende kan søke om finansiell støtte i forsknings- og utviklingsprosjekter (Torgersen, 2016; Amundsen, 2018). Den økte satsingen og bruk av økonomiske ressurser på forskning og utvikling, gjenspeiler seg i Norges høye ambisjoner som kunnskapsnasjon. (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016).

Styrer har en kritisk og avgjørende rolle i tidlige stadier i high-tech firmaer og for virksomhetens videre overlevelse og vekst. Man har sett at styret og sentrale styremedlemmer har vært positivt knyttet til bedriftens resultater og at de bidro med ytterligere ressurser som medlemmer av toppledelsen manglet (Bjornali, Knochaert, Foss, Leunbach & Erikson, 2017). High-tech start-ups opererer i markeder med svært raske og stadig skiftende endringer i etterspørsel, konkurranse, teknologi og regulering. Under slike omgivelser vektlegges evnen til å samarbeide og fatte raske og allsidige beslutninger. Styrer i denne konteksten har fått lite oppmerksomhet.

Teknologi-baserte oppstartsbedrifter operer i markeder med svært raske og stadig skiftende endringer i etterspørsel, konkurranse, teknologi og regulering. Under slike omgivelser vektlegges evnen til å samarbeide og fatte raske og allsidig beslutninger. Nettopp styrer i denne typen virksomheter har fått lite oppmerksomhet og avhandlingen vil derfor fokusere på hvilken rolle styrer har for organisasjonens utfall.

1.2 Formål og avgrensning

Med bakgrunn i min interesse for teknologi, innovasjon og utvikling, vil jeg i min avhandling undersøke hvordan styrer og styremedlemmer i en high-tech start-ups-kontekst bidrar til verdiskaping. Jeg ønsker å se nærmere på hva slags atferd som kjennetegner og motiverer styremedlemmene i denne konteksten, samt få større innblikk i hvordan styrene forvalter og utvikler selskapet og teknologien. Gjennom min fordypning i strategi-, organisasjon og ledelsesfag har jeg opparbeidet meg ett sammensatt syn på organisasjoner og det komplekse samspillet de består av.

Forskningen på styre er mangfoldig og i dag belyst fra mange vinkler, men koblingen til atferd og teamperspektivet på styre i high-tech start-ups er lite belyst. Tidligere forskning har sett på hvilke faktorer som kjennetegner vellykkede oppstartsbedrifter. Blant disse har kjennetegn ved gründere eller team, type teknologi/produkt, bedriftens strategi og orientering blitt identifisert. Mange har sett på forholdet mellom styret og daglig leder, men få har sett på styret i seg selv opp mot en teamkontekst. Bjornali & Ellingsen (2015) påpeker at styre har en *kritisk og avgjørende* rolle i tidlige stadier i high-tech firmer og for virksomhetens videre overlevelse og vekst. I denne studien kommer det frem at de daglige lederne påstår at virksomhetens strategiske kapabiliteter har forbedret seg når styre er mer effektive og bedre til å samarbeide (Ibid.).

Det overordnede målet med masteroppgaven er å skape større forståelse for hvordan styre i denne konteksten samhandler og bidrar til high-tech start-upen. I avhandlingen ønsker jeg å avdekke eventuelle utfordringer styrene står ovenfor, samt utforske hva slags atferd som kjennetegner styret i nye high-tech start-ups som lykkes og hvilke faktorer som assosieres med slik atferd. Selv om en stor andel av forskningen på styre tidligere har blitt utført på store virksomheter og forskningen på bedrifter av mindre skala har økt vesentlig, har selve styrene i disse små bedrifter fått begrenset oppmerksomhet (Machold, Huse, Minichilli & Nordqvist, 2011). Dette gjøres hovedsakelig i denne konteksten ved å avgrense til å undersøke faktorene atferd, team og verdiskaping nærmere, siden det fremstår som at disse faktorene i en high-tech start-ups-kontekst har fått lite oppmerksomhet.

1.3 Problemstilling

Med bakgrunn i utredningen ovenfor og avhandlingens tema, high-tech start-ups-styre og hvordan de bidrar til vekst i organisasjoner, er oppgavens problemstilling som følger:

Hvilken atferd i styret resulterer i økt verdiskaping i high-tech start-ups?

Problemstillingen har en underliggende antagelse om at det er “mye mer dynamikk i konteksten som stiller større krav til samarbeidsferdigheter” der det er ønskelig å se nærmere på og identifisere faktorer som fremstår spesielt sentrale ved denne konteksten.

Forskningsspørsmålet skal forsøke å belyse hvilke oppgaver et styre har i denne konteksten, hvordan styremedlemmene samhandler og hva slags atferd som ligger til grunn for denne samhandling, samt hvordan denne samhandlingen fører til verdiskaping.

1.4 Oppbygging/disposisjon av oppgaven

Forskningsspørsmålet legger føringer for avhandlingen. Først analyseres i diskusjonskapittelet redegjør jeg for de teoretiske, metodiske og empiriske valgene som ligger til grunn. Første kapittel har gitt introduksjon til temaet og presentert forskningsspørsmålet. Videre i kapittel én presenteres aktuell teori med fokus på styrelitteratur, teamatferd og verdiskapning i konteksten high-tech start-ups. I kapittel tre tar jeg deretter for meg de metodiske valgene som har blitt foretatt i arbeidet med forskningsprosjektet og begrunner de. I det påfølgende kapittel fire presenterer jeg empirien som danner grunnlaget for analysen. I kapittel fem analyseres empirien og knyttes opp mot teorien og forskningsspørsmålet, før det avslutningsvis i kapittel seks presenteres avsluttende betraktninger rundt forskningsspørsmålet og videre forskning.

2 Teori

I det følgende kapittelet vil jeg belyse relevant teori og litteratur for oppgaven. Temaet jeg skal ta for meg er komplekst og jeg har dermed inkludert et bredt spekter av teorier for å skape et godt grunnlag til å kunne belyse og svare på forskningsspørsmålet. Teorien som er inkludert er valgt ut på bakgrunn av problemstillingen, den underliggende antagelsene i oppgaven og for å danne et solid grunnlag for arbeidet med intervjuguiden. Utvalgt teori vil bidra til å illustrere og gi innsikt i fenomenet styrevirksomhet i high-tech start-ups, begreper rundt temaet og ulike perspektiver. I kapittelet vil først litteratur rundt styrers rolle og ansvar i en virksomhet bli presentert for å danne et bakgrunnstappe for oppgaven. Deretter vil jeg gå gjennom styre- og teamteori og knytte disse sammen med teknologi-konteksten.

For å strukturere teorikapittelet har jeg valgt å dele kapittelet i tre hovedtemaer med underliggende teorier. Dette skal bidra til å skape et godt teorirammeverk og gi leseren oversikt. Innledningsvis vil jeg presentere konteksten og hva man legger i begrepet high-tech start-ups for å gi lederen teoretiske knagger, før jeg går nærmere inn på selve styret og styrevirksomhet og koble dette opp mot konteksten.

2.1 High-tech start-ups og små virksomheter

Høyteknologiske oppstartsbedrifter omtales som yngre virksomheter mellom en og ti år gamle, som opererer i flere høy-teknologiske sektorer og har signifikante egenkapitalinvesteringer fra flere profesjonelle investorer (Burgel et al., 2004). I norsk sammenheng er high-tech start-ups ofte utviklet i nærheten av eller ved samarbeid av forskningsinstitutter og universiteter. Dette kan være i takt med det økende fokuset på innovasjon og forskning, eller det kan være gründere med ønske om realisering av idéer og teknologi.

I tidligere forskning og litteratur sammenfaller begrepene entreprenørvirksomheter og risikokapital-virksomheter til en viss grad med high-tech start-ups. Disse virksomhetene satser tungt på å utvikle og anvende teknologi for å skape verdiskaping og konkurransefortrinn, og man anser denne type virksomheter som høyt kapable til å skape økonomisk vekst og innovative løsninger (Spilling, 2000). Produktene og tjenestene som high-tech start-ups produserer og utvikler, blir ofte lansert på markedet under svært usikre og stadig skiftende omgivelser. Teknologi-utvikling kan være svært arbeid -og tidkrevende, samtidig som man ser at konkurrenter ofte kommer opp med liknende løsninger kort tid etter

lansering. De stadige skiftende endringene fordrer gode samarbeids- og beslutningsferdigheter, basert på til tider usikker informasjon (Yukl, 2013; Spilling, 2000).

Styreatferd i små- og mellomstore bedrifter har fått økt oppmerksomhet, selv om fokuset på styret i seg selv har vært relativt begrenset. NHO (2017) definerer små- og mellomstore bedrifter som små når det er 1-20 ansatte og mellomstore når antall ansatte er mellom 21-100 stykker. High-tech start-ups i en tidlig fase går innunder begrepet "små". Noen high-tech start-ups forblir i denne fasen, mens noen etter hvert kategoriseres som mellomstor bedrift. Et fåtall beveger seg over mot å være en stor bedrift, men som regel passer de da ikke lenger inn i start-ups-kriteriet. Det er en voksende konsensus om at styret i små bedrifter kan utgjøre en viktig organisasjonsressurs, som kan tillegge en viktig strategisk dimensjon som har innflytelse på organisasjonens verdiskaping (Machold et al., 2011, s. 370; Bjornali, 2017). Store firmaer har oftere utfordringer knyttet til agent-principal-problemer, og har større behov for kontrollering for å unngå opportunistisk atferd. Dette er òg aktuelt i en mindre organisasjonskontekst, men opportunistisk atferd demmes noe opp av begrensede ressurser og større gjennomsløktighet. Beslutningstakingsprosesser og kontrollstrukturer er mindre komplekse og diffuse sammenlignet med store organisasjoner, som resulterer i en forholdsvis reduksjon av styrets funksjon som kontrollør og overvåker (Machold et al., 2011, s.370).

I de tidligste årene i oppstartsbedrifter er skillet mellom ledelsen og styret nærmest visket ut. Den begrensede størrelsen på virksomhetene, den lave kapitalen og få ressurser å spille på gjør at man har mindre avstand mellom styret og administrasjonen. Dette fører til at styret og topp-ledelsen i større grad samhandler. Over tid og i takt med virksomhetens utvikling og utvidelse vil skillet mellom disse to ledelsesenheter stadig bli tydeligere (Vanaelst, Clarysse, Wright, Lockett, Moray & S'Jegers, 2006. Zhang (2010) bemerker at eksterne styremedlemmer kan betraktes som en utvidelse av toppledelsen og gir økt tilgang til eksterne ressurser. Likevel påpeker Gabrielsson & Huse (2002) at det mangler bevissthet rundt at denne typen entreprenørielle team består av både styremedlemmer og toppledelsen. Dette er overraskende fordi at styrene i disse entreprenørielle teamene, som en high-tech start-ups kan betraktes som, fremstår som mer aktivt involverte i virksomhetens strategi-beslutninger. Det kan muligens skyldes at styret i mindre virksomheter har fått begrenset oppmerksomhet (Ibid.).

En start-up bedrift, uavhengig av bransje, er som regel av begrenset størrelse og har et stort vekstpotensial. I følge Menon Business Economics gjengitt i Lütken (2011) er unge

vekstbedrifter særlig sårbare for nedgangstider og finanskriser. I norsk sammenheng finnes det 10 000 såkalte vekstbedrifter. Selv om de blir fremhevet som neste generasjons bedrifter, er de vel så viktige i dag og utgjør hele 14 % av næringslivets verdiskaping. Totalt sysselsetter de 150 000 arbeidstakere og kan ha langsiktige konsekvenser for den norske økonomien (Høegh-Krohn, 2008 gjengitt i Lütken 2011). Lütken (2011) oppsummerer at “ledelse av vekstbedrifter er derfor av stor betydning for norsk økonomi og konkurransevne”.

I virksomheter av mindre størrelser som high-tech start-ups er og utvikler seg videre fra, kan styremedlemmene med riktig bakgrunn og sammensetning bidra med ekspertise utover det bedriften selv mangler (Lervik et al., 2005). Som nevnt har nyetablerte bedrifter ofte mangel på nettverk og legitimitet. Det medfører til at man i større grad er avhengig av omgivelsene rundt og aktører som har tilgang på og kontrollerer viktige ressurser. Særlig i tidlige startfaser er virksomhetene avhengig av interessentenes godvilje og eksterne ressurser. Viktigheten av å ha et styre med sterke nettverk og en aktiv service-rolle er sentral for å oppnå tilgang til disse viktige eksterne ressurser (Huse, 2013).

2.2 Styrets rolle

For å kunne si noe om hvordan et styre er med på å bidra til verdiskaping i et selskap, er det sentralt å se nærmere på styrets funksjoner og hva slags oppgaver de har. Styrevirksomhet er, som nevnt, et område som har blitt dekket grundig i tidligere forskning. Tatt i betraktning er det fortsatt uklare oppfatninger rundt styrets rolle og atferd som er betydningsfulle for organisasjonens verdiskaping og utvikling (Huse, 2011). Litteraturen har opp gjennom diskutert og fremhevet ulike roller og oppgaver, men disse varierer etter hva slags perspektiver og forskning det er lagt vekt på. Styreer skiller seg fra hverandre i omfang og sammensetning, og bransjen de opererer innenfor endres kontinuerlig. Det er derfor vanskelig å legge til grunn én spesifikk teori fordi studier av ulike typer styreer kan gi ulike svar. Det gjør det utfordrende å karakterisere styret på grunnlag av én teori (Huse, 2011).

I litteraturen fremstilles styrets viktigste roller og hvordan rolleinnholdet bør være på forskjellig vis. Hvordan disse rollene skal vektlegges og utøves eksisterer det ingen etablert konsensus om. Hva som oppfattes som styrets oppgaver kan variere ut ifra om man vektlegger ett kontroll, strategi- eller serviceperspektiv (Huse, 2011, s. 29). Fra et norsk perspektiv har man aksjeloven som er førende for hva slags ansvarsområder et styre har og stiller en rekke formelle krav til styrearbeidet (Aksjeloven, 1997). Primært kan styrets

oppgave sees på som å forvalte og ivareta eierinteresser, der styret blir et bindeledd mellom eierne og den daglige ledelsen. Østrem & Schwerdt, 2017 (2017) fremhever at praksis og rettspraksis viser at mange styremedlemmer “ikke er kjent med det egentlige ansvaret de forvalter, og ikke minst at de hefter personlig med sin private formue”. Det er derfor kritisk for styremedlemmer å være klar over ansvaret de tar på seg ved å sitte i et styre, både fra virksomhetens perspektiv og på et personlig plan, særlig i konteksten high-tech start-ups som er preget av høy usikkerhet og risiko. Selv om aksjeloven som nevnt stiller formelle krav til styrets utforming, oppgaver og ansvar finnes det òg mindre formelle anbefalinger, instruksjoner og uskrevne regler for hvordan styrearbeidet bør utføres.

2.2.1 kontrollrolle

Det eksisterer noen formelle forskjeller fra land til land, men en av styrets hovedformål blir vurdert til å være et kontrollorgan. Likeledes kan selskapets vedtekter og eventuelle styreinstruks regulere styrets oppgaver. De lovpålagte oppgavene er mangfoldige og varierer i omfang. For å sikre at oppgavene løses er det kritisk å ha gode rutiner for hvordan man håndterer disse. Ved å ha klare instruksjoner for hvordan man skal takle og opptre i ulike situasjoner sikrer man at styret har forutsigbare retningslinjer å forholde seg til. Styrer er lovmessig pålagt et særlig ansvar for virksomhetens økonomiske situasjon og kontrollen av denne. Dette gjøres ved å utarbeide budsjetter, planer og være kontinuerlig oppdatert på den rådende økonomiske stillingen i organisasjonen (Lervik et. al., 2005). Det skilles videre mellom ulike typer kontrolloppgaver styret har. Resultatkontrollen innebærer at styret arbeider med budsjetter og måloppnåelsen av denne. Den interne kontrollen fokuserer på hvordan virksomheten og systemer er organisert og eventuelle kritiske rutiner i virksomheten (Lervik et. al., 2005, s.41). Med tanke på de mange ulike interessentene som er involvert i en virksomhet er det nødvendig at selskapet opptrer aktverdig ovenfor alle, og følger de bestemte reglene og normene som er fastsatt internt og eksternt.

2.2.2 Servicerolle

Betydningen av styrets servicerolle har både interne og eksterne aspekter. Styret kan ha en rådgivende funksjon og fungere som en sparrepartner til leder og administrasjon. Dette gjøres ved å utnytte og bidra med ekspertise og kunnskap knyttet til styremedlemmenes kunnskaps- og fagområder. På denne måten bidrar styret med kompetanse relatert til generelle ledelsesutfordringer og spesifikke problemstillinger. Dette er særlig nyttig i situasjoner der man opplever at kompetansen i virksomheten ikke er dekkende eller at det er ønskelig med andre innspill før man tar viktige og mindre viktige avgjørelser. Fra et eksternt aspekt har

servicerollen ulike roller mot omverden i form av å skape og opprettholde kontakt med omgivelsene (Huse, 2011). En viktig del av dette er å utnytte de ulike rollene og nettverkene hvert styremedlem har. Da kan man etablere og vedlikeholde relasjoner til andre organisasjoner, grupper og potensielle fremtidige kontakter i omgivelsene for å tilegne seg et bredere kunnskapsområde samt innhente informasjon og råd ved usikkerhet og videre utvikling av teknologien eller organisasjonen (Lervik et. al., 2005). Nettverksbyggingen i virksomheter har elementer av strategiutvikling, i kraft av at det bidrar til å sikre tilgang på nødvendige ressurser. På denne måten bidrar styret aktivt til å redusere fremtidig usikkerhet (Mintzberg, 1987).

2.2.3 Strategirolle

Hvordan styret ivaretar et strategiansvar og i hvor stor grad de har et strategisk ansvar varierer i litteraturen og i praksis fra bedrift til bedrift. Styrets involvering i strategiarbeid har elementer fra både kontroll- og serviceansvaret (Lervik et. al., 2005, s, 45). Hovedoppgavene innenfor denne rollen er å bidra til å fastsette kortsiktige og langsiktige mål og planlegge hvordan disse skal oppnås. Strategirollen er særlig preget av et fremtidig perspektiv og ønske om å fatte gode kort- og langsiktige beslutninger. Hendry & Kiel (2004) fremhever at på den ene siden består strategirollen av en mer passiv rolle der godkjenning og overvåking av strategi er sentralt, til på den annen side en aktiv rolle med å fastsette mål og forretningsområde. Lervik et. al., (2005, s.45) måler styrets involvering i strategiarbeidet "i den grad styret: 1) utarbeider aktivt strategiforslag 2) tar aktivt beslutninger om langsiktige strategier 3) gjennomfører strategibeslutninger 4) kontrollerer og evaluerer aktivt strategibeslutninger".

De nevnte rollene kan i varierende grad være tilstede i virksomheter og legges ulikt vekt på og tilpasses situasjonen bedriften befinner seg i, samtidig som at rollene kan være overlappende. I konteksten high-tech start-ups er òg dette rammeverkene og rollene nødvendig. Det finnes lite litteratur på de tre rollene i en high-tech start-ups-situasjon og jeg benytter derfor generell teori og supplerer med mer spisset teori der det er mulig. Men det er naturlig å anta at i de tidligste fasene i en high-tech start-ups er særlig styrets arbeid med strategi og service kritiske i arbeidet mot en eventuell kommersialisering av teknologien. Siden produktene og tjenestene i varierende grad er helt nye for markedet og kundene, kan det være svært utfordrende å markedsføre seg mot et mottakelig marked og investorer som kan være med å skape videre vekst. I tillegg er selskapet av såpass liten størrelse at det er lite behov for kontroll fordi det er lite å føre tilsyn ved. Ved vekst og kommersialisering av

teknologien er det tenkelig at det blir økt behov for kontrollrollen, samtidig som man opprettholder service- og strategiroller. High-tech start-ups opererer innenfor skiftende omgivelser og markeder, som bidrar til at det blir utfordrende å sette langsiktige strategiplaner på grunn av stor usikkerhet (Kazanjian, 1988; Bjørnenak & Andreassen, 2018).

2.3 Det verdiskapende styret

For å drifte en virksomhet er man i de aller fleste tilfeller avhengig av å skape vekst og bidra til verdiskaping. Varierende kontekstuelle faktorer vil påvirke oppfatningen av verdiskaping. Det som skaper verdier for organisasjoner i noen kontekster, vil ikke nødvendigvis bli ansett som verdiskapende i andre virksomheter (Huse, 2007). Det eksisterer ingen presis definisjon på verdiskaping, men det går ut på at man anvender tilgjengelige ressurser innad i virksomheten eller i tilknytning til virksomheten, som kompetanse og arbeid for å skape verdier (Huse, 2011). I mange tilfeller er dette forbundet med økonomisk verdiskaping, men det kan òg være verdiskaping på andre områder i virksomheten og mer generelle tiltak som for bidrar med fremgang og forbedring. Dette kan for eksempel være interne tiltak som fokuserer på forbedring av interaksjonen mellom ansatte, tilgang til kurs og videreutdanning eller økte helse, miljø- og sikkerhetstiltak. Ekstern verdiskaping er tiltak som skaper verdier i tilknytning til selskapets eksterne miljø. Eksempler på dette kan være å skape verdier i form av arbeidsplasser til samfunnet rundt den og ta samfunnsansvar (Huse & Sørland, 2009). Tatt i betraktning er ikke verdiskapingen noe som bare skaper fordeler til virksomheten i seg selv. Som tidligere nevnt har selskaper en rekke ulike interessenter med ulike intensjoner for å engasjere seg. Fra eierne og aksjonærer sin side er det i de fleste tilfeller ønsket om økonomisk vekst og avkastning som står sentralt. Fra et kundeperspektiv fremhever Huse & Sørland (2009) at det er særlig fordelaktig for virksomheten å skape verdier for kundene, fordi dette igjen kan bidra med økte verdier hos aksjonærer og virksomheten. Den økte verdiskapingen bidrar følgelig med å utvikle konkurransefortrinn.

Den norske regjeringen fremhever at “verdiskapende styrearbeid handler om strategi. God kontroll fra styret kan hjelpe til med å bevare verdier, mens et drivende strategiarbeid av styret kan skape nye verdier” (Nærings- og fiskeridepartementet (2016). Følgelig legger de til grunn at for å utvikle et selskap kreves det et godt og velfungerende styre. De stiller spørsmål rundt hvordan styret disponerer tidsbruken på ulike oppgaver og ser ideelt at et verdiskapende styre i større grad skal benytte arbeidskapasiteten på å se fremover (Ibid.). Huse (2013) legger til at godt styrearbeid vil bidra til at beslutninger kan treffes i et

fugleperspektiv. Regjeringen (2016) trekker også frem viktigheten av kommunikasjon og åpenhet. Legger man den norske konteksten til grunne ser man at en stor andel av styremedlemmene er eksterne og uavhengig av selskapets ledelse. Det fremheves at dette skaper informasjonsasymmetri mellom styret og ledelsen og at et styre i seg selv ikke kan skape verdier. Et verdiskapende styrearbeid foregår i stor grad gjennom interaksjon med omgivelsene i og rundt virksomheten og er avhengig av at styret klarer å tilegne seg informasjon på egenhånd og i samarbeid med ledelsen (Regjeringen, 2016).

Huse (2013) fremhever at det er vanlig å vurdere kvaliteten på styrearbeid ut ifra bedriftens finansielle resultat. Denne vurderingen er noe snever basert på at organisasjoner sjeldent har et rendyrket mål om finansiell avkastning. Økonomisk bærekraftighet gir større rom for å oppfylle andre vel så viktige og overliggende mål, knyttet til for eksempel forskning og helse, selv om kortsiktig avkastning i mange tilfeller er sentralt for enkelte aksjonærer og investorer (Huse, 2013). Et velfungerende styre krever en god grunnmur; det må etableres gode rutiner og settes av tid til hyppige styremøter. Videre fremhever han flere momenter som kan bidra med å legge til rette for at styret og styrearbeidet bidrar med verdiskaping. Dette kan være for eksempel å kartlegge ressursene blant styremedlemmene enkeltvis og som en gruppe, for å kunne gjøre nærmere vurderinger av hvordan disse ressursene kan bidra til verdiskapingen. Det påpekes at “det er ikke gitt at det er samsvar mellom styremedlemmenes kompetanse og hvordan dette kompetansen brukes. Hvordan kompetansen brukes avhenger også av de oppgaver som utføres” (Huse, 2013). Styret må vurdere hva slags kompetanse som kreves for at oppgavene skal utføres og hvordan denne kompetansen skal anvendes. Noen utfordringer er krevende i form av at de krever omfattende forberedelser av styret på gruppenivå, mens andre krever kompetanse på et individuelt nivå. Avslutningsvis påpeker Huse (2013) at styrets kompetansebehov må vurderes helhetlig, fordi det ikke er mulig å stille opp en entydig fellesliste over krav til hvert enkelt styremedlem.

Det er mange uforutsigbare momenter ikke bare i omgivelsene i high-tech start-ups, men òg usikkerhet rundt teknologien og om den lar seg kommersialisere. Som regel er den økonomiske stillingen svært dårlig i startfasen, så fremt man ikke har mottatt noen form for forskningsstøtte. Usikkerheten og risikoen bidrar til at mange styremedlemmer kan kvie seg for å takke ja til verv. Siden man har personlig ansvar som styremedlem kan man i ytterste konsekvens risikere personlige erstatningskrav (Aksjeloven, 1997). Det kan være naturlig å anta at et styreverv er spesielt krevende i high-tech start-ups og at det krever mye innsats fra styremedlemmene. Et relativt begrenset styrehonorar står kanskje i kontrast i forhold til

ytelsen, som bunner ut i begrenset økonomi og fremtidige mål om å tilgjengelig kapital skal investeres i verdiskaping og vekst. Huse (2011, s. 142-143) poengterer at styrehonoraret bør reflektere tiden styremedlemmers tidsbruk, den disponerte kompetansen og det ansvaret som ligger i styrevervet. Lave styrehonorarer kan gi uttrykk for hvor lite styrearbeid har blitt prioritert i små- og mellomstore bedrifter. For å kompensere for lave styrehonorarer er det utviklet en praksis der styremedlemmer sender konsulentregninger for arbeid over et minimum (Huse, 2011).

Akkurat som at alle styrer varierer i størrelse, kompetanse og sammensetning er det tenkelig at det er mange ulike styrekombinasjoner òg i high-tech start-ups, særlig når det kommer til variasjoner av teknologiske bransjen selskapet driver med og tilgangen til interne og eksterne ressurser. I en tidlig fase av high-tech start-ups er det ofte en større tyngde av interne styremedlemmer. Dette er fordi størrelsen og veksten er mindre, og at eiere, gründere, ansatte og styret kan bestå av flere av de samme personene. Hos high-tech start-ups som er opprettet i nærhet til forskningsparker, universitet eller i samarbeid med andre aktører består styret hovedsakelig av eksterne styremedlemmer. Det er fordi at mange investorer og eiere stiller krav til å ha egne representanter i styret (Lütken, 2011). Huse (2011, s. 185) fremhever at organisasjoner som vokser møter på nye ledelsesutfordringer. De som finansierer veksten stiller ofte krav til kontroll og oppfølging. Eksempelvis kan en bank stille krav til styret og styresammensetningen før de innvilger finansiering. Formelle eller uformelle risikokapitalister engasjerer seg gjerne i styrearbeid. Styrene utvikler seg mot å bli mer formelle og aktive. Veksten kan bidra med økt behov for en mer profesjonell ledelse enn det mange gründere har forutsetninger og kapasitet til. Huse (2011, s.185) påpeker avslutningsvis at “da vil vi på den ene siden kunne se at gründeren kan ha nytte av et godt fungerende styre, på den andre siden at et styre da vil se behov for å skifte ut gründeren”.

2.4 Styreatferd

Farbrot (2008) fremhever at bedre resultater kan opparbeides ved å ha et økt fokus på de menneskelige faktorene ved styrearbeidet. Siden mange styrer har et kontrolltungt perspektiv, havner de menneskelige aspektene noe i bakgrunnen. Dette er naturlig siden konsekvensene av dårlig kontroll er potensielt alvorlige for selskapets fremtid. I norsk næringsliv har man sett at styret ofte må ta støytten når det går galt. Dette har ført til en ytterligere kontroll fra styrets side, der særlig de finansielle resultatene har blitt brukt som målestokk. Videre påpeker Farbrot (2008) at virksomheter bruker mye ressurser på å sikre seg styremedlemmer med riktig kompetanse. Paradoksalt nok brukes den kompetansen for lite i praksis. Huse

gjengitt i Farbrot (2008) stiller seg bak dette og mener at kompetansen ikke blir tilstrekkelig utnyttet og ønsker større fokus på de menneskelige faktorene. På den måten sikrer virksomheter at styrene aktivt bidrar til å skape verdier. Faktorer som menneskelige og sosiale er vel så viktig som de strukturelle faktorene. Styrene må ta hensyn til interaksjonene mellom styremedlemmene og legge vekt på tillit og følelser. Avslutningsvis påpeker Huse gjengitt i Farbrot (2008) at “de beste styrene er høyeffektive, velfungerende arbeidsgrupper som kjennetegnes av åpenhet og sjenerøsitet”.

Atferden i særlig styremøter har tidligere vært oppfattet som ganske monotont der styret følger fastsatte retningslinjer og beste praksiser. Nyere forskning indikerer at atferden er mer nyansert. Hos utenforstående kan styremøter fremstå nokså homogent der man behandler lignende saker og problemstillinger, men det fra et styreperspektiv oppleves veldig forskjellig. Disse forskjellene oppstår til og med i samme styremøte med samme styremedlemmer. Forskningen så at gruppemedlemmene vekslet mellom atferd både på et individuelt nivå, og på gruppenivå der det krevdes (Bezemer, Nicholson & Pugliese, 2014).

Hvilke kriterier som skal vektlegges i styrene, er situasjons- og kontekstbasert. Konteksten kan være hva slags bransje selskapet er i, størrelsen på den, lokaliseringen eller hva slags livssyklus den befinner seg i. Dette er momenter som stadig kan være skiftende og gjør at en bedrifts kontekst endrer og utvikler seg i varierende tempo. Dette stiller store krav til den samhandlingen som skal skje i styre. De stadige kontekstendringene gjør at det blir utfordrende å følge et fast styrerammeverk og retningslinjer. Praksiser som har vært velfungerende i en kontekst kan være en dårlig praksis i en annen kontekst. Styret må derfor utvise forsiktighet og etablere gjennomtenkte, skreddersydde løsninger for å sikre gode praksiser i ulike kontekster. Konteksten må ta hensyn til både det formelle lovverket og kravene som stilles til styrearbeid og de menneskelige ressursene (Huse, 2011).

2.4.1 Styreleders rolle, atferd og egenskaper

Styreleder og ledelse av styret spiller en viktig rolle for prosessene rundt kontroll, service og strategi. For high-tech start-ups er det viktig å ha profesjonell styreleder med gode ledelsesegenskaper (Bjornali, 2017). Lederatferd og prosesser i styrearbeidet er i små- og mellomstore bedrifter viktigere for styrers involvering, enn strukturelle karakteristikk alene. Antall styremedlemmer, utskiftninger i styret og om styremedlemmene er interne eller eksterne er ikke fullt så viktig, så lenge styrelederen integrerer kunnskapen blant styremedlemmene og utvikler initiativ til å engasjere medlemmene (Machold et. al., 2011).

Et styre er flatt hierarkisk sammensatt av personer der styrelederen ikke har instruksjonsautoritet over de andre styremedlemmene. Styremedlemmene er likemenn, der styrelederen har en særlig rolle for å motivere medlemmene til å jobbe og bidra kollektivt. Styreledelse handler om åpenhet og klare regler. På et individuelt og kollektivt nivå må styreleder og styremedlemmer kontinuerlig være åpne for utvikling (Gabrielsson & Huse, 2012). Styrelederens fremste oppgaver går ut på å sikre at styret fungerer godt og oppfyller forpliktelsene sine, men "i praksis har den gode styreleder imidlertid ofte også oppgaver som går langt utover det loven krever" (Bråthen, 2003). Machold et al., (2011) fremhever at styreleders effektivitet, sammen med styremedlemmers kunnskap og ferdigheter og styreutvikling har størst påvirkning for variasjoner i strategisk involvering og understreker at kvaliteten på styrearbeidet blir bedre når styrelederen får styremedlemmene til å arbeide sammen som et team. Dette er stiller Gabrielsson & Huse (2012) seg bak og fremhever at når styreleder legger til rette for at styremedlemmene jobber enhetlig som en gruppe, oppnår man bedre styrearbeid, Dette blir belyst nærmere i avsnitt 2.4.2

2.4.3 Teamproduksjonsteori i styrekontekst

I et forsøk på å svare på spørsmål om avgjørende faktorer for styrets effektivitet, har forskere i økende grad tatt hensyn til prosesser og atferd, i stedet for strukturelle karakteristikk av styrene alene. Nøkkelvordier i teamproduksjonsteori er strategisk engasjement og samarbeid i styret, med mål om å undersøke individers samvirkende atferd i grupper og team, i motsetning til opportuniste og skulking (Machold et al, 2011). Huse og Sølund (2009) legger til at virksomhetens interesser kan ha motstridende mål og løser dette ved å bruke styret til å utvikle maksimal felles verdiskaping i bedriften. Ved å samarbeide internt i styret, og eksternt med bedriftens aktører prøver man å komme frem til gunstige løsninger som kommer hele virksomheten til gode. I dagens teamproduksjonsperspektiv er bedriftene konseptualisert som en sammenheng av lag-ressurser, der ressurser og investeringer av aksjonærer, styremedlemmer, ledere, ansatte og andre interesser ønsker å profitere fra teamproduksjonen (Machold et al, 2011, s. 369).

Huse (2007, s. 210) har sett på hva som skiller styrer fra jobbgrupper og team. Et styre består av en gruppe personer som er karakterisert ved at de har få ansikt-til-ansikt møter og er høyt komplekse og utfører mangfoldige oppgaver, samt at de har kraftige tidsbegrensninger. Som en konsekvens av de sammensatte oppgavene og rammene, er styrer spesielt sårbare og utsatt for interaksjonsvansker. Styrets effektivitet vil trolig avhenge av sosialpsykologiske prosesser og særlig de som fører til deltakelse i gruppen, informasjonsdeling og kritisk diskusjon. Det

er uvanlig, og et fåtall som betrakter styret som et team. Den vanligste begrunnelsen for dette synspunktet er at styret møtes sjeldent. Imidlertid er en virksomhets styre en gruppe mennesker som er psykologisk avhengige av hverandre. Alle styremedlemmer er en del av en gruppe, med en særegen og unik dynamikk som påvirker hvordan man samhandler. Forskning viser at styremedlemmer heller relaterer til gruppenormer, enn til individuelle normer (Huse, 2007).

Siden styret har som funksjon å forvalte og skape verdier i en virksomhet må den fungere som et aktivt rådgivningsorgan for ledelsen. I mindre virksomheter med vekstmuligheter er det nødvendig med aktive og verdiskapingsorienterte styrever (Huse, 2011). Aktive styrever fastsetter ikke bare strategisk kontroll, men er samtidig involvert i utarbeidelse av strategiske beslutninger og definerer og former hva slags beslutninger som skal tas i hvilke situasjoner (Machold et al, 2011, s. 369). Fra et teamproduksjonsteoretisk perspektiv er det kritisk at alle aktører bidrar med kompetanse til fellesskapet, for å skape verdier i selskapet.

Styremedlemmene representerer selskapet, og må forstå hva som er viktig for å balansere de ulike formålene selskapet er til for. I fokus står strategisk engasjement og samarbeid. Primært skal lojaliteten være til selskapet, og ikke til interne eller eksterne aktører, som ledelsen eller eiere (Huse, 2011, s. 68). Små firmaer har ofte overlappende eierskap og ledelse, mangler en formalisert ledelsesstruktur og har økt behov for å bringe kritiske ressurser til virksomheten. En teamproduksjonstilnærming er en nyttig teoretisk brille for å forstå styrever, og spesielt avgjørende faktorene for styrets strategiske involvering (Machold et al, 2011, s. 370). Dette støtter Huse (2011) og fremhever at man må etablere åpne styreverom der styremedlemmene er trygge på hverandre og setter personlige interesser tilstede for å jobbe mot gode, felles beslutninger som skaper verdier.

I et teamproduksjons-perspektiv blir ulike ressurser og kompetanser anvendt for at det samlede, totale produktet av styremedlemmenes interaksjon, er bedre enn summen av deres samlede individuelle produksjon. I et teamproduksjonsperspektiv blir styremedlemmer sett på som en kunnskapsrik og samarbeidsvillig gruppe som har mål om å lede virksomheten og koordinere virksomhetens aktiviteter. Hovedoppgaven er å representere og mekle mellom alle interessenter, samtidig som de anvender sin ekspertise til å skape strategiske konkurransefortrinn (Kaufmann & Englander, 2005 gjengitt i Gabrielsson & Huse, 2012). For at styret skal kunne fungere som et team må det være transparens og åpenhet mellom styremedlemmene og ha en grunnleggende styrekultur der deling av kunnskap er normen.

Styrer og individer som ikke er opptatt av egen-utvikling har ingen plass i styrerom dominert av teamproduksjon og langsiktig verdiskaping (Gabrielsson & Huse, 2012).

I samarbeid med andre oppstår det fra tid til annen konflikter og uenigheter. Konflikter er nødvendigvis ikke bare negativt, for de *“innebærer ofte opplevelser av spenning, og kan ha positive eller negative konsekvenser avhengig av hvordan vi håndterer forholdet”* (Rognes, 2008, s.161). Utfallet av uenigheter er mye knyttet til hvordan man behandler selve konflikten (Rognes, 2008). Gjennom teambygging får en trent på arbeidsformer som er til god hjelp når man behandler konflikter, forutsatt at man har en åpen og personlig kommunikasjon som gir rom for tillit og feedback-kultur (Hotvedt, 1997).

Seks ulike kritiske dimensjoner ved teamproduksjonskultur i styrerom er identifisert av Gabrielsson & Huse (2012). Dette er samhørighet, kreativitet, kognitive konflikter, åpenhet og generøsitet, kritikalitet og forpliktelser. Sammen legger disse seks aspektene grunnlaget for at teamproduksjonen i styret skal bidra til verdiskaping. Det blir vektlagt at verdiskaping skjer gjennom arbeid i grupper og at styrer må lære seg å jobbe i team. Det handler ikke bare om å bruke individuell kompetanse og kapasiteter, men inkluderer òg verdiøkende og dynamiske prosesser mellom styremedlemmer (Gabrielsson & Huse, 2012).

Machold et al., (2011, s.370) argumenterer for at ledelse av styrer er en flerdimensjonal konstruksjon. Det inkluderer prosesser med mål om å sikre at styremedlemmer bidrar med relevant kompetanse, interaksjoner som legger til rette for kunnskap og ferdigheter, så vel som en styreleders atferd som maksimerer teamproduksjon. De demonstrerer videre at teamproduksjonsteori kan bidra til økt forståelse av styreatferd på flere måter. De fremhever i tråd med Gabrielsson & Huse (2012) at kjernen av teamproduksjon selve styreteamet og yteevnen teamet genererer i sin helhet, i stedet for individuelle styremedlemmer og deres særegne roller. Videre argumenteres det for at teamproduksjonsteori gir et komplementært teoretisk anker for videre konseptuelt og empirisk arbeid for styrearbeid (Machold et al., 2011).

Avslutningsvis, teamproduksjonsteori fokuserer helhetlig på firmaet i seg selv og anerkjenner at verdien av organisasjonen er et resultat av alle deltakere (Ibid.).

2.4.4 Integrerende atferd

Begrepet integrerende atferd referer til i hvilken grad gruppemedlemmer samarbeider, deltar i gjensidig informasjonsutveksling og felles beslutningstaking (Bjornali, 2017). Som nevnt har

high-tech start-ups har komplekse og stadig skiftende omgivelser, der det vektlegges evnen til å samarbeide og fatte sammensatte beslutninger på grunnlag av tilgjengelig informasjon (Eisenhardt, 1989). Hambrick gjengitt i Bjornali, (2017) fremhever at prosesser i lederteam, som integrerende atferd, kan være kritisk for en bedrifts videre konkurransemessige atferd, som igjen kan bidra til konkurransefortrinn i bedriften. Et atferdsintegrert team er kjennetegnet ved interaktive prosesser der medlemmenes erfaring, kunnskap og nettverk blir bedre utnyttet enn i team som ikke har integrerende atferd. Dette resulterer i en forbedret ytelse av teamet, som igjen bidrar med forbedret organisatorisk ytelse. Team som har høyere grad av integrerende atferd har færre konflikter og økt beslutningstaking (Bjornali, 2017).

I en high-tech start-up-kontekst gjelder viktigheten av å ha å ha en god styreleder og tillit. Derimot ser man at behovet for styreleder blir mindre, jo mer tillit det er blant styremedlemmene. Styrelederen legger premisser for å skape en styrekultur der meninger og erfaringer er viktig for å øke antall ideer som bidrar til god kvalitet på løsninger. I en high-tech start-up-kontekst er det naturlig å tenke at integrerende atferd kan bidra til økt kultur for kreativitet og innovasjon. I denne konteksten og i styrerom generelt er tillit blant styremedlemmer viktig for å skape kultur for deling av kompetanse og erfaringer for å komme frem til best mulige løsninger (Bjornali, 2017). I et styre er det tenkelig at et en atferdsintegrert måte å jobbe i team på kan ha særlig forbedret ytelse på styre som fungerer mindre godt. Styrene kan oppnå høyere nivåer av informasjonsutveksling, som kan føre til flere forslag og løsninger på særlig strategibeslutninger, men òg øker samarbeidet og felles beslutsomhet (Bjornali, 2017; Bjornali, 2019).

Studier har belyst at grupper med høy grad av atferdsintegrasjon er mer effektive og oppnår bedre resultater. I en high-tech start-ups-konteks er tillit, kognitiv distanse og uformell kommunikasjon avgjørende faktorer for atferdintegrasjon i styret. Styrets atferdsintegrasjon er viktig generelt, men er særlig kritisk i firmaer som opererer i komplekse og dynamiske omgivelser (Ellingsen, 2014). Det er naturlig å anta at dette òg er gjeldende for high-tech start-ups-styrer som opererer i denne typen omgivelser.

Dette teorikapittelet har sett på ulike perspektiver på styrers rolle, hva slags atferd som kjennetegner og bær være til stede i et styre, samt hvordan styrearbeidet foregår ut i fra et teamperspektiv. Teorien har blitt knyttet opp mot high-tech start-ups-konteksten der det eksisterer teori som binder dette sammen. I og med at det er mangelfull forskning på high-tech start-ups, har jeg kommet med naturlige antagelser om hvordan denne teorien utarter seg

i denne konteksten. I påfølgende kapittel vil de metodiske aspektene ved avhandlingen belyses.

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg begrunne de metodiske valgene og verktøyene som er anvendt i oppgaven. Avgjørelsene i oppgaven er foretatt med utgangspunkt i å belyse og besvare oppgavens forskningsspørsmål på en grundig måte. Tjora (2012) påpeker at metodevalget skal reflektere hva forskeren ønsker å finne ut. Innledningsvis i kapitlet vil jeg derfor gå gjennom oppgavens vitenskapelige standpunkt som danner fundamentet for min forskning. Påfølgende blir det en gjennomgang av valg av forskningsmetode og forskningsdesign, der valget av kvalitativ metode vil begrunnes. Videre vil oppgaven fokusere på datagenerering, databehandling og analyse av dataene før jeg avslutningsvis vil gå nærmere på viktige forskningsetiske betraktninger.

3.1 Filosofisk og vitenskapsteoretisk standpunkt

Målet med forskning er å presentere sannferdig og gyldig empiri – kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Metode er hvordan en går frem for å generere empiri og beskriver virkeligheten (Jacobsen, 2005), og skal sikre at resultatene og valgene i oppgaven er godt begrunnet (Nyeng, 2012). Nyeng (2017) forklarer at vitenskapelig virksomhet er systematisk og sosialt organisert søken etter ervervelse og produksjon av, og forvaltning og kommunikasjon av kunnskap og innsikt. Vitenskapsteoretisk standpunkt betyr her den tilnærmingen jeg forholder meg til for å forstå virkeligheten. Selvstendig metodevalg krever vitenskapsteoretisk refleksjon og jeg er enig i at all kunnskap og dannelsen av denne bygger på flere ulike virkelighetsbilder. Det er derfor sjelden at kunnskapen blir en ren avbildning av virkeligheten, men forskningsmetoden skal bidra til at avbildningen blir så virkelighetsnær som mulig (Nyeng, 2004; Nyeng, 2006). I forskningssammenheng eksisterer det ingen rådende enighet om hvordan man forstår virkelighet og sannhet, ei heller hvordan en innhenter kunnskap som speiler dette (Jacobsen, 2005). I menneskesammenheng er det ofte vanskelig å si om det finnes direkte årsak til handlinger, eller om handlinger rent begrepsmessig er noe som unndrar seg årsaksanalyser (Nyeng, 2017). Derfor vil jeg redegjøre for mitt vitenskapsteoretiske og filosofiske standpunkt som gir utgangspunkt for hvordan jeg forstår verden.

Jacobsen (2005) fremhever at virkelighetsforståelse ofte kobles til de to begrepene *ontologi* og *epistemologi*. Ontologi er “læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut” og skildrer grunnleggende diskusjoner om hvordan selve virkeligheten ser ut (Jacobsen, 2005, s.24). Epistemologi er “læren om kunnskap” og vektlegger hvordan man kan innhente kunnskap (Jacobsen, 2005, s.25). Nyeng (2004) fremhever at det er ontologien som er retningsførende

og legger premissene for epistemologien. Den er retningsførende i den grad at den legger føringer for hva slags kunnskap jeg mener det er relevant å inkludere i forskningskonteksten og hvordan jeg skal innhente den.

Ontologien legger premissene for kunnskapssynet mitt og skaper grunnlag for de kontrastfulle vitenskapsteoriene *positivismen* og *hermeneutikken* (Nyeng, 2004). Jacobsen (2005, s.25) beskriver at positivismen og dens utsprang i naturvitenskapen har høy tiltro til at fenomener kan studeres objektivt og avdekke en objektiv verden. Posivismen har hatt stor innflytelse på alle samfunnsfaglige fagområder og mener at det finnes rene erfaringsdata som kan sikre at kunnskap blir objektiv og verdinøytral. Hermeneutikken, på den annen side, bestrider troen på objektiv og sikker viten basert på erfaringsdata og ser på forskning og vitenskap som systematisk arbeid med fortolkninger (Nyeng, 2012, s. 45). Fra et hermeneutisk ståsted fortolker mennesket seg selv og handlinger ut fra den kulturen og de sosiale sammenhengene det er en del av (Nyeng, 2012, s.49). Det legges vekt på menneskers meningsskaping og virkelighetsoppfatning og man går bort ifra at det eksisterer en verden som er rent objektiv (Jacobsen, 2015).

3.1.1 Hermeneutikken

Ut ifra forskningskonteksten og temaet i avhandlingen ser jeg det mest hensiktsmessig å støtte meg hovedsakelig til den hermeneutiske retningen av flere grunner. Primært på grunnlag av mitt ontologiske synspunkt der jeg i tråd med Nyeng (2004) tror at det finnes mangfoldige synspunkter og ulike tolkninger av virkelighet. Som forsker evner jeg ikke å observere og fortolke nøytralt, men bringer med meg rekke forkunnskaper, forventinger og en kulturelt formet virkelighetsforståelse inn i forskningsprosessen (Nyeng, 2012). Empirien må tolkes i lys av sin kontekst og jeg tror det ontologiske utgangspunktet er en god tilnærming for avhandlingens forskningsfelt, der mennesker og sosiale konstruksjoner og fenomener er i fokus.

Styrer og virksomheter består og utvikles av mennesker og menneskelig interaksjon hvor det er lite fruktbart å lete etter en objektiv virkelighet. Basert på fortolkning av de sosiale og menneskelige forholdene ønsker jeg å bidra til kunnskapsutvikling. Hva som ansees som kunnskap avgjøres i samspill mellom mennesker (Nyeng, 2004). Hermeneutikken legger vekt på kunnskap som sosiale konstruksjoner og jeg har gjennom arbeidet med avhandlingen hatt dette i bakhodet, for å si noe om den konstruerte virkeligheten (Ibid.). I en studie er det alltid utfordringer når det kommer til å produsere sikre funn, og min er ingen unntak. Ulike perspektiver og teorier rundt styrevirksomhet har blitt omtalt i virksomheter, utdanninger og

forskning, og det er rimelig å anta at jeg starter prosessen med masteroppgaven med personlige fortolkninger. Det medfører at jeg går inn i arbeidet med personlige fortolkninger som kan påvirke oppgaven positivt og negativt. Informantene i avhandlingen har òg sine egne fortolkninger, som hermeneutikken omtaler som dobbel hermeneutikk, der man må forholde seg til en allerede fortolket verdensbilde. Følgende må jeg som forsker tolke andres tolkninger, samt at relasjonen mellom forskningsobjektet, meg og de omkringliggende omgivelsen kan spille en rolle fordi alt forstås ut ifra mine og andres forutsetninger (Nyeng, 2004).

Jeg innser at min fortolkning kan føre til utfordringer, men ønsker at den kan bidra fundamentalt til å sortere og henge teoretiske knagger på. Jeg anerkjenner tidligere forskning innenfor styrearbeid og high-tech start-ups og tar med det utgangspunkt i tidligere og eksisterende forskning og fortolkninger på området. Jeg anerkjenner at vitenskapelig forskning har et foreløpig preg og at jeg må se forskningen i en større samfunnskontekst.

3.2 Forskningsdesign og valg av metode

Johannessen, Christoffersen & Tufte (2010) påpeker at forskningsdesignet kan beskrives som *alt* som har med oppgaven å gjøre. Forskningsspørsmålene legger hovedsakelig styringen for hva slags forskningsdesign som er mest hensiktsmessig å anvende. Det må gjøres nøye overveielse av hva slags fremgangsmåte som vil bidra til å belyse avhandlingens tema og problemstilling. Jeg har utført nøye overveielser av hva slags metode og innfallsvinkel som vil gi nyanserte forklaringsfaktorer (Nyeng, 2012). I startfasen av arbeidet med oppgaven gjorde jeg meg opp noen tanker om hvordan jeg skulle prøve å fange virkeligheten og hva slags undersøkelsesopplegg som best kunne få frem nyanser og svar på fenomenet teambasert styrearbeid i high-tech start-ups. På en annen side prøvde jeg samtidig å være åpen for eventuelle endringer av innfallsvinkel etterhvert som jeg gjennomgikk teori og litteratur, hvis det skulle vise seg at en annen metode kunne være bedre egnet enn det jeg opprinnelig så for meg. Styrearbeid er et utforsket felt, men innfallsvinkelen og fokusområdene team-arbeid og high-tech start-ups-styrer er uutforsket og passer overens med en eksplorerende problemstilling for å oppnå mer klarhet og kunnskap (Jacobsen, 2015).

Valg av retning blir ofte bestemt etter hvor mye som er forsket på det aktuelle feltet tidligere og hvor klar problemstillingen er (Larsen, 2007). Etter kartlegging og litteraturgjennomgang av tidligere forskning, stod jeg ovenfor dilemmaet mellom å velge kvalitativ eller kvantitativ metode. De to metodene skilles fra hverandre ved at de bruker ulike verktøy til ulike formål. Hva slags metode man bør velge kommer blant annet på hva slags type data man skal arbeide

med og hva man forsøker å komme frem til (Ringdal, 2013). Nyeng (2012, s.72) påpeker at det er ikke dataene i seg selv, men måten de er samlet inn på for å oppnå ulike kunnskapsmål, som skiller dem. En gjennomgang av fenomenet styret- og styrelitteratur viser at det historisk sett har blitt forsket på emnet i både kvalitative- og kvantitative kontekster. Formuleringen av forskningsspørsmålet peker mot en kvalitativ metode, på grunn av startformuleringene hva eller hvordan (Ringdal, 2013). Mehmetoglu (2004, s.21) påpeker at det er hensiktsmessig å ta i bruk kvalitativ forskning når en skal studere et tema som det er forsket lite eller ingenting på fra før, samt at man er best tjent med denne metoden hvis forskeren er interessert i å få presentert en detaljert oversikt over et fenomen. Team-litteraturen opp mot high-tech start-ups konteksten er såpass lite utforsket at det er fornuftig å helle mot et kvalitativt design. Den kvalitative metoden gir empiri og data i form av ord og jeg mener at den i denne konteksten kan bidra til å belyse flere innfallsvinkler og nyanser i denne konteksten. Nyeng (2004) fremhever at kvalitativ forskning bygger på et mer helhetlig sosialt verdensbilde enn ved en kvantitativ tilnærming, siden virkeligheten oppfattes mer nyansert og kompleks. Jeg mener derfor at en kvalitativ metoderamme er best egnet for avhandlingen, etter mitt ønske om å oppnå større innsikt i fenomenet team-arbeid i high-tech start-ups styrer, gjennom styremedlemmers egen oppfatning av hvordan styrearbeid og samarbeid foregår. Ved hjelp av den kvalitative tilnærmingen ønsker jeg å få en grundig forståelse rundt hvordan personene oppfatter virkeligheten og fenomenet jeg studerer (Johannessen et al., 2010).

3.2.1 Induksjon og deduksjon

Det finnes ingen enighet om hva slags strategi som er best egnet til å skildre og studere virkeligheten, men hovedsakelig står det mellom induktiv og deduktiv datagenerering (Jacobsen, 2015). Induktiv forskning tar utgangspunkt i observasjon av empiriske fenomener, der man studerer virkeligheten for å danne seg et mest mulig bilde av den, uten at man legger bestemte hypoteser til grunn for arbeidet. Induktiv tilnærming skal sikre at teoriene ikke setter rammer eller være til hinder for den innsamlede informasjonen, der man går fra empiri til å utvikle teori (Tjora, 2012; Nyeng, 2012, s.59). Den deduktive tilnærmingen går fra teori til empiri. Her undersøker man eksisterende teori for å se om det stemmer overens med virkeligheten. Dette er hypotesetestende forskning der eksisterende teori danner utgangspunktet for datainnsamlingen og analyse.

Startfasen av arbeidet var preget av usikkerhet rundt valg av retning og spissing av oppgaven. Jeg så meg nødt til å sette meg inn i tidligere forskning for å kartlegge og avklare hva som eksisterer og ikke eksisterer av forskning på området. Det førte til at jeg fikk oversikt over

eventuelle kunnskapshull og retninger som ikke er blitt utforsket. Dette er i tråd med den deduktive tilnærmingen. Samtidig undersøkte jeg hvilken teknikk som var mest egnet å anvende i tilegning av kunnskap om problemstillingen, i samråd med medstudenter, veileder og seminarene på skolen (Tjora, 2012). Å se nærmere på eksisterende forskning for å få oversikt over et relativt omfattende forskningsfelt er i tråd med den deduktive tilnærmingen og ga meg større innsikt i videre litteratursøk og rammeverk for avhandlingen. Tjora (2012, s.26) påpeker at kvantitative studier ofte har en deduktiv tilnærming, mens kvalitative studier ofte heller mot en induktiv tilnærming. Avhandlingen fikk etter hvert en stegvis-deduktivt induktivt preg, fordi jeg etter endt empiri-innsamling gjorde noen endringer i teori og litteratur jeg fant mer relevant, enn det jeg hadde inkludert fra før. Jeg har en induktiv tilnærming der jeg gjennom hele arbeidsprosessen deduktivt sjekker teorien opp mot empirien (Tjora, 2012).

3.2.2 Individualisme/kollektivism

I et individualistisk perspektiv fremhever Jacobsen (2015) at individet betraktes som grunnlaget for sosiale fenomener og anses som den viktigste kilden til data, der summen av delene representerer helheten. Nyeng (2004) fremhever at selv om sann empiri kan komme fra enkeltindivider, opptrer mennesker i stor grad ved relasjoner til andre mennesker. Kollektivism eller holisme representerer et motsatt syn som forstår fenomener gjennom samfunnsmessig helhet ved interaksjon og samspill blant enkeltaktører, samt deres relasjon til denne helheten. Oppsummert fokuserer kollektivismen på hvordan helheten påvirker individet, mens holismen søker etter hvordan individet påvirker helheten (Jacobsen, 2015). I denne konteksten ser jeg det som hensiktsmessig å basere oppgaven på et kollektivistisk perspektiv fordi at informantene mine er en del av en større kontekst. Jeg anvender derfor en holistisk tilnærming til denne oppgaven.

3.3 Datagenerering

Forskningsdesignet legger et konsekvent grunnlag for hvordan forskningen skal gjennomføres og vil ha konsekvenser for undersøkelsens validitet og relabilitet (Jacobsen, 2015; Mehmetoglu, 2004). Mehmetoglu (2004, s.58) fremhever at problemstillingen styrer alle forskningsaktivitetene og at det er viktig å ha en klar og konkret problemstilling som kan veilede forskeren underveis i forskningsprosessen. Et kvalitativt forskningsprosjekt kan kun være like bra som dataene selv, og jeg vil videre klargjøre for hvordan jeg har vurdert hva slags metode som er mest egnet til å fange ønskelig informasjon om forskningsspørsmålet (Jacobsen, 2015; Mehmetoglu, 2004). I en forskningsprosess må man ta stilling til hvilken

målgruppe forskningen skal rette seg mot, hva slags utvelgelsesstrategier man skal ha, samt hvor og hvordan man skal samle inn nødvendig data. Jeg velger å benytte begrepet datagenerering, på bakgrunn av Tjora's (2012) påpekning på at det er mer anvendelig enn datainnsamling på bakgrunn av at data ikke finnes "der ute", men blir konstruert ved forskning. Jeg har argumentert for at jeg ønsker å gå i dybden for å få frem styremedlemmers forståelse av samarbeid og team-kontekst. Dette er et område av styrelitteraturen som har blitt lite beskrevet tidligere og har et behov for innsamling av primærdata for å supplere og sette i kontekst med eksisterende sekundærdata.

Ringdal (2013) skiller mellom flere ulike forskningsdesign som er aktuelle i en kvalitativ undersøkelse. På grunn av konfidensielle problemstillinger er det få som har fått tilgang til styrever, så jeg innså at en observasjonsstudie er vanskelig å få til i praksis i denne konteksten. Fokusgruppeintervju anså jeg som høyst aktuell for å få bedre innblikk i samhandlingen mellom styremedlemmene, men største delen av informantene mine hadde ikke styremøter i den aktuelle perioden etter at jeg fikk satt meg inn i teorien og før jeg av tidsmessige årsaker burde begynne med empiri og analyse av dataene for kunne ferdigstille avhandlingen. Til slutt anså jeg den kvalitative tilnærmingen **små-N-studie** som den mest passende for mitt forskningsspørsmål (Ringdal, 2013). Jacobsen (2015) forklarer at en i denne type studie velger ut et fåtall antall enheter og går i dybden på hver respondent. I dette tilfellet trekker jeg ut informantene ut fra ulike kontekster, herunder deres arbeidsplasser. Små-N-studier kan forstås som en type studie som fokuserer på et spesifikt fenomen, men at dette spesifikke fenomenet kan belyses fra flere vinkler (Ibid.).

Dette forskningsdesignet er godt egnet til et intensivt design som går i dybden på fenomener og man ønsker å få frem så mange detaljer og nyanser som mulig for å få en helhetlig forståelse av forholdet som er mellom undersøkelsesenheten og dens kontekst. Små-N-studie er hensiktsmessig når jeg som forsker skal intervju et utvalg av respondenter for å nettopp belyse hvordan styret og styremedlemmer bidrar til verdiskapning i high-tech start ups. Respondentene har ulike ståsteder og dette øker sjansen for at de har ulike oppfatninger av fenomenet som studeres. I mange tilfeller går små-N-studier på tvers av flere antall case i den hensikt å frembringe et bredere perspektiv på et fenomen (Jacobsen, 2015).

For at datagenereringen og forskningsproblemet skal belyse fenomenet i dybden, mener jeg at små-N-studie og intervju er et hensiktsmessige verktøy for å skape en helhetlig forståelse rundt fenomenet og fremstår dermed som et godt valg for min oppgave.

3.3.1 Intervju

Interessen rundt intervjuobjektene egne erfaringer med styrearbeid i high-tech start-ups og fortolkningene av dette er i tråd med Jacobsens (2015) forutsetninger for å benytte seg av dybdeintervjuer. Hensikten med dybdeintervjuet er å kunne avdekke motiver og holdninger knyttet til forskningsspørsmålet og nærliggende, relevante fortolkninger som gir konteksten nyanser. Dette anser jeg som relevant for å kunne utvikle kunnskap om fenomenet verdiskaping i high-tech start-ups. Jeg ønsket en datagenerering som ga rom for ubundet konversasjon, der jeg kunne være fleksibel og gå inn i intervjuet med en åpen tilnærming (Mehmetoglu, 2004). Målet med dette er å skape rom for en åpen samtale med intervjuobjektet.

For å sikre at intervjuet verken skulle bli for mye bundet av mine forhåndsoppfatninger av litteraturgjennomgangen og fortolkninger, valgte jeg å benytte meg av semi-strukturert intervju basert på én gjeldende intervjuguide. Intervjuguiden, se vedlegg 1, ble detaljert utarbeidet og strukturert etter større hovedtemaer som fungerte som et utgangspunkt for intervjuene (Tjora, 2012). Hovedtemaene var 1) Motivasjoner og forventinger rundt styrearbeidet, 2) Tillit og samarbeid i en teamkontekst, 3) Tid- og kompetansebruk, 4) Beslutninger i fellesskap, 5) Vekst og verdiskaping og 6) Interaksjon og verdiskaping.

Dette sikret at jeg kunne ha en løsere samtale der respondenten kunne komme med sine tanker og fyldige beskrivelser uten at jeg var bundet av begrensede spørsmål og legge til rette for en mest mulig åpen samtale. Samtidig sørget det for at jeg hadde en mal å forholde meg til og at jeg i hvert intervju fikk drøftet samme temaer. Dette førte til at rekkefølgen og noen av spørsmålene varierte og i større grad ble presentert fra intervjuobjektene perspektiv, som er i tråd med ønsket om å forstå fenomenet gjennom deres fortolkning og verdensbilde. Det ga meg mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål underveis hvis noe var uklart eller om det var ønskelig å utdype ytterligere. Jeg følte at intervjurammen var løs nok til at respondentene kunne prate fritt, samtidig som at jeg hadde retningslinjer å forholde meg til som sørget for at man var innom de samme temaene og spørsmålene.

3.3.2 Utvalg og utvalgseleksjon

I all forskning er utvelgelse av informanter en stor avgjørelse fordi den vil ha implikasjoner for analysen av dataene. Det er utvalget som legger grunnlaget for hvilke konklusjoner jeg kan trekke og hvor god kvalitet slutningene får (Mehmetoglu, 2004, s.64). I arbeidsprosessen rundt utvalget mitt har jeg hatt fokus på at jeg skal innhente mye informasjon og kunnskap fra et fåtall av informanter. Et tilfeldig utvalg ble dermed uaktuelt, fordi jeg er nødt til å sørge for

at personene jeg intervjuer innehar den nødvendige bakgrunnen og kompetansen til å bidra med innsikt rundt temaet. Jeg valgte derfor å benytte meg av kriteriebasert utvelgelse der de utvalgte respondentene, der personene og virksomhetene innehar felles kriterier som er godt egnet til min informasjonsinnhenting (Mehmetoglu, 2004). Seleksjonskriteriene ble utarbeidet og avgrenset på bakgrunn av problemstillingen og etter hva som er praktisk mulig å gjennomføre innenfor studiens rammer, for å sikre et tilfredsstillende datagrunnlag til analysen. Følgende seleksjonskriterier ble lagt til grunne for utvalget:

- 3-10 år
- Variasjon i bransje
- Variasjon i livssyklus (oppnådd ulike milepæler)
- Suksesskriteria: Helst de som har positiv salgsomsetning, eller opplevd suksess med hensyn til oppnåelse av viktige for bedriften milepæler (eksempelvis: 1.samarbeidspartner, prototype utviklet, patenter, 1.pilot kunde, 1. kunde/salg, inngått viktig strategisk kontrakt)
- Regioner: Østlandet (størst på grunn av geografisk størrelse), Trøndelag (størst takket NTNU/SINTEF)
- Minst 1 eksternt styremedlem

Grunnen til at 3-10 års alder på bedriftene ble lagt til grunne er fordi at det er ekstremt krevende å skape verdiskaping i high-tech start-ups og lykkes på markedet med teknologien sin. Mange selskaper bruker lang tid på å skape vekst, mens andre i større grad treffer riktig marked, med riktig teknologi, til riktig tid. Selskaper som er under 3 år ble ekskludert fordi man i enda mindre grad vet om de kommer til å lykkes. Virksomheter helt opp til 10 år ble valgt ut særlig for at styreledere og styremedlemmer i noe større grad kan belyse hvordan styret har vært delaktig i verdiskaping til selskapet. De kan òg belyse hvordan styret har jobbet og hvilke tiltak og valg som har vært nødvendige. Det er tenkelig at styrer i high-tech start-ups som har vært etablert over en lengre tid i større grad har gjort seg opp erfaringer rundt arbeidet og valgene deres har ført til positive og negative resultater for bedriften.

Å velge respondenter etter bransje er gjort av praktiske årsaker, samtidig som at det er interessant å se om det er åpenbare forskjeller mellom high-tech start-ups-styrer som opererer i ulike bransjer. Valget av å inkludere organisasjoner med ulike variasjoner i livssyklus er basert på nysgjerrighet rundt hvordan styrearbeidet i virksomheter utarter seg og er forskjellig basert på vekst-fasen bedriften befinner seg i. Siden avhandlingen ikke er noen sammenlikningsstudie eller ser på karakteristikk ved styrearbeid i high-tech start-ups som ikke har klart å skape verdiskaping eller vekst, får man ingen tydelige kontraster. Ved å se nærmere på organisasjonenes utvikling på flere områder, samt intervjuer erfarne

styremedlemmer som har vært med på å ta del i styrer og firmaer som både har feilet og lyktes, at dette demmer opp problemet med å ikke ha noen direkte sammenligninger.

I forkant av intervjuene fikk jeg tilgang til et oppdatert datasett med high-tech start-ups fra veilederen min. Jeg gikk deretter gjennom datasettet og valgte ut virksomheter som passet til seleksjonskriteriene. Hver bedrift ble sjekket opp mot databaser for å avklare og analysere hvordan bedriftens verdiskaping, økonomiske- og størrelsesmessige utvikling har vært og nåværende situasjon. Jeg sjekket òg avisartikler og presseomtaler for å se oppnåelser av viktige milepæler og for å danne meg et innblikk i om bedriften passet high-tech start-ups kriteriene. Ut ifra tilgjengelige kilder så jeg nærmere på selskapenes styreledere og styremedlemmer, for å kunne danne meg et bilde av deres arbeidsliv og erfaring. Dette ble gjort for å sikre at de inkluderte respondentene har høy kompetanse og informasjon rundt forskningsspørsmålet mitt, uavhengig av generaliseringspotensiale. Jeg innser at bruken av et eksisterende datasett kan ha hemmet meg i å finne andre vel så aktuelle bedrifter, men dette var nødvendig tatt i betraktning tilgjengelig tid og ressurser til rådighet, men den nøye utvelgelsen av respondenter bidro til utluking av upassende intervjuobjekter.

Kvalitative studier har i utgangspunktet et mindre antall basert på at gjennomføring og etterbehandling av intervjuene er tidkrevende. Således skal datamaterialet man tilegner seg være et godt fundament for den analysen. Jeg sendte ut forespørsel på e-post til de valgte high-tech start-upsene, der jeg etter hvert fikk både positive og negative tilbakemeldinger. E-posten inneholdt beskrivelser av prosjektet og mitt ønske om å intervju de og praktiske opplysninger rundt hvordan dette skulle foregå. Til slutt endte utvalget mitt på fem styreledere og ett styremedlem; en størrelse som er i tråd med Dalen (2004) og Askheim og Grenness (2008). Ideelt kunne utvalget vært noe større, men få intervjuer kan kompenseres for ved å analysere godt (Brinkmann, Tanggaard & Hansen, 2012). Siden kvalitativ forskning ikke skal generaliseres anser jeg det som en større metodisk svakhet å analysere i bredden ved bruk av mange informanter, enn å analysere i dybden ved bruk av færre informanter. Videre avtalte vi tid og sted for gjennomføring av intervju. Jeg opplevde at informantene til en viss grad hadde liknende refleksjoner og kom med gode innspill. Selv om knappe tidsressurser og høy terskel for å stille opp til intervju spilte inn på antall respondenter, følte jeg at ytterligere intervjuer ikke var nødvendig for å bidra til å kaste ny lys over konteksten. Jeg vurderte det dithen at jeg nådde metning i svarene, innenfor de satte rammene og tidsressursene som jeg hadde til rådighet (Tjora, 2017).

3.4 Databehandling og analyse

Etter endt datagenerering startet jeg med å transkribere og analysere materialet. For å forstå materialet korrekt og legge til rette for en god analyse fulgte jeg flere steg. Jeg vil nå redegjøre for hvordan analyseprosessen utviklet seg.

3.4.1 Transkribering

Det eksisterer ingen standardisert måte å analysere kvalitative data på. Jeg opplevde at jeg satt med et omfattende datamateriale som skulle sorteres, tolkes og settes i en større kontekst opp mot forskningsspørsmålet og temaet. En detaljert og fullstendig transkribering var tidkrevende å utføre, men bidro til at jeg fikk god kjennskap til datamaterialet og at refleksjonsprosessen rundt forskningsspørsmålet ble innledet. Dette er i tråd med mitt eksplorerende forskningsspørsmål og begrunner valget om å inkludere all teksten i transkriberingen (Tjora, 2017). Det er utfordrende å kunne vite på forhånd hva som er mest egnet til å legge grunnlaget for konklusjonen, og valget ble derfor å inkludere alt for å sikre et godt fundament for å belyse forskningskonteksten. Der jeg anså det som aktuelt valgte jeg å notere ytterligere bruk av eventuell nøling, tenkepauser eller endring i atferd for å ikke gå glipp av betydningsfulle momenter ved intervjuet som ikke kommer frem i teksten. I tråd med Tjora (2017) transkriberte jeg ved bruk av bokmål, men valgte å bruke engelske begreper eller dialektord der jeg fant det hensiktsmessig for korrekt forståelse. Vurderingen å benytte seg av særlige engelske begreper ble således vurdert der det ikke fantes dekkende begrep på norsk eller fordi det kunne være et teknologi- eller innovasjonsbegrep som var relativt nytt.

3.4.2 Systematisering og kategorisering

Mehmetoglu (2004) fremhever at forskeren må aktivt være med på å konstruere sin egen analysemåte, og at det derfor er store utfordringer knyttet til å analysere kvalitative data. Tjora (2012) er enig og understreker at det ikke finnes en enkel oppskrift for hvordan en forsker skal håndtere analyseprosessen og tilføyer at en må gjøre et utvalg basert på hva en ønsker å studere nærmere. Mehmetoglu (2004) vektlegger at forskeren må ha god kunnskap om ulike metoder, samtidig som forskeren må evne å tenke kreativt, se nye sammenhenger og sette de sammen og analysere dem. Etter transkribering satt jeg igjen med omfattende datamateriale. Bruken av intervjuguiden som mal og de inndelte temaene, gjorde at jeg oppnådde noe kategorisering av svarene, men likevel var datamaterialet uoversiktlig og jeg hadde behov for å forenkle og strukturere materialet.

Jeg hadde allerede startet systematiseringen av dataene da jeg fikk kjennskap til det digitale programmet Nvivo, og vurderte det dithen at jeg av praktiske årsaker valgte å fortsette med manuell analyse. Aller først startet jeg med en datareduksjon der jeg for hvert spørsmål markerte interessante uttalelser og relevante svar. Her hadde jeg særlig forskningsspørsmålet og teorien i bakhodet. Gjennom datareduksjonen og påfølgende koding gikk jeg hele tiden tilbake til den opprinnelige transkriberingen og rådataene for å sikre at relevante utsagn, likheter og forskjeller ble inkludert. I tråd med Tjora (2012) benyttet jeg meg av tekstnære koder konstruert fra datamaterialet, basert på likheter mellom svarene (Ringdal, 2013). Etter at jeg hadde gått gjennom hvert enkelt spørsmål fra intervjuguiden, samlet jeg besvarelsene som omhandlet det samme og ga de en felles tekstnær kode. Da ble det enklere å se hva slags elementer som gikk igjen hos informantene, for så å sammenstille svarene for å se nærmere etter nyanser i svarene. Videre kategoriserte jeg besvarelsene som bestod av de samme, eller nærliggende koder, i et nytt dokument. I denne fasen var det flere koder som fremsto mindre relevante med tanke på forskningsspørsmålet og temaet og ble dermed samlet i et annet dokument (Tjora, 2012). Jeg valgte å ikke legge vekk dokumentet som bestod av mindre relevante koder, men brukte det aktivt for å forsikre meg om at jeg hadde tatt riktige vurderinger rundt hva slags koder som ble inkludert i analysen. Den endelige kategoriseringen ble utformet med mål om å fange elementene som beskriver fenomenet. Dette arbeidet brukte jeg lang tid på for å opparbeide en grundig forståelse for fenomenet og for å unngå å miste sammenhengen mellom data når de blir delt inn i tekstsegmenter (Ringdal, 2013). I kapittel 5, “analyse”, blir datamaterialet fremstilt på grunnlag av kodingen og kategoriseringen beskrevet i dette avsnittet.

3.5 Kvalitet

Diskusjon rundt kvaliteten på forskningen er viktig i alle typer studier. Som påpekt tidligere i metodeteorien har valgt forskningsdesign konsekvenser for undersøkelsens validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2015; Mehmetoglu, 2004) I dette avsnittet vurderes kvaliteten på denne avhandlingens forskningsprosess ved å se på oppgaven i lys av troverdighet, styrken og overførbarheten på forskningen. Dette gjøres ved å benytte meg av indikatorene reliabilitet, validitet og overførbarhet. Der er en pågående diskusjon innenfor kvalitativ og kvantitativ forskning om disse begrepene er anvendelige innenfor kvalitativ forskningsretning og en fortolkende tradisjon (Tjora, 2012), siden det i kvalitativ forskning er utfordrende å benytte seg av standardiserte metoder (Mehmetoglu, 2004). I lys av den eksisterende diskusjon

fremhever Jacobsen (2015) at det er likevel mulig å holde seg kritisk til kvaliteten på den innsamlede kvalitative dataen.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet, som referer til pålitelighet, har med forskningsresultatene troverdighet og konsistens å gjøre. Begrepet sammenfatter hvorvidt andre kan gjennomføre akkurat den samme undersøkelsen og fått de samme resultatene. Her er særlig spørsmål rundt objektiviteten i undersøkelsen sentralt og vurderinger om resultatet i har blitt påvirket av forskningsdesignet, datagenereringen eller analysen (Jacobsen, 2015). Jeg har prøvd å ha en bevisst holdning til denne problemstillingen gjennom hele prosessen. Jeg satte av mer tid enn nødvendig til intervjuene for å prøve å legge til rette for at intervjusettingen skulle bære preg av høy tillit og god dialog mellom meg og informantene. Jeg ser det som positivt at informantene varierte i stor grad fra meg i erfaring og kompetanse, samt det at jeg ikke har noen relasjon til noen av high-tech start-upsene fra før av. I tillegg legger jeg særlig vekt på at det var frivillig å stille opp, og at alle informantene har takket ja med mål om å bidra med sin kunnskap og erfaringer rundt forskningsspørsmålet. Ett av intervjuene ble gjort over telefon, noe som gjorde at kroppsspråk og ansikt-til-ansikt-interaksjonen mellom meg og informanten ikke var mulig. I den aktuelle situasjonen tror jeg ikke det hemmet kvaliteten på intervjuet, fordi at denne informanten var særlig vant til å bruke digitale løsninger i møtesammenheng. I forkant av intervjuene brukte jeg selskapets egne nettsider, offentlige regnskap og presseomtaler for å skaffe meg kunnskap om bedriftene. Disse dokumentene ga meg noe innsikt i selskapene, teknologien og hva slags vekst de har hatt. I et par av intervjuene var jeg i forkant nysgjerrig på flere av løsningene high-tech start-upsene hadde tatt og hvordan styret eventuelt har vært involvert. Det hjalp meg å stille spørsmål hvis informantene ikke tok det opp selv.

I tilfeller der det er flere intervjuere kan undersøkelsene ende opp med svært forskjellige resultater mellom undersøkelsene (Jacobsen, 2015). Siden jeg var alene ansvarlig for intervjuene og avhandlingen unngikk jeg denne undersøkelseeffekten og i stor grad oppfatter at jeg var konstant under intervjuene. Det kan òg være negative effekter rundt det at jeg var alene, siden når man er to eller flere som samarbeider med et forskningsprosjekt at man kan få noe mer fruktbare diskusjoner og synspunkt som jeg ikke klarer å se alene. Når det kommer til min egen atferd i intervjusettingen prøvde jeg å unngå å stille ledende spørsmål, og mest mulig oppfølgingsspørsmål ut ifra det informantene sa. Hvis jeg opplevde at samtalen dro ut mot andre temaer, prøvde jeg å etter hvert rette fokuset tilbake på kjerne-

området, for å skape mest mulig nøytralitet og minst mulig egen påvirkning. Jeg prøvde i mest mulig grad å dempe engasjementet mitt noe for å ikke bli overivrig, sånn at jeg i alle intervjuene konsekvent sendte ut lik stimuli (Jacobsen, 2015). Samtidig prøvde jeg i tråd med Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge (2009), som påpeker at en for sterk fokusering på reliabilitet kan motvirke kreativ tenking, å la samtalene flyte for å kunne inkludere aspekter som i forkant ikke fremstod som betydningsfulle. I all hovedsak var jeg innom de samme teamene i hvert intervju, men intervjuene tok ulike retninger ut ifra hvordan de opplever at styrearbeidet fungerer i virksomheten deres og hvordan de sammen bidrar til vekst. Jeg prøvde å balansere bruken av intervjuguiden, samtidig som jeg ga rom for fri samtale. Ved å konsekvent være innom de samme spørsmålene i intervjuguiden og følge opp informantenes refleksjoner underveis, mener jeg at påliteligheten i avhandlingen styrkes.

3.5.2 Validitet

Validitet, eller gyldighet, omhandler hvorvidt vi “måler det vi sier vi skal måle” (Justesen & Mik-Meyer, 2010) der man vurderer og stiller spørsmål ved om svarene i min forskning faktisk er svar på spørsmålene jeg forsøkte å stille (Tjora, 2012). Det er en virkelighetsevaluering der man ser om min beskrivelse samsvarer med virkeligheten (Jacobsen, 2015). Om undersøkelsesopplegget er treffende for problemstillingen kan vurderes ut ifra en rekke faktorer. Jeg har sikret sterkt validitet ved å ha respondenter som har lang erfaring i ulike styrevirksomheter og i konteksten high-tech start-ups, som passer utvalgsriteriene. Dette sørget for fruktbare intervjuer av god kvalitet, som gir høy validitet (Jacobsen, 2015). Mitt valg av informanter og bruk av dybdeintervju ga, som nevnt, rom for oppklaringer av utsagn og eventuelle uklarheter og oppfølgingsspørsmål.

Samtidig er det utfordringer rundt hvorvidt informantene har gitt fra seg informasjon som er korrekt og speiler virkeligheten. Som intervjuer er dette vanskelig å vite sikkert, siden de sitter med ulike opplevelser. I selve intervjusettingen var det bare meg og intervjuobjektet til stede, som minimerte eksterne påvirkninger. I tillegg ble intervjuene gjort i informantenes miljø, slik at jeg oppfattet de som avslappet, både i bruk av kroppsspråk og i måten vi pratet sammen på. Selv om informantene og detaljer rundt teknologien de forvalter er anonymisert på grunn av enten deres stilling i næringslivet, private årsaker eller konkurransefortrinn, var ikke selve temaet i oppgaven sensitivt. Ut fra min tolkning bidrar det til høy validitet siden det ikke eksisterer åpenbare grunner til at noen av informantene ikke vil gi oppriktige opplysninger. Fra mitt ståsted opplevde jeg at ingen forsøkte å sette seg selv personlig i et bedre lys, men var opptatt av å belyse selve temaet rundt hvordan hvert enkelt styremedlem

bidro til et samlet styrearbeid i high-tech start-ups og hvordan dette bidrar til verdiskaping i selskapet.

Gjennom kodingen prøvde jeg å være observant for å se om det var gjentakende observasjoner i datasettet eller om det var én eller to av informantene som mente noe. Jeg har lagt vekt på intersubjektivitet på bakgrunn av tidligere diskusjon i metodekapittelet og mitt syn på at det ikke eksisterer en objektiv virkelighet. I tråd med Tjora (2012) er kravet til å trekke slutninger justert på mengde refleksjoner noe lavere justert, men jeg har vært bevisst på å unngå å trekke slutninger basert på få informanter. Likevel er selve konteksten i hver av de involverte high-tech start-upsene varierende ut ifra bransje og livssyklus, som gjorde at hva som ble lagt vekt på òg varierte noe. Jacobsen (2015) fremhever at man må være forsiktig og nøye med drøfting av sammenhenger. I kategoriseringen av data prøvde jeg å ha et mest mulig åpent forhold til dataene og brukte tid på å omrokkere og vurdere løsninger. Jeg mener at vurderingene og konklusjonene jeg trekker i resultatkapittelet er av høy kvalitet. Som nevnt tidligere kunne jeg for eksempel overvært styremøter og observert bedriften, hatt flere intervjuer eller gjentatte intervjuer med informantene. På bakgrunn av tilgjengelige ressurser ble ikke dette gjort, men jeg mener at det ikke har gått utover oppgavens validitet.

3.5.3 Generalisering

Generaliserbarhet omhandler hvorvidt avhandlingens funn er overførbare (Yin, 2014). I praksis vil det si om disse resultatene kan overføres til andre kontekster. Som nevnt tidligere er ikke høy generaliserbarhet ett nødvendig krav i kvalitativ forskning (Tjora, 2012), der målet med forskningen er å få dybdeinnsikt i fenomenet (Mehmetoglu, 2004). Som tidligere nevnt er ikke målet mitt med oppgaven å kunne generalisere resultatene, men å opparbeide meg kunnskap om fenomenet styrevirksomhet i high-tech start-ups.

I mitt studie er forskningsspørsmålene formulert som “hvilken”, som dermed minimerer muligheten til å overføre funnene mine til andre lignende studier. Utvalget studien baserer seg på er for lite til at en kan dra noen konklusjoner som representerer større populasjoner. Jeg er likevel av den oppfatning av at jeg har fått grundigere forståelse for temaet og forskningsspørsmålet, samt at noen av funnene i varierende grad kan være overførbare til liknende kontekster.

3.6 Forskningsetikk

I dette kapitlet vil jeg reflektere rundt de etiske aspektene som er knyttet til denne studien. Som forsker er det essensielt å reflektere rundt hvordan denne forskningen kan påvirke informantene og bedriften de representer, hvordan den vil oppfattes og anvendes.

Jeg sendte ut et informasjonsskriv til alle deltagerne i forkant av intervjuene der jeg kort fortalte om meg selv, oppgaven og det formelle rundt selve intervjuet (vedlegg 2). Deretter responderte og ga meg samtykke gjennom mail, før det igjen ble muntlig bekreftet før intervjuene startet. Jeg understrekte i starten og slutten av hvert intervju at informantene kunne trekkes seg når som helst for å sikre at informasjonen og det formelle rundt oppgaven var riktig oppfattet og at informantene var sikre på å delta. I tillegg opplyste jeg om at alle lydopptak og transkriberinger skulle slettes etter endt forskningsprosjekt.

I oppgaven er det ikke snakk om direkte sensitiv informasjon, men av hensyn til informantenes rolle i norsk næringsliv og at utvalget er forholdsvis lite, valgte jeg å anonymisere de. Dette ble òg gjort fordi negativ omtale kan være skadelig enten for bedriften eller for informanten personlig ved å omtale andre styremedlemmer i negativt ordlag. Jeg følte at det var riktig avgjørelse og at jeg oppnådde frie samtaler rundt teamet. I praksis gikk anonymiseringen ut på at navn på informantene og selve navnet på high-tech start-upsen ble anonymisert av teknologi- og konkurransefortrinn. I empirien valgte jeg å ha noe mindre direkte sitat enn det som er normalt i en slik avhandling, og heller veie det opp med oppsummeringer. Dette ble gjort for å unngå å identifisere informantene, fordi jeg er av den oppfatning av at hensynet til informantene veier tyngst; uten deres samtykke er det umulig å kunne gjennomføre denne avhandlingen. Jeg er av den oppfatning av at valget mitt om å legge stor vekt på de etiske aspektene og anonymiseringen, ikke gikk ut over analysen og de påfølgende resultatene.

4. Presentasjon av empiriske funn

Empirien blir i dette kapittelet systematisert og gruppert i henhold til avhandlingens formål, med mål om å undersøke hvordan styremedlemmer bidrar til verdiskaping i high-tech start-ups og hva slags betydning atferd og gruppedynamikk har i denne konteksten.

Systematiseringen av funn innebærer anonymisering etter avtale med de intervjuede high-tech start-upsene for å unngå identifisering. Det inkluderes nøkkelkarakteristikker for å gi et grovt bilde på hva slags teknologi bedriften driver med og karakteristikker ved styrene.

Empirien blir presentert med oppsummeringer av de ulike informantene og ved direkte sitat der det er nødvendig for å fremheve nyanser i svarene deres. Utover det blir empirien presentert med så nøyaktige gjengivelser som mulig. Dette blir òg gjort på bakgrunn av anonymiseringsavtalen med respondentene slik at informasjonen som blir gitt i mindre grad kan identifisere utvalget og fordi at mange av sitatene kan bidra til å identifisere informanten og/eller det aktuelle selskapet som informanten representerer.

5.1 Utvalget

Nøkkelkarakteristikker	High-tech start-up 1	High-tech start-up 2	High-tech start-up 3	High-tech start-up 4	High-tech start-up 5
informant	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5 og 6
Opprettet år:	2010	2009	2010	2012	2015
Industri	Informasjons teknologi og digitale tjenester	VR-og AR-teknologi	Bioteknologi	Bioteknologi	Informasjonsteknologi
Livssyklus	Vekstfase	Mellomting av etablerings-/introduksjonsfase og vekstfase	Vekstfase	Mellomting av utviklingsfase og etablerings/introduksjonsfase	Etablerings/introduksjonsfase
Antall styremedlemmer	5	5	10	7	6
Rolle i styret	Ekstern styreleder	Ekstern styreleder	Ekstern styreleder	Ekstern styreleder	Ekstern styreleder og internt styremedlem (ansattrepresentant)

Figur 1: Nøkkelkarakteristikker ved utvalget

Utvalget består av seks respondenter med fem styreledere og ett styremedlem, der alle er eksterne. Snittalderen på bedriftene er 6,5 år der alle passer inn i det satte alderskriteriet 3-10 år. Bedriftene er små- og mellomstore aksjeselskap innenfor hovedsakelig bransjene informasjonsteknologi og bioteknologi. Bedriftene varierer i livssyklus fra utviklingsfasen,

etableringsfase og vekstfase. Bedriftene holder hovedsakelig til på Østlandet, i eller i nærheten av Oslo. To av de er knyttet til en forskningspark eller forskningsinstitutt, mens en tredje er til en viss grad tilknyttet til et slags innovasjons- og utviklingssenter. Alle selskapene har eksterne styreledere, men varierer noe i hva slags sammensetning de har av eksterne og interne styremedlemmer. I tre av selskapene sitter minst én gründer i styret, mens i de to siste er det bare eksterne styremedlemmer. Dette er gjeldende for de to selskapene som i større grad er finansiert og utviklet i samarbeid eller nærhet av forskningsinstitutter.

4.2 Atferd

I dette avsnittet redegjøres det for hva slags atferd styremedlemmene i de utvalgte high-tech start-upsene har og hva de anser som relevante i en slik styrekontekst. Svarene knytter seg til hvilke oppgaver og aspekter ved styrearbeidet informantene anser som viktig for å skape vekst og utvikling i organisasjonen, samt hva slags atferd de anser som er nødvendig for at målene skal bli realisert.

Innledningsvis belyses respondentenes motivasjon og engasjement rundt styrearbeid for å skape større forståelse for hvordan dette kommer til uttrykk i atferden og valgene styremedlemmene tar.

4.2.1 Motivasjon og bakgrunn for styreengasjementet

Informant 1 forteller at han stort sett bare har hatt styreverv i teknologi-intensive bedrifter og hadde kjennskap til forretningsområdene til selskapet før han tok på seg styrelederansvaret. *“Jeg ble engasjert av gründerne på et tidspunkt der det var behov for noen med min kompetanse til å utvikle selskapet videre”*. Motivasjonen bak engasjementet bunner ut i livslang erfaring og arbeid i IT-bransjen. Han forteller om at styrelederansvaret har vært overraskende positivt med tanke på hvor orden selskapet har det på alle områder. Informanten har en aktiv rolle som styreleder, og er tilstede hos high-tech start-uppen fire dager i uka, for å kunne aktivt være en bidragsyter og fortløpende ta tak i utfordringer som oppstår.

Informant 2 forteller at han har vært med siden starten av etableringen av selskapet og hadde derfor ikke så mye forventninger. *“Jeg ønsker å bidra til å få dette selskapet til å blomstre, siden jeg har vært med så lenge og holdt en hånd på det siden det startet opp. Motivasjonen min for å engasjere meg i en high-tech start-up bunner ut i bakgrunnen min med innovasjonsutvikling og teknologiintensivt arbeid”*. Videre påpeker han at han i stor grad føler han utøver rollen som styreleder særlig gjennom tett engasjement og samarbeid i styret og med daglig leder, og er har dialog med selskapet minst tre ganger i uka.

Informant 3 fremhever på at hun har vært styremedlem i totalt fem år, før hun tok over ansvaret som styreleder. Informanten fremhever at *“jeg har alltid arbeidet innenfor prosjekt, teknologi og start-ups, og har arbeidet i deler av selskaper som er veldig teknologi- og kompetansedrevet med mål om å finne på nye ting og få nye produkter ut på markedet. Min erfaring er at hvis man får lov til å engasjere seg, påvirke og sette seg inn i nye ting, blir det meste interessant og spennende”*. Videre påpeker hun at hun startet i teknologi-bransjen i en veldig forskerorientert del av et selskap, før hun fikk lederansvar og fikk en mer helhetlig forståelse av virksomheter.

Informant 4 påpeker at dette selskapet er mindre etablert i markedet og at forventningene gikk ut på økt arbeid med strategi og nettverk. Hun fremhever at for å ha et styreverv i denne type virksomhet, så må man være engasjert og virkelig bidra med kompetansen man har. Motivasjonen ligger i å kunne bidra til at forskning som kan være livsviktig blir kommersialisert og etablert på markedet. *“Forventningen mine rundt styrevervet går lenger enn å forvalte og sikre at selskapet driver i tråd med aksjeloven, men jeg er opptatt av at denne spennende forskningen skal bli tilgjengelig”*. Informanten forteller at denne teknologien har et stort verdiskapingspotensial for samfunnet rundt.

Informant 5 fremhever at han selv har bred erfaring med arbeid i IT-bransjen, men også i nærliggende bransjer og bransjer som ikke har noe mer teknologi å gjøre. *“Motivasjonen min ligger særlig i den teknologibiten i firmaet har og interesse for kompetansen som er her og potensielt kan utvikles her. Jeg har ikke så lang erfaring med styrearbeidet, men jeg er faglig sterk”*. Informanten påpeker at han er mindre sterk i kontrollarbeidet og regnskapet, men veier opp dette ved å ha god oversikt over teknologien, konkurrenter og markedet. Samtidig har ikke dette vært noe stor utfordring, siden selskapet har vært av begrenset størrelse og det har vært grei tid til å få god innføring i dette. Hovedsakelig er det jobbing med strategi og videre vekst som har vært mest arbeidskrevende.

Informant 6 forteller om at hun hadde lite erfaring med styreverv før hun ble ansattrepresentant i virksomheten. Største delen av styremedlemmene var ukjent for henne i forkant, og hun tok fatt på styrevervet ved å bli bedre kjent med de andre i styret. *“I startfasen av styrevervet synes jeg det var utfordrende å skulle koble av ansatt-synet mitt og behandle og diskutere saker på et styrenivå”*. Etter hvert som hun fikk større forståelse for styrekulturen og ble kjent med de andre styremedlemmene ble interaksjonen bedre og hun følte at hun i større grad klarte å komme med gode innspill til styret

Når det kommer til **ansvarsområder** nevner alle informantene nevner og peker på at det er den som hovedsakelig legger rammene for styrets ansvar for driften og hvordan atferden bør bære for at dette skal oppfylles. To av high-tech start-upsene har styret der et flertall av gründerne er representert i styret og påpeker at det er noe mer utfordrende å skape rom løsninger og utvikling når styremedlemmene i noen tilfeller har motstridende eller overlappende interesser. De to high-tech start-upsene som er opprettet i samarbeid med forskningsparker eller innovasjonssentre påpeker lignende utfordringer. Noen av styremedlemmene er valgt inn på grunnlag av investorer og fremhever at det i noen situasjoner kan oppleves krevende å skulle samlet ta avgjørelser på vegne av organisasjonen, når noen kan ha interesser som er mindre forenelige. Da kan det oppstå utfordringer der man som styre helhetlig ikke får til å ta et så godt valg som man skulle ønske.

De to styrelederne som opplyser at de er fysisk tilstede på arbeidsplassen tre til fire dager i uken fremhever at de er tett involvert i den daglige driften og har god oversikt over utfordringer og muligheter som oppstår. Dette gjør at styreleder fortløpende har god oversikt over virksomhetens status og at styrene får et større overblikk rundt hvordan selskapet ligger an i forhold til strategiplanene; *“hva er status, hvor er vi nå, er vi der vi skal være og hva må vi eventuelt gjøre for at vi kommer dit?”* - er gjennomgående fokus. I noen få tilfeller overlapper arbeidsoppgavene noe med daglig leder, men de opplyser at de anser det bare som positivt for styret sin del, siden styret har et særlig ansvar for å støtte daglig leder.

Informantene nevner i noe varierende grad hva slags **personlige egenskaper** de anser som nødvendige for at et styre i en high-tech start-up skal være fruktbart. De fleste legger vekt på at hvis skal man kunne ta gode fremtidsrettede, strategiske valg, så er man nødt til å involvere seg i selve teknologien. Det påpekes at det er krevende å ta valg i en slik kontekst der det stilles store krav til å kunne fatte raske beslutninger basert på mye usikkerhet. Flere påpeker at jo bedre man har innsikt i teknologien og engasjerer seg for å holde seg oppdatert, jo lettere er det å ta de riktige valgene sammen. *“Hvis man ikke forstår detaljene, så klarer man ikke å forstå og se hele bildet”*. I de to selskapene som er tilknyttet og eller delfinansiert av forskningsinstitutter eller forskningspark er de litt mindre opptatt av at styre skal ha full oversikt over teknologien. Styrelederne i de to high-tech start-upsene som oppgir å være i en mellomting av utviklingsfase og etableringsfase fremhever at flere av styremedlemmene er innhentet spesielt på bakgrunn av kompetansen deres eller at de har vært med i tilsvarende prosjekter lignende. De prøver å tiltrekke seg mennesker som har drevet i lignende bransjer

eller som har vært med på å utvikle lignende teknologier før, sånn at de de nærmest kan føre selskapet inn i det etablerte nettverket personen har fra før.

Respondentene nevner viktigheten av at styret og hvert enkelt styremedlem viser **engasjement og aktivt involverer** seg i selskapet og i styrearbeidet. De fleste legger vekt på den formelle interaksjonen som skjer i styremøtene, men flere opplever at man er vel så effektive hvis man òg har noe uformell interaksjon mellom de fastsatte styremøtene. I de tidligste fasene i high-tech start-ups opplever mange at dette ikke er noe utfordring, fordi at man har mye tett dialog og møter og mange strategier og avklaringer som må tas. Flere har erfaring med at når selskapet kommer seg mer på beina, blir interaksjonen og involveringen fra styret noe mindre enn i de tidligste fasene av selskapet. Flere påpeker at i et high-tech start-ups er man som styremedlem nødt til å aktivt engasjere seg i virksomheten, uavhengig av hva slags livssyklus eller status bedriften har, hvis ikke så *“har man ikke særlig bruk for den personen i styret”* og at *“det nytter ikke å lete etter styremedlemmer med høy teknologi- eller generell god styrekompetanse, hvis den kompetansen ikke blir praktisert”*. I de to selskapene der flere av gründerne sitter i styret, påpekes det at styremedlemmene er involvert i selskapet på en tett og daglig basis, og er på den måten aktivt involvert, selv om det ikke er i en ren styrekontekst.

Informantene i alle high-tech start-upsene påpeker at det kan være **utfordrende å ta gode fremtidsrettede valg** fordi at endringer i markedet og teknologien skjer så fort, og at man som styre noen ganger havner litt bakpå i forhold til markedet og eventuelle konkurrenter. Videre nevnes det at *“tung forskning og teknologi er i mange tilfeller utfordrende å kommersialisere. Det gjør at man møter på mange stengte dører eller dører eller dører som ikke er riktige for videre utvikling. Vi må ha tålmodighet og evne til å ikke forhaste oss og risikere å ta selskapet i feil retning, fordi det føles ut som det lettvinde der og da. For oss er det viktig å ikke forhaste oss, men ta tiden til bruk slik at vi i et langsiktig perspektiv bygger oss opp på riktig marked, kundebase og ved hjelp av de riktige investorene”*. Alle informantene nevner at det i noen tilfeller er noe for høyt fokus på kontrollrollen og føring tilsyn med ting som har skjedd og ønsker noe mer fokus på fremtidsrettede strategier og vekstmuligheter. I den forbindelse påpeker tre av styremedlemmene at de ønsker at de var noe mer proaktive enn reaktive, men at rammene rundt aksjeloven og styreinstruksen legger føringer som gjør at man samtidig må ha et grundig fortidsrettet fokus.

Særlig i de selskapene der gründerne òg sitter i styret, påpeker styrelederne at styreansvaret har blitt satt litt til side og blitt tatt noe lettere på. Som et resultat har kontrollrollen særlig blitt forsømt, da gründerne i varierende grad har mindre kunnskap om styret og det ansvaret det medfølger. En informant fremhever at *“jeg har vært skeptisk til å gå inn i styret i high-tech start-ups fordi at man sitter med et såpass stort ansvar og man ikke har den kontrollen på særlig det økonomiske som man gjerne skulle hatt”*, og *“at det i start-ups generelt kan være kjempevanskelig fordi man har begrensede midler og gründere som ikke er veldig flinke til å følge opp budsjetter og likviditetsprognoser”*. Flere av styrelederne påpeker at man er nødt til å ha tellekanter i alt man gjør og at alt av regnskap, rapporteringer og lignende må være i orden. *“Har man en kultur der man gjør alt etter boka, kan vi i styret fokusere mer fremover, enn å måtte dobbeltsjekke og bruke store ressurser på kontroll, men fallgruven er nok at det lett blir mye kontroll, i stedet for å aktivt bidra med å utvikle forretningene”*.

Oppsummert fremheves aksjeloven som førende for atferden og samhandlingen som skal skje i styret av alle informantene. Fire av informantene fremhever viktigheten av at styremedlemmene skal ha tung, faglig kompetanse om selve teknologien de forvalter når valgs skal tas. I den sammenheng påpeker to av informantene at de aktivt leter etter personer som har vært involvert i tilsvarende prosjekter og teknologiutvikling. I de to firmaene som har arbeidende styreledere består styrene av minimum to gründere, og påpeker at disse gründerne dermed innehar den nødvendige teknologiske kompetansen fra før av. De påpeker likevel at styret må ha den nødvendige teknologiske kompetansen, men at det ikke nødvendigvis trengs å innhente denne utenfra. Alle informantene legger vekt på at styret skal ha både formell og uformell interaksjon, men tre informanter fremhever at den uformelle interaksjonen er størst i de tidligste fasene når oppgavene er flytende og mindre fastsatte. Når high-tech start-uppen kommer lengre i livssyklusen blir styrearbeidet fremhever de samme tre informantene at interaksjonen mellom styremedlemmene blir mer formell og avtar noe i hyppighet, sett bort ifra spesielle saker som krever hyppige styremøter, som for eksempel ved viktige veivalg videre eller kritiske utfordringer eller økonomisituasjon. Likevel er informantene samstemte i at styret må være aktivt involvert og engasjert. Avslutningsvis, når det kommer til styrets bruk av tid, er de seks respondentene enige i at man ønskelig kunne bruke ressurser og tid på fremtidsrettede valg. Det påpekes her at kontrollrollen er kritisk for driften og økonomien, men at man ideelt kunne sett at styret i større grad var noe mer proaktive.

4.3 Team og samhandling

I dette avsnittet redegjøres det for hva slags syn styremedlemmene har på teamjobbing og samarbeid i et high-tech start-ups kontekst. Empirien bygger på informantenes svar rundt hvordan de opplever interaksjonen og forholdet mellom seg selv og de andre styremedlemmene, eventuelle utfordringer de har og hvordan de løser disse.

Informant 1 er styreleder i et selskap der han påpeker at mye av suksessen ligger i at alle ansatte, ledere, eiere og styret har blitt aktivt involvert. Når det spesifikt kommer til teamarbeid og interaksjon fremhever han at *“det kan bli noe temperatur, men at det er helt marginalt i forhold til hva det kunne vært. Det eneste er at vi i styret diskuterer av og til litt lenge, uten at noen skyter inn og sier at nå gjør vi det sånn. Men, det er en hårfin balansegang hvis man skal involvere alle og få alle til å være med å påvirke, så kan vi heller ikke avskjære diskusjonene for tidlig”*. Samtidig understreker han at går mer på småting og bagateller, enn på de store linjene.

Informant 2 vektlegger at man må ha hyppige nok styremøter til å etablere og ha en god styrekultur for at styret skal fungere som et team. *“Min erfaring er at i denne type selskaper må man ha hyppige styremøter. Det nytter ikke å ha det 3-4 ganger i året. Det blir ikke noe styrekultur ut av det, man kjenner hverandre ikke og da blir det fort for kontrollerende og styret bidrar mindre. En god styrekultur forutsetter at man har brukt god tid innledningsvis til å bli kjent med hverandre personlig, slik at man har blitt trygge på hverandre”*.

Informanten føler at styret fungerer bra som en gruppe til å fatte gode fremtidige beslutninger, men at det iblant være *“noen skjær i sjøen”* på grunn av ulike interesser.

Informant 3 fremhever at hun sitter i et styre med ulike eierinteresser og at dette i noen tilfeller kan være utfordrende for å skape helhetlig samarbeid i styret: *“Særlig hvis det er forskjellige eierinteresser i styret, som hos oss, der styremedlemmene ofte velges inn fra de største eierne kan det være krevende å samarbeide. Noen investorer vil kanskje ha pengene fort tilbake og ønsker å selge selskapet, mens andre vil videreutvikle og ikke selge. Da går konfliktlinjen ofte mot eierne, og da blir det jo maktkamp som rår”*. Noen ganger har det vært utfordrende for styret å skulle ta hensyn til så mange synspunkter, men vi har da måttet jobbe sammen for å komme frem til best mulig løsning. Samtidig er disse investorene ofte kritiske for at selskapet skal få realisert ideer og teknologien, så man må være profesjonelle.

Informant 4 legger vekt på at styret *er* og *må* sees på som et team. Hun påpeker at det er noe forskjell på å lede et styreteam og det å være leder av et lederteam eller en administrasjon, der

lederen får innspill og ører på alle, men hvor det er til syvende og sist opp til lederen å ta beslutninger. *“Et styre er et kollegium. Styreleder har ingen spesiell rolle utover det andre styremedlemmer har, bortsett fra å lede dette kollegiumet og å holde kontakten administrasjonen. Alle må bli enige før avgjørelser blir tatt i fellesskap, og er man ikke enige så må man diskutere videre”*.

Informant 5 opplever at det samarbeidet mellom styret og ledelsen legger føringer for hvordan samarbeidet og teamjobbingen utvikler seg. *“Når ledelsen jevnlig oppdaterer oss i styret om hva som skjer, eventuelle utfordringer og usikkerheter, fører det til at vi får god oversikt over ståa i selskapet. Alt er selvfølgelig ikke like relevant for oss i en styresammenheng, men bare det å få oppdateringer og oversikt oftere enn styremøtene gjør at vi får informasjon om det meste som skjer. Jeg opplever hvertfall at samarbeidet i styremøtene går bra og mye ligger i det at alle sitter med god oversikt over selskapet hver gang vi møtes”*. Informanten påpeker at det selvfølgelig noen ganger kan være utfordrende med ulike synspunkter i gruppa, men at det som regel løses smertefritt.

Informant 6 er positivt overrasket i hvordan hun har blitt inkludert i styregruppa som ansattrepresentant og fremhever at styremedlemmene har forskjellig bakgrunn og intensjoner for å være i styret, men opplever at alle ønsker å komme frem til gode løsninger for high-tech start-uppen. *“Jeg var litt nervøs i starten, og må innrømme at jeg følte meg litt underlegen i forhold til de andre styremedlemmene. Men, jeg møtte holdningene mine ganske fort i døra og opplevde at alle var særlig interessert i å inkludere synspunktene mine som ansattrepresentant”*. Informanten forteller at det var noe utfordrende å skulle diskutere selskapet på et styrenivå og at det i noen saker har vært vanskelig å skulle skille mellom hvilke løsninger og strategier som er best for de ansatte og hva som er best for selskapet.

Alle informantene påpeker at for at det i denne konteksten stiller særlige krav til **interaksjon og samhandling i styret**. I de tidligste fasene av en high-tech start-up oppgir informantene at det er mye kontakt og etablering av tillit, men at største del av styret òg er ansatt i selskapet og har kontakt på daglig basis. I de to selskapene som er delfinansiert av forskningspark, universiteter og lignende oppgir de at største del av styret var eksterne styremedlemmer fra starten av. De færreste kjente hverandre fra før av og de forteller at man brukte litt tid på å bli kjent, opprette gode rutiner og en etablert styrekultur. Det fremheves her at *“jeg tror vi hadde en litt lenger innkjøringsperiode i styret, før vi ble samkjørte og fikk god rytme på styrearbeidet, enn det jeg har opplevd i andre styrer. Det er nok ikke bare på grunn av at vi*

var så ukjente for hverandre, men det var òg på grunn av at det var det strategimessig var krevende å stake ut retninger og se muligheter for hvordan vi best mulig kunne kommersialisere teknologien og den kompetansen selskapet hadde". I takt med at selskapet fikk fastere former oppgir de fleste at styret klarte å etablere mer forutsigbare og etablerte rutiner, som medførte at det ble enklere å holde seg oppdatert og fatte mer gjennomtenkte beslutninger.

Hyppige styremøter fremhever alle informantene som helt nødvendig i en high-tech start-ups. Informantene oppgir at de har minimum 5-7 styremøter i løpet av et år. Informanten som oppgir at styremedlemmene bor og arbeider på ulike steder og dermed har mindre anledning til å ha ansikt-til-ansikt-interaksjon, bruker digitale løsninger til å ha styremøter. Informanten forteller om at det har fungert overraskende bra, men understreker at styret må ha en etablert styrekultur i bunn og være trygge på hverandre for at det fungere. Han påpeker at den digitale kommunikasjonen kan ikke erstatte ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, men at det bidrar til at man får avholdt styremøter uten å reise lange distanser. Respondentene forteller at det er faste rammer rundt styremøtene, men at det iblant dukker opp saker som bør behandles i styret og det oppstår behov for ekstraordinære styremøter. Flere påpeker at det er viktig å ta de beslutningene som hører hjemme i et styremøte, i et styremøte. Iblant kan det være mye som skjer mellom styremøtene, og at det kan være ristende å ta beslutninger i en mindre formell setting. To av informantene forteller at de har vært involvert i styret der det har vært behov for opptil 30 styremøter i løpet av et år, men at behovet for så hyppige styremøter er unntak og skjer ofte i forbindelse med salgsmuligheter, inngåelse av nye samarbeid eller i krisesituasjoner.

Alle informantene oppgir at det iblant kan oppstå **konflikter og utfordringer** i varierende grad, men opplever at styret som regel er gode på å løse disse. Et par av informantene forteller at det iblant kan være utfordrende samarbeidsforhold, særlig med mange eksterne interessenter i styret. Informantene fremhever at man som regel klarer å diskutere seg frem til løsninger, og at styremøter iblant bærer preg at det er strategisk uenighet. Men som en hovedregel er det høy takhøyde for å komme med innspill. Noen oppgir at de iblant lar saken være og kommer tilbake til den på et senere tidspunkt. Et par av styrelederne opplyser at de har tidligere erfaring med at saker har endt opp med votering, men at styrekulturen da bærer preg av å ha surnet. Informantene er samstemte i at de prøver så godt som mulig å finne løsninger som alle styremedlemmene er enige i. De forteller om forsøk på å vri på forslag, komme med gode argumenter og eventuelt prøver å forstå hvorfor noen hardnakket skulle

mene noe annet. To fremhever at de ønsker at hvis man skal ha et aktivt styre som engasjerer seg, så er man nødt til å skape rom for gode diskusjoner og skape rom for involvering, selv om det i noen diskusjoner kan ta for mye fokus og tid. *“Men det kan være prisen for at vi klarer å komme frem til en best mulig løsning”*.

Tett involvering i high-tech start-upsen sine strategi- og strategiprosesser blir fremhevet av alle informantene. I den forbindelse oppgir tre av respondentene at de fokuserer på å lage rammer og staker ut en overordnet kurs videre for organisasjonen. I tråd med at styret og resten av bedriften ønsker stor medbestemmelse av alle ansatte, er det opp til de å finne veien innenfor de bestemte rammene styret legger føringer for. Dette er basert på kulturen i selskapene og et syn på at en relativt stor frihet er med på å skape eierskap til det man driver med. Flere har positive opplevelser med denne måten å legge opp strategiarbeidet på, ved å involvere større deler av selskapet i strategiutviklingen. To av de opplever at dette gjør at man i styret kan fokusere på de store strategiske linjene i større grad. På grunn av at endringer skjer så fort i både markedet og teknologien, påpeker flere av styremedlemmene at det er utfordrende å lage strategier på detaljnivå og at man ofte må justere detaljene.

Oppsummert fremhever informantene at styret er team og må helhetlig ta felles avgjørelser. Tre nevner at styret har en flat struktur, *kollegium*, der det legges særlig vekt på at styret må ha en underliggende styrekultur med etablert tillit for at styret skal fungere godt. Alle påpeker at diskusjoner og avgjørelser kan være noe utfordrende jo flere ulike interessenter som er involvert, men at det i helt sjeldne tilfeller kreves enten votering eller at saken må legges til side og tas opp for diskusjon på et senere tidspunkt. Alle ser det som positivt at styremedlemmene involverer seg aktivt, men påpeker at det i noen tilfeller er utfordrende å komme frem til løsninger som alle er enige om. Informant 1 oppsummerer dette godt ved utsagnet *“det er en hårfin balansegang hvis man skal involvere alle og få alle til å være med å påvirke, så kan vi heller ikke avskjære diskusjonene for tidlig”*. Avslutningsvis fremhever tre av informantene at de i noe varierende grad er opptatt av at de strategiske rammene skal være løse nok til at selskapet og de ansatte selv skal være med på å finne veien innenfor de satte rammene, med mål om at alle skal få større eierskap til det man driver med. En del av dette ønsket om å skape større eierskap kommer òg til syne ved at flere av high-tech start-upsene har valgt å ha ansatt-representanter med i styret fra tidlig av, selv om styret har vært for lite til at dette er et krav.

4.4 Verdiskaping

I dette avsnittet redegjøres det for informantenes syn på styrets rolle i verdiskapningen i high-tech start-ups og forhold ved selve organisasjonen og styret som bør være tilstede for at styret skal bidra til vekst. Svarene knytter seg til hvordan styrelederne og styremedlemmene opplever at de skaper verdiskaping. Respondentene påpeker at det er vanskelig å måle om styrets avgjørelse direkte har ført til vekst i bedriften, da man av noen avgjørelser oppnår konkrete resultater og er mer målbare, mens andre aspekter av styrearbeidet kanskje skaper verdier over lengre tid og er mindre målbare, selv om det fører til forbedringer for organisasjonen.

Flere av respondentene fremhever viktighet av å ha **tydelige eierambisjoner** som er gjennomgående avklart hos styret, administrasjonen og i resten av selskapet. *“Det er avgjørende i forhold til den dynamikken for hva som skal foregå i styret”*. Flere har erfaringer med at dette kan svikte i noen organisasjoner. Det fremheves videre at det i styret med ulike interessenter, som gründere, ansattrepresentanter og eiere, som sitter i styret at det kan være utfordrende å ta avgjørelser på et styrenivå. Det løftes frem av særlig strategirollen blir lettere å forholde seg, og at det kan dempe de motstridende interessene ved å fatte tiltak i styret i tråd med eierambisjonene.

Alle respondentene fremhever at en av de viktigste oppgavene de har for å bidra til verdiskaping er å **aktivt følge opp strategiplaner**. Styrrapportene er òg førende for dette og *“hva som er prioriteringer fremover. Den har beskrivelser av nå-situasjonen, hva som er avvik i forhold til strategiplanene, enten i kvalitativ eller kvantitativ form, og hva slags tiltak som kan være nødvendig for å skape endringer”*. Det er konsensus mellom informantene at styret må ha god oppfølging av strategiplaner og eventuelle oppfølginger for hvordan man skal komme i ønsket situasjon og hvilke tiltak det innebærer. To av informantene påpeker òg at i tilfeller der high-tech start-upen når sine ambisjoner eller budsjetter innen de fastsatte strategiramene, at man vurderer markedet som godt og opprettholder intensiteten. Største andelen av respondentene uttrykker at det i en high-tech start-ups-kontekst er krevende å lage langsiktige strategiplaner, siden utviklingen skjer i hurtig tempo. *“Det nytter ikke å planlegge i et alt for langsiktig tidsperspektiv. Strategiarbeidet har derfor ikke de lange perspektivet som man hadde for endel år siden. Planer på 1-3 år frem i tid er langt nok nå”*. Det nevnes at selv om man i utarbeidelse av strategiplanene, må særlig ta hensyn til hva som eventuelt mangler for at planene skal nås, og hva som eventuelt kan mange ett år eller to fram i tid.

Begrepene **engasjement og aktiv involvering** og en kultur der alle har et **ønske om å lykkes**, går igjen blant informantenes svar. På grunn av at high-tech start-ups i mindre grad har tilgjengelige ressurser, påpeker informantene at styret må være en aktiv hjelper der styret må jobbe tett mot bedriften og ha god oversikt. Fire informanter påpeker at det er utfordrende å sitte i styret i en high-tech start-ups, fordi det krever så mye. De to styrelederne som er såkalt arbeidende styreledere forteller at de tar en mer større og mer aktiv rolle enn det man kanskje ville gjort som styreleder i ut ifra de retningslinjene man for styreverv og etter aksjeloven. De påpeker at det å aktivt involvere seg personlig i selskapet og i styret er nødvendig for å være med å løfte organisasjonen.

Styreevaluering blir nevnt av fire informanter i sammenheng med verdiskaping. Flere av informantene legger vekt på at hvis styret skal kunne bidra til verdiskaping, må de som individer og team ha grunnleggende forutsetninger til å kunne gjøre det. Det må være evalueringer for hvorvidt man har den nødvendige kompetansen i styret og hvordan de fungerer som en gruppe. I et av styrene som har stor andel eksterne styremedlemmer uttrykker styrelederen *“for at vi som styre på best mulig måte skal forvalte virksomhetens verdier må vi tørre å ta vurderinger av kompetansen i styret, se på hvordan dynamikken er mellom oss og hvordan vi utfyller hverandre. Vi må se på hva vi kan mangle i fremtiden basert på de strategiske målsetningene vi har satt oss og i hvor stor grad vi som styremedlemmer bruker den kompetansen vi har, som jo ofte er bakgrunnen til at vi er en del av nettopp dette styret”*. I den sammenheng, nevner tre av respondentene det personlige ansvaret man har ved styreverv i en high-tech start-ups og at et slikt selskap ofte bærer preg av høy risiko og usikkerhet. Det bidrar til at styremedlemmene i stor grad er interessert i å by på seg selv for å bidra til å skape vekst, men de fremhever at de har en oppfatning av at ferskere styremedlemmer tar litt lett på ansvaret og i mindre grad tar det personlige ansvaret alvorlig. *“Det er jo tilfeller der noen har fått ubehagelige erfaringer på grunn av at styrearbeidet har blitt forsømt eller at man har tatt alt for lett på oppgaven”*.

I forbindelse med hvordan styret bidrar med og skaper verdier nevner alle seks nettverk og viktigheten av å ha det **rette nettverket**. Bedriftene som oppgir å være i en etablerings- og introduksjonsfase fremhever at nettverk og kontakter har særlig vært viktig i arbeidet med å skaffe finansiering. En informant påpeker at *“et særlig poeng er å skaffe kapital og derfor er styret ekstra viktig. Det beste vi kan gjøre er å hele tiden klare å holde kontakter og nettverk inn mot potensielle investorer”*. En annen informant påpeker det har vært utfordrende å få fotfeste i markedet og har som resultat arbeidet mye oppdragsbasert. *“Det har bydd på*

likviditetsutfordringer, og selv om vi har hatt god kontakt med kunder og marked, er jo denne teknologien forholdsvis ny, så det tar derfor lang tid å selge inn til kunder. Det er ikke så mye teknologien det står på, det er heller det å få det til å henge sammen økonomisk". En annen informant understreker at man i tidlige faser særlig prøver å tiltrekke seg investorer i den hensikt *"å få pengene til å rekke, samtidig som man skal skjønne kundene og potensielle samarbeidspartnere. Så det å ha det rette nettverket, vi leter etter folk som nærmest har drevet i lignende bransjer og prosjekter tidligere, som nærmest da kan føre oss inn i dette etablerte nettverk personen har fra før av"*. Det er en tendens til at nettverksbyggingen i styrene blir gjort i den hensikt å skaffe high-tech start-upsen kapital eller kompetanse.

På direkte spørsmål om hvordan informantene bidrar med verdiskaping, individuelt og som en del av styret, er det noe varierende svar. En informant som opplyser å særlig ha hatt utfordringer med det økonomiske, fremhever *"vi skaper verdier gjennom å kapitalisere på den kunnskapen som ligger i bedriften. Det skjer jo gjennom løsning av utfordringer og diskusjoner av strategiske planer. Man byr på seg selv, og det gjør hele styret"*. En annen informant er enig og legger til at *"de største utfordringene for at vi skal kunne klare å løfte selskapet ytterligere har tiden vært kapitalutfordringer. Men det gjelder å utnytte og forankre den kunnskapen, teknologien og produktene i markeder for å kunne tiltrekke seg mer kapital. Vi har mange ambisjoner, men klarer ikke å realisere dem med den kapitalbasen som er i dag"*. To informanter legger særlig vekt på at for at styret skal bidra med verdiskaping, må man hele tiden ta avgjørelser basert på at styrets oppgave er å sikre verdiene i selskapet. De fleste kommer med eksempler der styret gjennom samarbeid og idémyldring har fattet beslutninger som direkte har ført til vekst. Disse eksemplene går ut på at styret i tilfeller har klart å benytte nettverket på en annen måte som gruppe, enn individuelt. *"I dette tilfellet klarte vi å få til en mer helhetlig og solid løsning, enn vi ville fått til hvis vi ikke hadde klart å kombinere kontaktene våre"*.

Videre fremhever en av respondentene som i stor grad er tilstede i virksomheten på et daglig basis at *"jeg opplever at mange styrebeslutninger har ført til fremgang. Og det skjer særlig gjennom det tette samarbeidet med eierne. Vi må spille hverandre gode. Jeg vil absolutt si at styret er med på å modne de tingene som ledelsen legger opp til, og kanskje tilføyer nye dimensjoner til det. Vi er jo veldig motivert til det hele gjengen, og er helt sikre på at vi er med på å bidra til verdiskaping"*. Tre respondenter er opptatt av hvordan selskapet bidrar til verdiskaping utover det å skape vekst i selve selskapet og fremhever at motiver rundt det å kommersialisere nettopp den teknologien som selskapene utvikler er viktig i en større

sammenheng og for samfunnets verdiskaping. Det er særlig gjeldende i de to high-tech start-upsene som driver med helse og bioteknologi. Alle styrelederne har erfaring med styrearbeid tidligere, og nevner at det oppgjennom har vært utfordrende å sitte i styret der styremedlemmene er mindre bevisste på det ansvaret og den rollen de har, og fremhever at det kan variere hva slags oppfatninger styremedlemmer har rundt hvordan de personlig bidrar i organisasjoner. Flere påpeker at i en high-tech start-ups-kontekst så er man nødt til å være bevisst på dette og det krever i mange tilfeller at man engasjerer seg og bidrar på et nivå som er over det som er lovbestemt.

Oppsummert peker fire respondenter på viktigheten av å ha tydelige eierambisjoner å forholde seg, til der tre av disse informantene understreker at dette særlig er nødvendig for at styret skal kunne balansere de ulike interessentene og ta best mulig valg ut for selskapet. Av styrets viktigste oppgaver for å bidra til verdiskaping, blir strategiutvikling og oppfølging av strategiplaner trukket frem. I den forbindelse blir stadige evalueringer av hvordan man ligger an kvalitativt eller kvantitativt og eventuelt hva slags tiltak som må gjøres for at man når de satte ambisjonene. Fire informanter påpeker at for at styret skal kunne bidra til verdiskaping er de nødt til å aktivt engasjere seg og samarbeide tett opp mot bedriften. Styreevaluering blir òg nevnt for å sikre at man har den nødvendige sammensetningen av kompetanse i styret og har grunnleggende forutsetninger til å bidra med verdiskaping. Herunder nevnes betydningen av nettverk og hvor viktig det rette nettverket er for å skaffe kapital, kompetanse, investorer og kunder. Tre informanter fremhever at verdiskapingen er utfordrende i high-tech start-ups fordi man har lite ressurser å spille på, men at de har demmet opp dette noe ved å anvende all tilgjengelig kompetanse og ressurser på best mulig måte. Tre av informantene nevner særlig at de har hatt utfordringer med tilgjengelige ressurser, men at styret i samarbeid med resten av selskapet virkelig vender på alle de eksisterende ressursene for å kunne løse oppgaver på mer fordelaktige måter. I den sammenheng trekker tre informanter frem situasjoner der styret som gruppe sammen har funnet bedre løsninger enn de ville klart individuelt og at man har klart å få maksimalt ut av de ressursene som ligger i selskapet eller i tilknytning til det. Avslutningsvis trekkes det frem av tre informanter at verdiskapingen og veksten er ikke bare sentrert til å gjelde bedriften i seg selv, men òg hvordan kommersialiseringen av deres produkter og teknologi er viktig for verdiskapingen i samfunnet.

5 Analyse

De foregående kapitlene har presentert avhandlingens teorigrunnlag, den anvendte metoden for innhenting av empiri og de empiriske funnene. I det følgende kapitlet vil jeg binde teori og empiri sammen, for å kunne svare på oppgavens problemstilling:

Hvilken atferd i styret resulterer i økt verdiskaping i high-tech start-ups?

Avsnittets struktur vil være en kombinasjon av det teoretiske og det empiriske kapitlene med mål om å skape en oversiktlig struktur på hvordan verdiskapingen skjer og hvilke faktorer som er knyttet til hvordan styret og styremedlemmene bidrar til vekst i high-tech start-ups. Først vil jeg ta for meg styrets rolle og de ulike funksjonene de har, deretter ser jeg på atferd og teamkonteksten, før jeg avslutningsvis drøfter selve verdiskapingen i en high-tech start-ups-kontekst for å svare på forskningsspørsmålet.

5.1 Styrets rolle

Å forvalte selskapets verdier på en mest mulig hensiktsmessig måte er det gjennomgående konsensus om blant informantene, i tråd med aksjeloven (1997). Empirien viser at informantene har satt seg godt inn i de formelle kravene og rollene de har ovenfor selskapet, men det er en tendens til at det varierer hvor mye hver enkelt rolle blir lagt vekt på ut ifra situasjonen selskapet er i, noe som er naturlig. Det er likevel tegn på at styrene har noe ulike oppfatninger rundt hvordan disse rollene skal utøves og hva de innebærer. Det er en tendens til at i high-tech start-upsene som har størst andel eksterne styremedlemmer eller en ekstern styreleder har særlige etablerte rutiner for hvordan man tar imot nye styremedlemmer og gir innblikk i hva det forventes av dem fra eiernes side og fra styret sin side. Aksjeloven (1997) er helt klart førende for denne forventningsavklaringen, rundt styrets rolle i årsrapporteringer, budsjett- og strategivedtak og andre formelle krav for hvordan styret skal være et bindeledd mellom eiere og den daglige ledelsen. For meg kan det virke som at særlig de high-tech start-upsene som har færrest ressurser og lav bredde i kompetansen innad i selskapet, er noe mer bevisste og opptatt av å ha et styre som tar en større rolle og ansvar utover det som lovpålagt. Dette er i tråd med Vanaelst et al. (2006) som legger vekt på at den begrensede størrelsen på selskapet og få ressurser i en tidlig fase, bidrar til liten avstand mellom styret og toppledelsen.

Informantene opplyser at det i takt med vekst og økte ressurser i selskapet har utviklet seg mer ordnende former og ansvarsområder for toppledelsen og styret. Som et resultat har styret og ledelsen opparbeidet seg en kultur der samhandling og interaksjon mellom alle parter i virksomheten står sentralt. Det kommer særlig til syne i de to high-tech start-upsene med

arbeidende styreledere, som er aktivt involvert i selskapet i det daglige. Selv om deres respektive selskap har klart å etablere seg i markedet og oppnådd tryggere økonomiske rammer, fortsetter de å ta en større rolle enn det som formelt kreves av et styreverv. Det er en tendens til at styremedlemmene tar et større ansvar enn det som kreves av dem. I styrene der en større andel av styret består av gründere og interne styremedlemmer, peker empirien i den retning at styrerollene er utfordrende. Det skyldes at de har stor kompetanse rundt de teknologiske aspektene ved virksomheten, men at de i mange tilfeller har lav kompetanse og interesse for styrets funksjon, struktur og de formelle oppgavene som må være på plass for å forvalte selskapet.

I tråd med teorien peker understrekes det viktigheten av å være **bevisst på risikoen** et slikt verv medfører. I henhold til Spillings (2000) teori vektlegges det at det er særlig utfordrende å ta gode beslutninger i denne konteksten fordi det er så mange usikkerhetsmomenter rundt markedet og teknologien. Erfaringen til flere av informantene bekrefter dette og uttrykker at de i flere tilfeller har takket nei eller krevet en omfattende styreforsikring for å takke ja. Det fremheves at flere har erfaring med at high-tech start-ups har robuste idéer og teknologi som har stort vekstpotensial, men at de minimale ressursene og det personlige ansvaret gjør at man ikke tørr å bidra i en styresammenheng, fordi det fremstår som for risikabelt.

Kontrollrollen fremstår som noe mindre viktig i de tidligste fasene i en high-tech start-ups fordi det er få elementer å kontrollere og man har større gjennomsiktighet i virksomheten på grunn av selskapets begrensede størrelse. Informantene forteller at beslutningsprosesser er mindre kompliserte og styret har en redusert funksjon som overvåker (Machold et al., 2011). Empirien tilsier at kontrollrollen generelt er mindre viktig i tidlige faser, men det er likevel en tendens til at det er for lite kontroll i gründer- og internvektede styrer, samtidig som det kan bli for mye kontroll i etablerte high-tech start-ups. Det økte kontrollbehovet oppstår naturlig i tråd med at bedriften vokser og får flere ressurser og må ta større og mer omfattende beslutninger. Selv om det er en naturlig utvikling at kontrollrollen blir større, peker flere informanter om at styret i noen grad bruker for mye ressurser på å kontrollere bakover. Her er det ønskelig fra flere av informantene sin side å disponere tiden og arbeidskapasiteten i et fremtidsrettet perspektiv, i tråd med Huse (2011), men det understrekes at dette er krevende i praksis, fordi man må ha stålkontroll på selskapets nåværende status. I de to high-tech start-upsene der styrelederne i stor grad er daglig tilstede, oppstår det en annen form for kontrollrolle i tillegg enn den som er lovpålagt. Ved å være fysisk til stede og ha god oversikt og involvering over daglige utfordringer oppstår det nye dimensjoner ved kontrollrollen.

Servicerollen blir trukket frem som viktig i en high-tech start-ups kontekst. I starten er denne rollen mer flytende på grunn av overlappende roller i selskapet. Det gjelder særlig i organisasjoner der styret består av gründere eller stor andel interne styremedlemmer. I styrer med eksterne styremedlemmer er det naturlig at styret har et større samlet nettverk utover det high-tech start-upen har selv. Empirien understreker at servicerollen, i tråd med Lervik et al., (2005) er viktig for å bidra med råd og holde kontakt ut mot omgivelsene. Den rådgivende funksjonen bidrar til at styret og administrasjonen kan fatte avgjørelser basert på gjennomtenkte vurderinger i miljøer med høy usikkerhet, mens styrets kontakt med omgivelse, kunder og nettverk i mange tilfeller har bidratt til å løfte teknologien i selskapet. Hvilken rolle styrets nettverk har for high-tech start-ups sin verdiskaping diskuteres videre i 6.4.

Strategirollen blir av informantene, i tråd med teorien, fremstilt som viktig, og av noen som den mest sentrale for styret i en high-tech start-ups-kontekst, men at dette er en rolle som er utfordrende å utøve i praksis. Siden selskapenes kontekst er preget av mye risiko, usikkerhet og stadige endringer gjør at styrene oftere må revidere strategier. Det er tendens til at styrene utarbeider strategiplaner med kortere og kortere tidshorisonter fordi at endringene i teknologien og konkurransen i markedet skjer hurtig. Informantene prøver i stor grad å møte denne usikkerheten ved å ha statusoppdateringer i styret på hvordan man enten kvalitativt eller kvantitativt ligger an i forhold til planene. Oppdager man at man ikke er der man ønsker for å oppnå målene må det vurderes og settes i gang andre tiltak som gjør at strategiene kan nås. Fordi at strategiplanene er utfordrende å legge på grunn av stadige endringer, peker svarene i retning av at styremedlemmer må ha en større faglig tyngde og kompetanse for å forstå teknologien og mulighetene som er i den. Når styremedlemmene i større grad har oversikt over detaljene i selskapet og potensialet som ligger i dem, kan strategiplanene bli mer helhetlige og grundig utarbeidet. Funnene viser at styrets strategirolle praktiseres og tolkes av informantene mer aktivt enn det som fremkommer av styrevervets oppgaver. Informantene vektlegger viktigheten av å innta en passiv rolle der oppgavene krever evaluering og overvåking, samtidig som at styret må kunne omstille seg for oppgaver som krever mer aktiv involvering, som for eksempel i utarbeidelse og oppnåelse av strategier og strategimål.

Oppsummert er det en tendens til at styrets kontrolloppgaver iblant er for omfattende og beslaglegger stor del av den begrensede tiden styremøtene og styret har sammen og at

service- og strategirollene som en konsekvens blir i noe mindre grad anvendt eller får plass i styrearbeidet, fordi det med økt vekst i selskapet medfører økt behov for kontroll.

5.2 Atferd

I kartleggingen av bakgrunnen til informantene er det flere likhetstrekk som går igjen rundt hvordan de engasjerte seg i styret innenfor teknologi og innovasjon. Flere opplyser at de er tungt faglig utdannet innenfor feltet sitt og noen av de har erfaring fra globale selskaper. De har høyere utdanninger på bachelor, master- og doktorgradsnivå, blant annet innenfor bransjene informasjonsteknikk og bioteknologi, der de hadde utdanning og stillinger som software-utviklere, forskere og sivilingeniører. Flere oppgir at de i hele sitt yrkesaktive liv har vært dypt involvert i prosjekter på et forskernivå med fagtung kompetanse i bunn. Det er en tendens til at de alle har vært interessert i teknologi og innovasjon, og startet med å arbeide innenfor fagfeltene på et ansattnivå. Etter hvert fikk flere større ansvarsområder og ledererfaringer, mens noen ble engasjert i styrevirksomhet gjennom å være ansattrepresentant. Mange av respondentene oppgir å ha arbeidet i teknologi- eller forskningsintensive deler av bedriften, men fikk et annet syn på organisasjonsarbeid når man ble involvert i større deler av organisasjoner. De har opparbeidet seg erfaringer og kompetanse som de tar med seg videre inn i styrearbeidet med ønske om å fatte best mulig helhetlige beslutninger for å forvalte de verdiene selskapet har på nåværende tidspunkt og kommersialisere teknologien. De fleste uttrykker og viser stort engasjement for næringsvirksomheter og et iboende ønske om å bidra til vekst i selskapene de engasjerer seg i. Informantene uttrykker et særlig engasjement for teknologien og innovasjonsmulighetene som er iboende i selskapet og et inderlig ønske om at selskapet og arbeidsplassen skal lykkes. Det er en tendens til at informantene har et sterkt personlig forhold til aktivitetene og utviklingen som foregår i selskapet utover det som er vanlig kutyme. Aksjeloven (1997) er i alt styrearbeid førende for aktivitetene som skal foregå i styret, men det er en tendens til at styrene i high-tech start-ups involverer seg mer aktivt i selskapet og påtar seg roller og ansvar som går utenfor det som er lovbestemt.

Empirien viser at det i denne konteksten er tendens til at **atferden er sterkt knyttet til styremedlemmers kompetanse**. I sammenheng med hva slags atferd styremedlemmene mener at kreves en high-tech start-up er det flere faktorer informantene peker på som går igjen. Disse gir styrets medlemmer standarder for handling, og kan virke retningsgivende på atferd. I tråd med Fabrot (2008) legger informantene vekt på de menneskelige faktorene ved styrearbeidet og hvilke ressurser og kompetanse hvert enkelt styremedlem har. Hvilke

faktorer som bør anvendes varierer noe ut ifra konteksten styret er i, men alle påpeker at det må være en styrekultur der deling av informasjon og kunnskap står sterkt. Empirien viser at det er ønskelig at styremedlemmene har dypt faglig kompetanse og oversikt over teknologien styret forvalter for å kunne gode valg. Felles faglig forståelse i styret kan bidra til færre misforståelser som igjen kan effektivisere kunnskapsdeling. Lervik et al., (2005) påpeker at styrers oversikt, forståelse og kunnskap om bransjens og virksomhetens teknologiske utvikling er et av områdene styret har lavest kunnskap om. Funnene i empirien viser at dette er noe styremedlemmene er veldig opptatt av og ønsker at styret skal ha dyp forståelse og kompetanse for teknologien de forvalter. For at en slik styrekultur skal være tilstede, er det grunnleggende at styremedlemmene opparbeider seg tillit til hverandre, til administrasjon og til eierne. Det understrekes at for å oppnå økt tillit i styret og i selskapet for øvrig, må deltakerne aktivt involvere seg og bidra til å skape trygge rammer der man deler relevant informasjon og samhandler. Ved å etablere en slik kultur er det naturlig å anta at styremedlemmene i større grad byr på seg selv og kommer med mer presise innspill og forslag på grunn av gjennomsiktighet (Huse, 2011).

Det er en tendens til at **kompetanseutnytingen innad i styret er høy** når high-tech start-uppen befinner seg i *tidlig fase og utviklingsfasen*, men at det dabbet noe av i *etablerings/introduksjonsfasen* og i *vekstfasen*. I litteraturen påpekes det av Farbrot (2008) at selskaper bruker mye ressurser på å sette sammen styret med den riktige kompetansen, men at den paradoksalt nok anvendes for lite i praksis. Dette har informantene til en viss grad erfaring med, men flere påpeker at dette er noe som særlig skiller seg ut i en high-tech start-up-kontekst. At denne kompetansen anvendes i større grad kommer særlig til uttrykk i de tidligste fasene i livssyklusen, der styret og administrasjonen har til dels overlappende funksjoner og selskapet som helhet har få ressurser å spille på. I de tidligste fasene antyder informantene at man prøver man mer aktivt kapitalisere på den eksisterende kompetansen fordi man har knappe ressurser. Styrene oppgir at de særlig i tidlige faser tar en større rolle, men opplyser at den jevner seg ut og får fastere rammer når high-tech start-uppen blir mer etablert. Når high-tech start-uppen utvikler seg, er det antydning til at styret i mindre grad blir noe mer passivt. Dette kan forklares i at man har flere ressurser og oppnådd en noe større kapitalbase eller at man som styremedlem ikke har kapasitet til å ta en så stor rolle over lengre tid. I de to selskapene som har arbeidende styreleder har veldig aktive roller, mens styret som helhet er mindre aktive. Derimot er flertallet av styremedlemmene interne og dermed òg engasjert i styret på et annet nivå.

Ulike eier- og investorinteresser fremstår som særlig **utfordrende knyttet til atferd** og er spesielt gjeldende i high-tech start-ups som er knyttet til et forskningssenter eller finansiert av flere ulike investeringsselskaper. Når investorer går inn på eiersiden fremgår det av empirien at mange stiller krav til å ha med egen representant i styret som skal forvalte og sikre oppdragsgiverens interesser. Informantene uttrykker at det iblant oppstår vanskeligheter med å ta avgjørelser der selskapets beste står i hovedfokus. Styret har heller ikke tydelige eierambisjoner å forholde seg til fordi at de ulike eierne kan ha ulike intensjoner, som medfører at styremedlemmene og kan ha ulike intensjoner. I en slik situasjon er det krevende å ha styreverv og medfører at det kan være uhåndterlig å balansere de ulike interessentene fordi man ikke har samstemte mål. En mulig konsekvens av dette er at de strukturelle faktorene blir dominerende over de menneskelige og sosiale faktorene, som en konsekvens blir nedprioritert eller vanskeligere å vedlikeholde på grunn av sprikende motiver på styre- og eiernivå.

Styreleder har en utvidet rolle, selv om styret har en flat struktur og er et kollegium. Styreleder har ansvar for innkalling til møter, forberedelse og ledelse av disse møtene. I tråd med Bjornali (2017) har alle styrelederne som er intervjuet gode lederegenskaper og erfaringer som de anvender i styrearbeidet. De tar et særlig ansvar med å legge til rette for et godt samarbeidsklima der alle styremedlemmene ønskelig skal delta i alle prosesser. Utover å holde kontakt med resten av styret viser empirien at styrelederne har fortløpende dialog med daglig leder. Dette gjelder spesielt de som benytter seg av begrepet “arbeidende styreleder”, som i større grad tar på seg og inkluderer seg i arbeidsoppgaver som ikke er innenfor deres ansvarsrammer. Den nevnte flate maktstrukturen kan antas å bidra til at alle styremedlemmene kollektivt bidrar fordi at man har like stort ansvar for å forvalte verdiene i selskapet, men empirien viser at styrelederne påtar seg et større ansvar i styret enn det styrekollegene gjør. Dette kommer i empirien særlig til uttrykk i den tette dialogen med daglig leder, selve high-tech start-uppen de representerer og engasjementet de har for å bidra å løfte selskapet videre.

Formell og uformell interaksjon fremgår av empirien at er viktig for atferden. I de tidligste livssyklusene, som *tidlig fase* og *utviklingsfasen* kan den formelle og uformelle interaksjonen flytte noe over i hverandre fordi at man ikke har en fastlåst strukturering av styret eller bedriften generelt. En mulig konsekvens av dette er at saker som av dens natur bør tas opp i styremøter blir tatt fortløpende og i uformelle settinger fordi at man i større grad involverer seg i styret på grunn av de begrensede ressursene. Funnene viser at det kan òg bidra positivt i

oppbyggingen og etableringen av styrekulturen ved at man har hyppig interaksjon og blir lettere kjent med hverandre og bygger opp tillit. Når high-tech start-upser har utviklet seg mot en *etablerings/introduksjonsfase* og *vekstfase* blir styrets interaksjon mer formell og mindre uformell, fordi at organisasjonen har opparbeidet seg mer strukturerte rammer og arbeidsfordeling. Dette gjør at styret i noe større grad kan fokusere på kjerneansvarsområdene styret har. Funnene antyder at selv om interaksjonen blir mer formell utover hva slags livssyklus organisasjonen er i, har den hyppige interaksjonen i de tidligere livssyklusene ført til at styret har fått opparbeidet en grunnleggende styrekultur preget av tillit og kunnskapsdeling, som minimerer negative konsekvenser av mindre uformell interaksjon (Vanaelst et al., 2006). Som et resultat er det naturlig å anta at kvaliteten på den formelle interaksjonen blir høyere.

5.3 Teamkontekst

Den foregående diskusjonen av atferd er grunnleggende for informantene å anvende og funnene viser at atferden må være tilstede for at styremedlemmene kan samhandle ut fra en felles styrekultur. I tråd med Huse (2007) viser empirien at styremedlemmene **relaterer til gruppenormer enn individuelle normer**. Videre viser empirien at informantene selv i stor grad ser på styret som et team, selv om deres interaksjon og samhandling i fellesskap etter hvert i selskapets livssyklus-utvikling hovedsakelig er tidsbegrenset til styremøter. Det kan tenkes at team-perspektivet på styret er særlig viktig med tanke på at styret sammen må ta helhetlige beslutninger for selskapets beste og ikke enkeltindividers beste.

Teamproduksjon er ikke noe som bare oppstår i en gruppe. Empirien viser at informantene påpeker at dette som nevnt må bygges opp over tid og bære preg av åpenhet og transparens (Gabrielsson & Huse, 2012). På den måten kan teamet skape eierskap til det de driver med gjennom trygghet og tillit til hverandre. Funnene antyder at dette må holdes vedlike gjennom hele styrevervet ved å ha åpne styrerom preget av kunnskapsdeling for at styret sammen skal kunne møte utfordringer og ta avgjørelser. Videre antyder funnene at flere elementer av integrerende atferd er tilstede hos informantenes high-tech start-ups styrer. Dette inkluderer interaktive prosesser der styremedlemmers nettverk og kompetanse blir bedre utnyttet på grunn av begrensede ressurser (Bjornali, 2017).

Funnene viser òg at det er noe **varierende i hvor stor grad styret er involvert** i deres respektive high-tech start-ups basert på livssyklus og om de er interne eller eksterne styremedlemmer. Funnene antyder at alle disse faktorene er med og påvirker kvaliteten på team-produksjonen. I de tidligste fasene er teamproduksjonen høy og styremedlemmenes

totale kompetanse og ressurser blir aktivt anvendt på grunn av selskapets begrensede ressurser totalt. Styrene prøver etter beste evne å benytte de ressursene som potensielt finnes i styret, individuelt og helhetlig, for å på et vis kompensere for de knappe ressursene i selve organisasjonen, som nevnt i over. Ved økt vekst i high-tech start-ups er det tendens til at styremedlemmene blir mindre involvert og har sjeldnere interaksjon med hverandre. At styrets ikke tar en like stor rolle i high-tech start-uppen som tidligere, betyr ikke at nødvendigvis at teamproduksjonen blir dårligere eller at styremedlemmene ikke lenger ønsker å benytte de ulike kapasitetene de har fullt ut. Som empirien påpeker så er det krevende å sitte i high-tech start-ups-styrer fordi at det krever en innsats og kapasitet fra hvert enkelt styremedlem som er vanskelig å opprettholde over tid. Et annet poeng er at styret totalt nødvendigvis ikke bidrar mindre i selskapet utover i de ulike livssyklusfasene. Siden styrearbeidet utvikler fastere former og klarere retningslinjer, der noen av de tidligste ansvarsområdene i større grad blir tatt hånd av daglig leder og administrasjonen som sitter med det egentlige ansvaret for disse oppgavene. I tillegg kan det argumenteres for at det i de tidligste fasene når styret har hatt påtatt seg oppgaver utover det som er de primære ansvarsområdene, at løsningene har vært preget av at kvaliteten på arbeidet har måttet vike for kvantitet, men at styret i takt med veksten oppnår høyere kvalitet og verdiskaping på arbeidet og innsatsen og der den totale teamproduksjonen nødvendigvis ikke blir dårligere (Huse, 2011).

Funnene antyder at styrene vektlegger synet på at de er likestilte og et såkalt **kollegium**. Informantene peker alle på at styremedlemmene må bli enige i avgjørelser og er opptatt av at alle skal føle på at de er likeverdige og har et likt ansvar for å bidra i styrerommet. Selv om empirien viser at det under styremøter kan oppstå konflikter, diskusjoner og temperatur, anses dette som positivt l å lenge diskusjonene blir holdt på et fruktbart nivå, fordi det i tråd med Rognes (2008) bidrar til læring og utvikling i styret. Diskusjonene oppfattes i empirien som positivt fordi at informantene oppfatter dette som at styremedlemmene er engasjerte og opptatt av å ta gode avgjørelser for high-tech start-uppen. I den forbindelse legges det vekt på at styremedlemmene må argumentere for sine egne synspunkter og skape forståelse for disse, samtidig som de lytter og prøver å forstå hvorfor andre styremedlemmer skulle mene noe annet og eventuelle positive og negative sider ved den løsningen kontra en annen løsning. Funnene tyder på at konfliktene blir mer utfordrende i styrer som har ulike interessenter i styret på grunn av ulike eiere og ulike eierambisjoner, men det påpekes at konfliktene løses som regel uten votering. Videre viser funnene at denne typen utfordringer er knyttet til

styremedlemmer som har hatt større lojalitet til aktørene de representerer, enn high-tech start-upsen i seg selv. I slike tilfeller er det naturlig å anta at teamproduksjonen blir hemmet. Det er i tråd med Rognes (2008) utfordrende for styret å finne balansen de positive konfliktene som kan være nyskapende og de negative konfliktene som drar ned styremiljøet.

Hyppige styremøter og aktiv involvering fremstår som kritisk for team-arbeidet i high-tech start-ups. Omgivelsene til disse selskapene er ustabile og opplever stadige endringer som følge av for eksempel usikkerhet rundt teknologien og konkurransefortrinn, som gjør at styret bør ha noe mer interaksjon enn det som er nødvendig i mindre dynamiske og stillestående bransjer. Funnene antyder at informantene legger vekt på å etablere åpne styrerom der felles beslutninger skal tas for selskapets beste. I tillegg oppfatter jeg informantene som veldig bevisste rundt hva slags forventninger og krav som stilles til hvert enkelt styremedlem og at disse går noe utover det som er lovpålagt etter aksjeloven (1997). I et high-tech start-ups-styre viser empirien min at det er nødvendig at styremedlemmene fra eller til bidrar aktivt med oppgaver som går utover deres hovedansvar, særlig når selskapet befinner seg i en tidlig livssyklus. Når livssyklusen stabiliserer seg og high-tech start-upsen får bedre fotfeste er det likevel viktig med aktiv involvering, men da i større grad områdene som inngår i styrevervet, i tråd med Huse (2011).

Funnene tyder på at styrene er mer aktivt **involvert i strategiprosessene**, fordi at de i større grad har den nødvendige faglige ekspertisen som behøves for å kunne ta gode strategiske valg i denne konteksten. Funnene gir òg belegg for at denne ekspertisen nødvendigvis ikke må hentes fra interne styremedlemmer, men at det er vel så viktig å innhente denne ekspertisen ved å tiltrekke seg styremedlemmer som har vært knyttet til liknende teknologier og selskaper før. Dermed får styret tilgang til kompetanse og nettverket til noen som har etablerte kontakter og erfaringer rundt kommersialiseringen av liknende teknologi, som kan komme med viktige innspill til særlig strategiutviklingen i high-tech start-upsen. For at styret skal kunne fatte gode strategiplaner må styremedlemmene ha den samlede kompetansen som best gjenspeiler organisasjonens behov. Funnene antyder at styrene i denne konteksten er opptatt av å lage noe løsere strategiske rammer som det er opp til selskapet og de ansatte å finne veien innenfor. Dette blir gjort etter ønske om at alle ledd i high-tech start-upsen skal opparbeide eierskap til aktivitetene og verdiene i selskapet, med frihet til å løse oppgaver på den måten de erfarer at de løser de best. Det er en tendens til at flere av organisasjonene har valgt å inkludere ansattrepresentanter med i styret fra første stund, som òg reflekterer

teamproduksjonsperspektivet der man ønsker at alle aktører skal bidra med kompetanse til fellesskapet, for å skape verdier i selskapet (Huse, 2011).

5.4 Verdiskaping

Funnene viser at det er tvetydighet rundt hvordan styret bidrar til verdiskaping og på hvilke konkrete områder informantene opplever at de som individer og som gruppe bidrar til verdiskaping. Av naturlige årsaker er det vanskelig å direkte måle hvordan innsatsen til styret på noen områder har bidratt til å nå enten kvalitative eller kvantitative mål virksomheten har satt seg, og hvordan disse eventuelt har ført til vekst og forbedringer. Funnene antyder at selve verdiskapingen blir tydeligere når high-tech start-ups-styrene har tydeligere eierambisjoner å forholde seg til, fordi at styret lettere kan utforme strategiske planer og kontrollere hvordan man ligger an i forhold til de satte målene og hvilke tiltak som må gjennomføres for at målene skal nås. De tydelige eierambisjonene bidrar òg til at styret i større grad kan balansere eierinteressene og ta best mulig valg for high-tech start-ups og er grunnleggende for at styret skal kunne ta best mulig avgjørelser for å forvalte og utvikle de verdiene som eksisterer, og potensielt kan utvikles, i selskapet (Huse, 2013). I forbindelse med verdiskaping i styret viser funnene at kontrollrollen er viktig, men at det er gjennom utøvelse av servicerollen og strategirollen styret har størst potensiale til å bidra med vekst.

Når det kommer til **tidsbruk** fremhever funnene at det er særlig utfordringer knyttet til hvordan man prioriterer og bruker styrets tilgjengelige tid. Det fremkommer av empirien at styremedlemmene ønskelig kunne sett at styret i noe større grad kunne anvendt tiden og arbeidskapasiteten på å se fremover, men at kontrollrollen og formelle krav til styret krever at man må ha tellekanter i alt man foretar seg. Som en konsekvens viser funnene at kontrollrollen beslaglegger mye av styrets tidsbruk. Det fremkommer av funnene i den forbindelse at styret ønsker å være mer proaktiv enn det man klarer, og erkjenner at det er utfordringer knyttet til det å ha en reaktiv tilnærming. Empirien antyder i tråd med regjeringen at man i et verdiskapende styre bør ha et fremtidsrettet fokus, men opplever dette som utfordrende i praksis (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016). At dette er krevende for high-tech start-ups kan forklares med at omgivelsene og utviklingen i teknologier skjer og endres hyppig. Det er derfor særlig utfordrende å ta gode langsiktige valg og det stiller større krav til oppfølging, kontroll og stadige endringer i de uttalte planene fra styret sin side. Dette aspektet er òg med på å forklare hvorfor det er utfordrende for styrene å arbeide med lengre tidsperspektiv og tendensen i resultatene tilsier at styrene har utfordringer med å være passiv overvåker kontra en aktiv bidragsyter. Som diskutert i 5.4

teamkontekst er det naturlig å anta at denne problemstillingen blir noe demmet opp ved å ha et aktivt styre som har bevisste holdninger til hvordan de personlig og individuelt bidrar til verdiskaping.

Kontinuerlig styreevalueringer fremstår av funnene som grunnleggende for at styret skal ha de nødvendige forutsetninger, riktig sammensetning av styremedlemmer og kompetanse til å skape verdiskaping. På grunn av de usikre og stadig skiftende omgivelsene, samt at konkurrenter er raske til å følge opp med liknende løsninger, viser funnene at det er kritisk at styret til enhver tid har den nødvendige faglige tyngden og kombinasjoner av kompetanse som gjør at de fortløpende evner å ta de riktige valgene i takt med endringer i omgivelsene og i teknologien. Det stiller store krav til at styret må være selvkritiske til seg selv og hvor kapable de er til å skape vekst og utvikling i high-tech start-ups som individer og som gruppe. På en annen side blir styremedlemmer normalt valgt for perioder på to år med mulighet for gjenvalg, som begrenser mulighetene til å endre på styresammensetningen. I tillegg er det viktig å understreke at eventuelle utskiftninger i styret ikke må gå ut over den opparbeidede samhandlingen og interaksjonen som eksisterer, slik at det går ut over teamproduksjonen, i tråd med Machold et al., (2011). En mulig måte å demme opp for at den totale styrekompetansen har blitt lavere, kan være å benytte seg mer aktivt av styrets nettverk ut mot kunder, interessenter og omgivelser, med mål om å tilegne seg spisskompetanse og økt tilgang til eksterne ressurser, slik Zhang (2010) påpeker. Funnene gir belegg for, i tråd med Spilling (2000), at styrets samhandling er vel så viktig ut mot resten av omgivelsene for å skape verdiskaping.

Kapitalisering og maksimering av de eksisterende og tilgjengelige ressursene fremheves av empirien som svært sentralt for å styrke vekstpotensialet til high-tech start-ups. Dette kommer av at tilgangen på ressurser internt og eksternt i denne konteksten kan være svært begrenset. Funnene viser at styrene er særlig bevisste på hvordan de i samarbeid med resten av organisasjonen virkelig kapitaliserer og vender på alle eksisterende ressurser for å kunne finne kombinasjoner av løsninger av ressurser på en best mulig måte. Empirien viser at styrene i mindre grad har fokus på hva de ikke får til på grunn av manglende ressurser, men fokuserer heller på hvordan de kan nå det samme målet, ved å bruke de ressursene de allerede har. I praksis blir dette gjort gjennom nettverk- og kapitalbygging og styrking av servicerolle for å oppnå tilgang til viktige eksterne ressurser (Huse, 2013).

Verdiskapingen for samfunnet som ligger i en potensiell kommersialisering av teknologien fremstår av funnene som vel så viktig for styret enn en potensiell verdiskaping og vekst i high-tech start-upsene. Dette er særlig gjeldende i de to selskapene som driver innenfor bioteknologi, som har oppfatninger av at nettopp tilgjengelighet på teknologien og produktene deres kan føre til utvikling i helsesektoren og pasienter. Samtidig viser funnene at det er òg gjeldende i IT-bransjen, hvor kompetansen og teknologien fører til større effektivitet og vekst for særlig kundene som benytter seg av deres tjenester. Funnene gir belegg for at verdiskaping og vekst i disse high-tech start-upsene ikke bare gir fordeler for primært selskapet i seg selv, men òg for verdiskaping og vekst i samfunnet, noe som informantene gir uttrykk for å være særlig opptatt av. Forvaltning av selskapets verdier fremstår fortsatt som styrets viktigste oppgave, men tilgjengeliggjøring av teknologien og verdiskaping i omgivelsene skaper en utvidet dimensjon til styrearbeidet.

Verdiskaping og hvordan styret bidrar til verdiskaping viser funnene at informantene opplever det som utfordrende å svare på fordi at det er vanskelig å måle og se nærmere på hvordan ulike tiltak konkret har ført til vekst. I den forbindelse er en naturlig antakelse til hvorvidt de bidrar med verdiskaping må være knyttet til hvilke holdninger de har til egen rolle og intensjoner ved sitt bidrag og hvorvidt de føler de får utøvd den rollen. Funnene viser at det er noe varierende hvo bevisste informantene er rundt hvordan nettopp deres innsats er med på å påvirke og bidrar til selskapet og ikke har reflektert over hvordan deres personlige innsats gir spesifikk verdiskaping. Dette forklares i at det er vanskelig å måle. Alle informantene er av den oppfatning av at de føler de får uøvd den rollen de er satt til å fylle og bidrar utover de rammevilkårene og kravene som stilles til styrer. Samtidig fremhever funnene at informantene er tydelige på hva slags atferd som bør være tilstede individuelt og for at man sjal oppnå høy teamproduksjon. Dette kommer frem av diskusjonen beskrevet i 5.2 og 5.3 der det understrekes at det forventes en innsats som i perioder går utover lovbestemmelser og viktigheten av å ha et aktivt engasjement i alle faser og aktiviteter ved styrevervet (Aksjeloven, 1997).

6 Konklusjon og avsluttende refleksjoner

I denne avhandlingen har jeg undersøkt hvordan styret i high-tech start-ups bidrar til verdiskaping og hva det kreves av atferd og teamjobbing for å skape vekst i krevende omgivelser. Oppgaven bygger på den begrensede forskningen på high-tech start-ups, kombinert med den omfattende forskningen på styret. Temaet jeg har tatt for meg er komplekst og jeg mener at teoriene utfyller hverandre godt, selv om det i noen tilfeller har vært nødvendig å legge til grunn antagelser om hvordan de ulike aspektene ved atferd, teamproduksjon og verdiskaping utarter seg i denne konteksten på grunn av manglende forskning på området. Jeg er av den oppfatning at det ikke hemmer oppgaven, men er med på å gi et mangfoldig og nyansert bilde av hvordan verdiskapingen foregår i denne konteksten og mener at studien bidrar til å danne grunnlag for fremtidig forskning.

Jeg har gjennomført en kvalitativ studie med Små-N-studie som forskningsdesign og bruk av stegvis-deduktiv induktiv metode der jeg arbeidet med data mot teori, samtidig som jeg sjekket det teoretiske mot det empiriske i tråd med Tjora (2012). Jeg vil nå oppsummere min empiriske analyse og drøftelser i 6.1, der jeg svarer på forskningsspørsmålet og presenterer resultatet av hvordan styret bidrar med verdiskaping i high-tech start-ups. Avslutningsvis vil jeg i avsnitt 6.3 reflektere litt rundt videre forskning.

6.1 Konklusjon

Med bakgrunn i temaet og små-N-studiet utarbeidet jeg følgende forskningsspørsmål:

Hvilken atferd i styret resulterer i økt verdiskaping i high-tech start-ups?

Problemstillingen har en underliggende antagelse om at det er “mye mer dynamikk i konteksten som stiller større krav til samarbeidsferdigheter” hvor det er ønskelig å se nærmere på hva slags faktorer som fremstår spesielt sentrale ved denne konteksten.

Det fremkommer av analysekapittelet at det er flere faktorer som er sentrale ved atferden hos styremedlemmene i denne konteksten for å skape verdiskaping. Funnene viser at styremedlemmene har et særlig engasjement for teknologien og innovasjonsmulighetene som ligger i selskapet, med ønske om at selskapet og arbeidsplassen skal lykkes i å kommersialisere og utvikle det potensialet som ligger i virksomheten maksimalt. Funnene viser at informantene har et sterkt og tett forhold til aktivitetene som foregår i high-tech start-uppen. Atferden i styret viser seg å være knyttet til styremedlemmers kompetanse der en faglig felles forståelse kan bidra til færre misforståelser og økt effektivisering av kunnskapsdeling. I den sammenheng viser resultatene at det kreves faglig spisskompetanse i

styret som er kritisk for å ta gode strategiske valg. Funnene antyder at kompetanseutnyttningen innad i styret er høy og at styrene aktivt søker etter å benytte seg av flest mulig av de tilgjengelige ressurser styremedlemmene har tilgang til, for å demme opp at high-tech start-uppen har begrensede totale ressurser. I de tidligste livssyklusene til high-tech start-uppen antyder funnene at styremedlemmene særlig tar en større rolle og ansvar, men at dette jevner seg noe ut jo mer fastere rammer og vekst selskapet oppnår. Ulike eier- og investorinteressenter fremstår som særlig utfordrende knyttet til atferd og det er større sjanse for konflikter og at fokuset på å forvalte og ta best mulig avgjørelser basert på selskapet kan forsømmes noe. Av aksjeloven (1997) fremkommer det at styremedlemmene er flatt hierarkisk, men i tråd med Bjornali (2017) antyder resultatene at styreleder har en utvidet rolle for å lede og regulere atferden i styret. Både uformell og formell interaksjon fremstår som viktig for atferden og grunnleggende for behandlingen av saker i styremøtene. Resultatene viser at kvaliteten på den formelle interaksjonen blir høyere jo mer etablert selskapet blir. De ovennevnte faktorene fremstår som spesielt sentrale for atferden blant styremedlemmer og verdiskapingen, samt fremstår som grunnleggende for teamproduksjonene i styret.

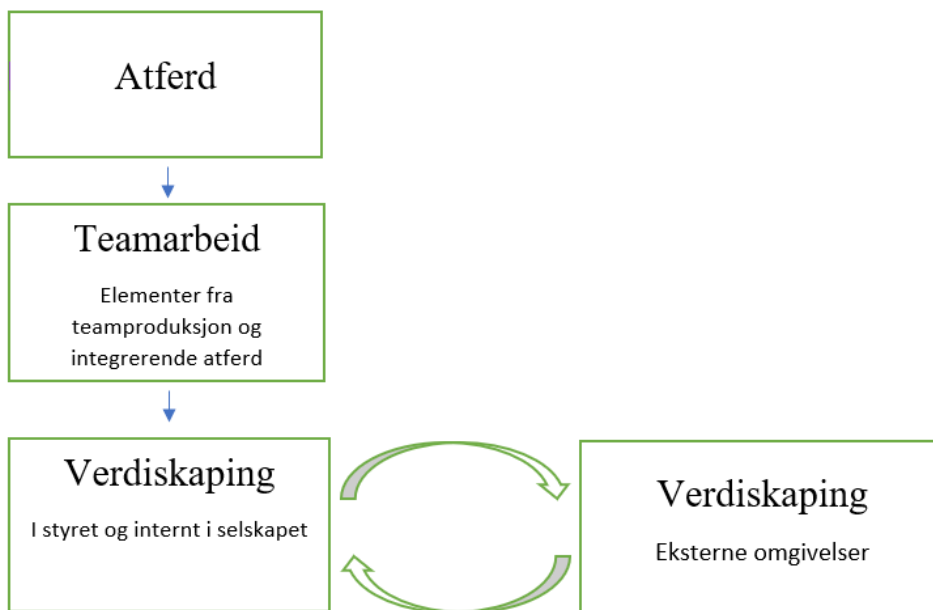
Funnene rundt hvordan informantene stiller seg til team- og gruppeperspektivet på styrer viser i tråd med Huse (2007) at styrene relaterer til gruppenormer enn individuelle normer og empirien fremhever at styret er og må sees på som et team, og vektlegger synet på at de er likestilte. I den forbindelse peker empirien på at styremedlemmene er særlig opptatt av at alle skal bli enige i avgjørelser og har et likt ansvar for å bidra i styrerommet. Videre fremstår konflikter som regel som positivt fordi at det bidrar med læring og utvikling blant styremedlemmene og hos high-tech start-uppen. Det påpekes at teamproduksjon i tråd med Gabrielsson & Huse (2012) ikke er noe som bare oppstår i en gruppe. Funnene belyser at dette må bygges opp over tid og bære preg av åpenhet og transparens mellom styremedlemmene. Gjennom team-produksjonen har styret interaktive prosesser der nettverk og ressurser utnyttes bedre på grunn av de begrensede ressursene. På den annen side antyder funnene at det er noe varierende i hvor stor grad styret er helhetlig involvert i deres respektive high-tech start-ups basert på livssyklus og sammensetning av interne eller eksterne styremedlemmer, men at denne involveringen er som nevnt høyere enn det styremedlemmene oppgir å ha erfart i andre typer selskap. På grunn av ustabile omgivelser og stadige endringer, viser analysen at det er belegg for at hyppige styremøter og aktiv involvering fra styrets side fremstår som kritisk for team-arbeidet i high-tech start-ups. De stadige endringene som følge

av usikkerhet rundt teknologi og omgivelsene bidrar til at styrene bør ha noe mer interaksjon enn det som kanskje er nødvendig i mindre dynamiske bransjer.

Resultatene gir tvetydige svar rundt hvordan styret opplever at de bidrar til verdiskaping på grunn av at det er vanskelig å måle konkret hvordan avgjørelser og bidrag styret har tilført bedriften eventuelt har resultert i vekst. Funnene fremhever at det er noe varierende hvor bevisste styremedlemmer er rundt hvordan deres innsats påvirker og utvikler selskapet og hvordan det bidrar til spesifikk verdiskaping. Det fremheves av drøftingen at styremedlemmene oppfatter det som lettere å måle vekst når de har tydelige eierambisjoner å forholde seg til, fordi strategirollen og oppfølging av strategiske planer og mål er enklere å følge opp og vurdere hvordan status i high-tech start-ups er og hvilke eventuelle tiltak som må settes i gang. Resultatene antyder at det er ønskelig med et større fremtidig perspektiv på styrearbeidet, men at dette begrenset av kontrollrollen og særlig viktigheten av å ha orden på økonomi og regnskap. Det fremheves her at det for verdiskapingens del er ønskelig å bruke styrets tilgjengelige tid på å være noe mer proaktiv. Følgelig fremheves det at dette er krevende fordi at endringer i omgivelsene og i bransjene skjer så hurtig, at det er utfordrende å legge langsiktige planer. For verdiskaping i styret fremgår det at styret bør ha hyppige evalueringer av seg selv og kompetansen for å vurdere om de har de nødvendige forutsetningene til å skape vekst i selskapet. Det fremkommer òg av diskusjonen at styrene i high-tech start-ups er bevisste på å kapitalisere på de eksisterende og tilgjengelige ressurser for å nå målene sine gjennom å kombinere ressurser og nettverk på nye måter.

Funnene viser at styret i denne konteksten er aktivt involvert i selskapet enn det som fremkommer at rammene for styreverv ved at styremedlemmene tar et større ansvar og engasjerer seg mer enn det som er lovpålagt. Funnene viser at denne type styre krever stor personlig kapasitet av styremedlemmene, særlig i de tidligste livssyklusene. Styrene i high-tech start-ups fremstår som en viktig utvidelse av de interne ressursene i organisasjonen og gir betydelig merverdi og ressurser til selskapet de representerer. Funnene viser at motivasjonen for å bidra som styremedlem i en slik kontekst ligger ikke bare i den potensielle veksten selskapet i seg selv kan oppnå, men at kommersialisering av selve teknologien potensielt kan skape verdiskaping for samfunnet. Forvaltning av selskapets verdier fremstår som styrets viktigste oppgave, men målet om tilgjengeliggjøring av teknologien og hvordan kommersialisering av den potensielt kan bidra til verdiskaping i samfunnet og eksterne omgivelser skaper en utvidet dimensjon til styrearbeidet.

Den underliggende antagelsen om at det er mye dynamikk i konteksten stiller større krav til samarbeidsferdigheter bekreftes av empirien. Samtidig ser man at styret selv tar en mer aktiv rolle enn det som kreves og må ha passende sammensetning av kompetanse og tilgang til eksterne ressurser og er viktig. Basert på analysen er følgende modell utviklet for å illustrere forskningsspørsmålet "hvilken atferd i styret resulterer i økt verdiskaping i high-tech start-ups" og hvilke faktorer som fremstår sentrale for at verdiskapingen skal skje:



Figur 2: Modell av forskningskonteksten

Modellen forklarer verdiskapingen i high-tech start-ups ved at den diskuterte atferden er grunnleggende for teamarbeidet i styret. Deretter fremstår teamarbeidet som grunnleggende for verdiskapingen innad i styret og internt i selskapet. Siden verdiskapingen i styret i stor grad foregår gjennom samhandling med omgivelsene belyser modellen dette med faktoren verdiskaping – eksterne omgivelser. Oppsummert kan disse stegene forklares ved at verdiskapingen skjer gjennom teamarbeidet, som igjen bygger på atferds-faktorene. Modellen kan betraktes som en sirkulær prosess der verdiskaping i styret og internt i selskapet fører til verdiskaping for blant annet investorer, kunder og samfunnet rundt. Med utgangspunkt i min tidligere drøfting tyder det på at disse to faktorene virker tilbake på hverandre. Som et resultat gir den økte verdien hos de eksterne omgivelsene økte konkurransefortrinn og vekst tilbake igjen i high-tech start-ups.

6.2 Avsluttende refleksjoner og kritikk av avhandlingen

Formålet med denne masteroppgaven er å belyse fenomenet rundt verdiskaping i high-tech start-ups og styrets rolle som bidragsyter i denne konteksten. Jeg har vært opptatt av å få frem

nyanser i empirien og undersøke temaet bredt for å oppnå et godt grunnlag til analysen og ønsker å gi et kunnskapsbidrag som kan være nyttig for styrever, særlig i en high-tech start-ups-kontekst. Som nevnt har jeg i oppgaven foretatt noen begrensninger basert på tilgjengelig tid og ressurser.

I denne avhandlingen har jeg bare intervjuet informanter fra high-tech start-ups som har opplevd vekst, selv om det er noe vekstvariasjoner mellom selskapene. Dermed vil det i denne oppgaven være seleksjonsbias. Samtidig opplever jeg at ved å inkludere informanter som har høy erfaring innenfor teknologi og innovasjonsutvikling innenfor flere styrever og på ledelsesnivå, at empirien min ble fyldig og nyansert. Empirien baseres på deres totale erfaringer med styreverarbeid i denne konteksten og opplevelser av både godt og dårlig styreverarbeid, og ikke bare hos den spesifikke high-tech start-ups-en, for å kunne gi oppgaven kontraster der det er hensiktsmessig.

6.3 Videre forskning

Funnene i denne studien kan bidra til en dypere forståelse for hvordan styret bidrar til verdiskaping. I den forbindelse er det flere områder som kan være av interesse for videre forskning. Mine konklusjoner er gjeldende i en norsk styrekontekst og det hadde vært interessant å se nærmere på om disse resultatene er gjeldende i andre sammenlignbare land. Jeg anser det som særlig interessant å vurdere disse resultatene opp mot en styrekontekst som bærer preg av mindre dynamiske og skiftende omgivelser for å kunne sammenligne og se forskjeller og likheter mellom high-tech start-ups-konteksten. Avslutningsvis er oppgaven avgrenset for å undersøke atferd, team og verdiskaping, men det hadde vært interessant å se nærmere på en videreføring av resultatene kombinert med eksisterende forskning som er undersøkt i eksisterende og tidligere studier.

7 Kilder

- Abelia/NTB (2018). Norge faller bak på IT og teknologi. *NTB*. Hentet fra <https://www.hegнар.no/Nyheter/Naeringsliv/2018/08/Norge-faller-bak-paa-IKT-og-teknologi?r=refresh>
- Aksjeloven. (1997). Lov om aksjeselskaper (LOV-1997-02-28-19): Trådt i kraft 13. juni 1997, sist endret 0103.2019.
- Amundsen, B. (2018). Litt mer penger til forskning i 2019. *Forskning.no*. Hentet fra <https://forskning.no/forskningspolitikk/litt-mer-penger-til-forskning-i-2019/1247007>
- Askheim, O., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlag.
- Bezemer, P., Nicholson, G., & Pugliese, A., (2014). *Qualitative Research in Accounting & Management*, 11(3), Qualitative Research in Accounting & Management
- Bjornali, E., & Ellingsen, A. (2015). Exploring Antecedents and Impact of Board Effectiveness in Clean-tech Enterprises. In *Contingency, Behavioural and Evolutionary Perspectives on Public and Nonprofit Governance* (Vol. 4). 31-56. Emerald Group Publishing Limited.
- Bjornali, E., Knockaert, M., Foss, N., Leunbach, D., & Erikson, T. (2017). Unraveling the black box of new venture team processes. In *The wiley Handbook of entrepreneurship*. 313.348. John Wiley and Sons.
- Bjornali, E. (2017). Research on the board of directors in high-tech start-ups: an assessment and suggestions for future research. *Handbook of research on corporate governance and entrepreneurship*.
- Bjornali, E. (2019). Working paper to be presented at EURAM – European Academy of Management Conference, 24.06.2019, Lisboa, Portugal
- Bjørnenak, T. & Andreassen, R. (2018). Usikkerhet og teknologi; de viktigste driverne for endringer i økonomistyring. *Magma*, 21 (6), 27-34.
- Brinkmann, S., Tanggaard, L., & Hansen, W. (2012). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo. Gyldendal akademisk.
- Bråthen, T. (2003). Styrelederen – Hva sier loven? *MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/styrelederen-hva-sier-loven>
- Burgel, O., Fier, A., Licht, G., & Murray, 2004. The Internationalisation of Young High-tech firms. *An Empirical Analysis in Germany and the United Kingdom*. Berlin: Springer-Verlag
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode : en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforl.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(5), 532-550

- Ellingsen, A. (2014). *Board Composition, Board Roles and Behavioral Integration in High-tech Start-ups: A Case Study of the Norwegian Renewable Energy Sector*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim
- Farbrot, A. (2008). *Den menneskelige siden av styrearbeid*. Hentet fra <https://forskning.no/samfunn-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-okonomi/2008/04/den-menneskelige-siden-av-styrearbeid>
- Hendry, K., & Kiel, G. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy: Integrating Agency and organizational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 500-520.
- Hotvedt, T. (1997). *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Oslo: ad notam Gyldendal.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2002). The Venture capitalist and the board of directors in SMEs: Roles and processes. *Venture Capital*, 4(2), 125-146.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2012). Board Leadership and Value Creation: An Extended Team Production approach. *The SAGE Handbook of Corporate Governance* (pp. 233-253). SAGE Publications.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge
- Huse, M. (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan?* (4. utg. ed.). Fagbokforlaget. Bergen.
- Huse, M. (2013). Styreutvikling, styreevalueringer og verdiskaping. *MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/styreutvikling-styreevalueringer-og-verdiskaping>
- Huse, M., & Sølund, A. I. (2009). *Styreledelse: styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg. utg. ed.). Oslo: Abstrakt
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kazanjan, R. (1988). Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures. *The Academy of Management Journal*, 31(2), 257-279
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Larsen, A. (2007). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Lervik, J., Huse, M., Hansen, C., Svendsen, J., & Det verdiskapende styret. (2005). *Beskrivelse av norske styrever: Foreløpige resultater fra forskningsprogrammet "Det verdiskapende styret"* (Vol. 2/2005, Forskningsrapport (Handelshøyskolen BI). Sandvika: Handelshøyskolen BI, Institutt for innovasjon og økonomisk organisering.
- Lütken, M (2011). Styrever i vekstselskaper er ikke som andre styrever. *MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/styrever-i-vekstselskaper-er-ikke-som-andre-styrever>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Nilsen, J. E., Marynowski, T., Støleggen, K., & Unanue-Zahl, P. (2018). *Teknologiutviklingen og potensielle paradigmeskifter*. Arbeidsrapport 2018-3. Rapport produsert av Delta V, en del av Teknisk Ukeblad, på oppdrag fra Concept-programmet
- NHO. (2017). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). *NHO*. Hentet fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Nyeng, F. (2006) *Hvem tolker og hvem omfortolker? : konstruksjonen av økonomiske data i pragmatisk belysning, med vekt på forbrukerstudier*, 24-62. Oslo
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkeltregerer i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?: en innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2016). God innovasjonspolitikk gir gevinster. *Regjeringen.no*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/artikler/god-innovasjonspolitikk-gir-gevinster/id2516346>
- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368-383
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rognes, J. (2008). *Forhandlinger* (3.utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget
- Spilling, O. (2000). *SMB 2000 : Fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torgersen, E. (2016). Forskningsbudsjettet I tall – fra 0,25 til 34 milliarder. *Forskning.no*. Hentet fra <https://forskning.no/okonomi-om-forskning-forskningsfinansiering/forskningsbudsjettet-i-tall--fra-025-til-34-milliarder/392760>
- Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N., & S'Jegers, R. (2006). Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: An Examination of Team Heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 249-271
- Yin, R. (2014). *Case study research : design and methods*. (5th ed). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed.). Essex: Pearson
- Zhang, P. (2010). Board Information & Strategic Task Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (5): 473-487
- Østrem, K., & Schwerdt, T. (2017). Personlig ansvar som styremedlem i aksjeselskap. *Revisjon og Regnskap*. Hentet fra <https://www.revregn.no/i/2017/4/rr2017-04-a-934>

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide

Kort innledning om meg	
Om meg	Line Dyrud, alder, mastergradstudent ved Handelshøuskolen NTNU
formål	<i>Sol – strategi, organisasjon og ledelse</i> <i>Hvilken atferd i styret resulterer i økt verdiskaping i «high-tech start-ups»?</i>
Informasjonsskriv	Bekreft at intervjuobjektet har lest og forstått innholdet angående anonymitet, lydopptak, notater og lignende. Spørre om det er noe usikkerhet eller noe intervjuobjektet lurte på før vi starter.

Tidslinjebygging av intervjuobjektet	
Kort presentasjon av intervjuobjektet	Kan vi begynne med at du forteller litt om deg selv? Stilling, utdanning og eventuelt erfaring med tidligere styrearbeid?

	Hva slags type firma har du jobbet i/jobber i? (Er de relatert til teknologi f.eks?)
FIRMANAVN sin utvikling og historie	Fortell litt om FIRMANAVN sin utvikling og historie: <ol style="list-style-type: none"> 1. Første kunde, salg i Norge, salg internasjonalt, kontrakt med viktig forretningspartner eller alliansemedlemskap 2. Viktige hendelser (konflikter og prosess i periode før viktige beslutninger) 3. patenter

Intervjuguide		
1	Bakgrunnsinfo	<p>Hvor lenge har du hatt styreverv i virksomheten?</p> <p>Er du eksternt styremedlem eller har du andre forhold til virksomheten utover styrevervet (som for eksempel ansatt, daglig leder, familierelasjoner?)</p> <p>Hva slags rolle har du i styret? Hva er dine oppgaver?)</p>
1	Motivasjon og forventninger før styrearbeidet startet og i hvilken grad de føler at de får utøvd den rollen.	<p>Hva slags forventninger gjorde du deg opp før du startet i styret? (i forhold til hva du ønsker å bidra med? Vekst, kontakter, patenter, nettverk?)</p> <p>Hva motiverer deg til å sitte i styret? (eksempelvis teknologien firmaet jobber med e.l)</p> <p>Hva slags motiver ligger bak i å engasjere seg i et high-tech firma? (Og hvorfor akkurat dette teknologi-firmaet?)</p> <p>Hva slags holdninger har du til egen rolle og intensjoner ved bidraget ditt? Og føler du at du får utøvd den rollen?</p> <p>Fra et styreperspektiv/loven er det hovedsakelig kontroll- og strategioppgaver man har. Dette setter jo faste rammer for hva slags oppgaver man har og begrenser styret sin rolle for å bidra med verdiskaping. Hva slags syn føler du at dere har på hva dere bidrar med?</p> <p>Er det noe sprik mellom forventningene dine før du gikk inn i styret, og hvordan du opplever det nå?</p> <p>Er det noen aspekter ved virksomheten du skulle ønske at dere som styre kunne bidra med mer? (Og isåfall hva?)</p>
2	Tillit, samarbeid og teamkontekst	<p>Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og de andre styremedlemmene?</p> <p>Ut fra tidligere erfaring med team-arbeid, opplever du at måten dere jobber på som styre skiller seg ut?</p> <p>Hvor godt er samarbeidet mellom dere styremedlemmer i mellom? (Da tenker jeg særlig på om du føler at dere sammen kommer frem til løsninger bedre enn dere ville gjort individuelt)</p>

		<p>Føler du at noen styremedlemmer i større grad er involvert og engasjert i virksomheten enn andre?</p> <p>Føler du at ideer og forslag du kommer med blir hørt? Er det takhøyde for feil?</p> <p>Hva slags forventning har du til de andre styremedlemmene? Er det de samme forventningene til alle?</p> <p>Har du opplevd noen konflikter på styremøtene? Og eventuelt hvordan løser dere konfliktene?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du si at det er følelsesladede konflikter (som går utover styrearbeid, mål)? • Er det uenigheter relatert til oppgaver (om hvordan ting skal løses) som bidrar til at flere løsninger blir vurdert) <p>Er det flere saker dere har opplevd å ha halvveis løsninger på, men at dere sammen klarer å komme frem til bedre løsninger?</p>
3	<p>Bruk av tid og kompetanse</p> <p>Qn1</p>	<p>Hvor mye er styret involvert i eller har oversikt over de daglige utfordringene som oppstår i virksomheten? - og hvordan bidrar dere til å løse de?</p> <p>Føler du at dere fungerer bra som en gruppe til å kunne fatte gode fremtidige beslutninger?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvis nei, hva mangler? <p>Hvis man setter sammen styrest ulike oppgaver og roller: (1) Kontroll, (2) service (gi råd, hjelpe med kontakter), (3) det å fatte beslutninger i fellesskap og fungere som en gruppe ... Hva vil du si er viktigst og hvorfor?</p> <p>Kan du si at styremedlemmene føler at de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har gjensidig ansvar for beslutninger • Har en god forståelse for hverandres behov og problem • Hjelper hverandre med å løse problemer • Deler relevant informasjon og/eller ressurser med hverandre
4	<p>Ønskelig bruk av ressurser. interaksjon og verdiskaping</p>	<p>Hvor mye kommunikasjon foregår mellom styremøtene?</p> <p>Hvordan opplever du at styremøtene og interaksjonen mellom dere optimalt bør være?</p> <p>På hvilken måte vil du si at styret skaper verdi i selskapet? Hvordan kommer det til uttrykk?</p> <p>Hva anser du som de største utfordringene dere som styremedlemmer står ovenfor?</p> <p>Hvis du har erfaring fra tidligere styrearbeid, opplever du at det er andre aspekter ved styrearbeid i en high-tech start-up- virksomhet? - hvilke?</p>

		Er det noen ressurser/kompetanse som du opplever at dere styremedlemmene har, som særlig kommer virksomheten til nytte? - eksempelvis kontakter og nettverk, innovasjon...?
5	Beslutninger i fellesskap Qn2	Tenk nå på situasjoner de siste to årene der styret har måttet ta viktige beslutninger om bedriftens fremtid. Hvor effektiv var styre mtp følgende, på en skala fra 1 – 6 der 1 er “ i liten grad” og 6 er “i stor grad” <ul style="list-style-type: none"> • Antall ideer • Kvalitet på løsningene • Nivå av kreativitet og innovasjon <p>Opplever du at noen av beslutningene deres har direkte ført til vekst/fremgang/gode kontakter/nettverk eller lignende? Har du spesifikke eksempler på hvordan styret og styrets avgjørelser har ført til verdiskaping?</p>
6 Hvis aktuelt	Vekst Fase	Hvordan har bedriften vokst de siste årene? <ul style="list-style-type: none"> • Antall årsverk • Antall patenter • Antall produkter eller tjenester • Salgsomsetning • Eventuell eksportomsetning <p>I hvilket stadium av livssyklusen befinner selskapet seg i?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Tidlig fase:</i> jobber med å vurdere kommersielt potensial og styrke intellektuelle rettigheter. Vi søker om patent eller prøver å beskytte teknologien som skal ligge til grunn i produktet/tjenesten. 2. <i>Utviklingsfase:</i> I denne fasen utvikles produktet/tjenesten og er i begrenset grad introdusert på markedet. Omsetningen er lav. 3. <i>Etablerings-/introduksjonsfase:</i> selskapets produkt/tjeneste blir gradvis mer introdusert på markedet. 4. <i>Vekstfase:</i> Selskapet vokser sterkt og investeringer kan være nødvendig for videre utvikling. 5. <i>Modningsfase:</i> Omsetningen flater ut og selskapet har nådd de kunder som forventes å være aktuelle innenfor dagens satningsområder.
7	Avslutning	Jeg har i utgangspunktet ikke flere spørsmål, men er det noe du ønsker å utdype? <ul style="list-style-type: none"> • Takk for intervjuet. Opplyse igjen om rettigheter: anonymisering, kan trekke seg, få lese oppgaven, sensurere. • Spør om vi kan ta kontakt om vi mangler noe eller om noe er uklart i etterkant av intervjuet. • Spør om bakgrunnsinformasjon stemmer og om de kan fylle inn eventuelle mangler og feil. • Oppsummering

8.2 Vedlegg 2 – Informasjonsskriv

Invitasjon til å delta på et intervju i forbindelse med en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen.

Hei, Jeg heter Line Dyrud og er student på NTNU Handelshøyskolen, der jeg fordyper meg i strategi, organisasjon og ledelse. I masteroppgaven skal jeg fordype meg i temaet styrevirksomhet, og se spesielt nærmere på hvordan styret kan bidra til økt verdiskaping i relativt unge bedrifter som driver

med teknologi, innovasjon og lignende. Oppgaven vil særlig fokusere på å undersøke styrer som team, hvordan styremedlemmer samhandler og samarbeider om styrets oppgaver samt hvordan dette teamarbeidet kan resultere i bidragsmulighetene utover de lovpålagte kontrolloppgavene som virksomheter kan nyttiggjøre seg av.

Bedriften, og styreleder er, etter seleksjonskriterier, aktuell for mitt prosjekt. Jeg ønsker derfor å intervju deg som styreleder og minst ett styremedlem i denne bedriften

Jeg håper at du (dere) har anledning til å stille opp for et 30 til 60 minutters intervju i løpet av mars-april 2019. Vi kan sammen avtale hvor og når intervjuet finner sted.

Håper på positivt svar og ser frem til å høre fra deg!

Med vennlig hilsen

Line Dyrud, masterstudent
NTNU Handelshøyskolen, Trondheim
Mob: ----
Epost: ----

P.S. Mer informasjon om selve intervjuet:

Intervjuet vil bli tatt opp med opptaker eller lignende. Jeg er underlagt taushetsplikt og all data vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Prosjektet skal avsluttes mai 2019 og alt material vil da slettes. Informanter som ønsker det kan få en kopi av oppgaven etter at den er levert våren 2019. Deltakelse er frivillig og så lenge studien pågår kan man når som helst trekke tilbake samtykke.

8.3 Vedlegg 3 - Seleksjonskriteria

Seleksjonskriteria (utvelgelseskriteria)

- 3-10 år
- Variasjon i bransje
- Variasjon i livssyklus (oppnådd ulike milepæler)
- Suksesskriteria: Helst de som har positiv salgsomsetning, eller opplevd suksess mht oppnåelse av viktige for bedriften milepæler (eksempler: 1.samarbeidspartner, prototype utviklet, patent, 1.pilot kunde, 1. kunde/salg, inngått viktig strategisk kontrakt)
- Regioner: Østlandet (størst pga geografisk størrelse), Trøndelag (størst takket være NTNU/SINTEF)
- Minst 1 eksternt styremedlem

