

Entreprenørielt samarbeid mellom ekstern idéhaver og studentteam

Et rammeverk for å analysere og beskrive
samarbeidet

Håvard Haraldsen
Ole Andreas Lo
Halvor Wold

NTNUs Entreprenørskole
Innlevert: juni 2013
Hovedveileder: Lars Øystein Widding, IØT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

SAMARBEIDSKONTRAKT

1. Studenter i samarbeidsgruppen

| | |
|--|------------------------------------|
| Etternavn, fornavn Haraldsen, Håvard | Fødselsdato 19. jul 1985 |
| Etternavn, fornavn Lo, Ole Andreas | Fødselsdato 21. mai 1984 |
| Etternavn, fornavn Wold, Halvor | Fødselsdato 04. okt 1986 |

2. Hovedveileder

| | |
|--|---|
| Etternavn, fornavn Widding, Lars Øystein | Institutt Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse |
|--|---|

3. Masteroppgave

| |
|--|
| Oppgavens (foreløpige) tittel Entreprenørielt samarbeid mellom studentteam og aktiv ekstern idéhaver Et rammeverk for å forstå og opprettholde samarbeidet |
|--|

4. Bedømmelse

Kandidatene skal ha *individuell* bedømmelse
Kandidatene skal ha *felles* bedømmelse



TRONDHEIM, 15.01.2013
Sted og dato

Hovedveileder


Håvard Haraldsen


Ole Andreas Lo


Halvor Wold

Originalen oppbevares på instituttet.

MASTERKONTRAKT

- uttak av masteroppgave

1. Studentens personalia

| | |
|--|------------------------------------|
| Etternavn, fornavn Haraldsen, Håvard | Fødselsdato 19. jul 1985 |
| E-post havarhar@stud.ntnu.no | Telefon 48139243 |

2. Studieopplysninger

| |
|---|
| Fakultet Fakultet for Samfunnsvitenskap og teknologiledelse |
| Institutt Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse |
| Studieprogram NTNUs Entreprenørskole |

3. Masteroppgave

| | |
|--|--|
| Oppstartsdato 15. jan 2013 | Innleveringsfrist 11. jun 2013 |
| Oppgavens (foreløpige) tittel Entreprenørielt samarbeid mellom studentteam og aktiv ekstern idéhaver Et rammeverk for å forstå og opprettholde samarbeidet | |
| Oppgavetekst/Problembeskrivelse Hvilke elementer bør inngå i et rammeverk som kan benyttes for: 1) å forstå samarbeidet mellom aktiv ekstern idéhaver og studentteam i et oppstartsteam 2) å opprettholde dette samarbeidet | |
| Hovedveileder ved institutt Førsteamanuensis Lars Øystein Widding | Medveileder(e) ved institutt |
| Merknader 1 uke ekstra p.g.a påske. | |

NTNU

4. Underskrift

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

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

TRONDHEIM,

15.01.2013

Sted og dato


Student


Hovedveileder

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

Side 2 av 2

MASTERKONTRAKT

- uttak av masteroppgave

1. Studentens personalia

| | |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| Etternavn, fornavn Lo, Ole Andreas | Fødselsdato 21. mai 1984 |
| E-post oleandlo@stud.ntnu.no | Telefon 45258899 |

2. Studieopplysninger

| |
|--|
| Fakultet Fakultet for Samfunnsvitenskap og teknologiledelse |
| Institutt Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse |
| Studieprogram NTNUs Entreprenørskole |

3. Masteroppgave

| | |
|--|-----------------------------------|
| Oppstartsdato 15. jan 2013 | Innleveringsfrist 11. jun 2013 |
| Oppgavens (foreløpige) tittel Entreprenørielt samarbeid mellom studentteam og aktiv ekstern idéhaver Et rammeverk for å forstå og opprettholde samarbeidet | |
| Oppgavetekst/Problembeskrivelse Hvilke elementer bør inngå i et rammeverk som kan benyttes for: 1) å forstå samarbeidet mellom aktiv ekstern idéhaver og studentteam i et oppstartsteam 2) å opprettholde dette samarbeidet | |
| Hovedveileder ved institutt Førsteamanuensis Lars Øystein Widding | Medveileder(e) ved institutt |
| Merknader 1 uke ekstra p.g.a påske. | |

4. Underskrift

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

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

Trondheim, 15. 07. 13

Sted og dato


Student


Hovedveileder

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

Side 2 av 2

MASTERKONTRAKT

- uttak av masteroppgave

1. Studentens personalia

| | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| Etternavn, fornavn Wold, Halvor | Fødselsdato 04. okt 1986 |
| E-post halvorwo@stud.ntnu.no | Telefon 99560130 |

2. Studieopplysninger

| |
|--|
| Fakultet Fakultet for Samfunnsvitenskap og teknologiledelse |
| Institutt Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse |
| Studieprogram NTNUs Entreprenørskole |



3. Masteroppgave

| | |
|--|-----------------------------------|
| Oppstartsdato 15. jan 2013 | Innleveringsfrist 11. jun 2013 |
| Oppgavens (foreløpige) tittel Entreprenørielt samarbeid mellom studentteam og aktiv ekstern idéhaver Et rammeverk for å forstå og opprettholde samarbeidet | |
| Oppgavetekst/Problembeskrivelse Hvilke elementer bør inngå i et rammeverk som kan benyttes for: 1) å forstå samarbeidet mellom aktiv ekstern idéhaver og studentteam i et oppstartsteam 2) å opprettholde dette samarbeidet | |
| Hovedveileder ved institutt Førsteamanuensis Lars Øystein Widding | Medveileder(e) ved institutt |
| Merknader 1 uke ekstra p.g.a påske. | |

4. Underskrift

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

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

| | | | |
|---|--|------|------------------|
| Studentens navn | Studentens nummer | Emne | Veilederens navn |
| | | | |
| Trondheim 15.01.2013 Sted og dato | | | |
|  Student |  Hovedveileder | | |

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

Originaltittel og problembeskrivelse:

Entreprenørielt samarbeid mellom studentteam og aktiv ekstern idéhaver

Et rammeverk for å forstå og opprettholde samarbeidet

Hvilke elementer bør inngå i et rammeverk som kan benyttes for:

- 1) å forstå samarbeidet mellom aktiv ekstern idéhaver og studentteam i et oppstartsteam
- 2) å opprettholde dette samarbeidet

Sammendrag

Forskningsspørsmål og metode

Til tross for et økt fokus på entreprenørskap og teamarbeid i akademia er det oppdaget mangler i litteraturen der disse sees i kombinasjon. Vi går selv på NTNUs Entreprenørskole og har opplevd at flere samarbeid mellom eksterne idéhavere og studentteam i et oppstartsteam blir avsluttet på grunn av samarbeidsproblemer. Med utgangspunkt i dette er oppgavens forskningsspørsmål:

Hvilke parametere kan beskrive et samarbeid mellom en ekstern idéhaver og et studentteam i et felles kommersialiseringsprosjekt.

Oppgaven tar utgangspunkt i prosjektoppgaven “*Entreprenørielt samarbeid mellom studentteam og aktiv ekstern idéhaver*” (Lo et al., 2012), der det ble presentert et teoretisk rammeverk, og målet i denne oppgaven er å teste rammeverket empirisk, og videreutvikle det. Vi ønsker ikke å finne de største problemene i et slikt samarbeid, men heller se på samarbeidet i et objektivt perspektiv og finne momenter som er sentrale for å få til et bærekraftig samarbeid over tid.

For å komme frem til et empirisk rammeverk har vi benyttet intervju, som en kvalitativ metode, for innhenting av datamaterialet. Det er blitt gjennomført totalt 16 intervjuer med idéhavere og student fra åtte oppstartsselskaper, hvor fire av casene var fra NTNUs Entreprenørskole og fire fra Chalmers School of Entrepreneurship. Kriteriet for casene var blant annet at oppstarten må være basert på en idé som kommer fra en ekstern idéhaver, og at samarbeidet mellom studentteamet og idéhaver må være avsluttet. Basert på en intervjuguide ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer, hvor respondenten ble oppfordret til å prate fritt om samarbeidet. Intervjuene ble så transkribert og kategorisert i A, B og C-kategorier basert på Widding (2006) sine abstraksjonsnivåer.

Hovedfunn og konklusjon

Gjennom intervjuene og analysene som er gjennomført er det gjort tre hovedfunn:

1. Parameterne basert på det teoretiske rammeverket ble verifisert. I tillegg ble det funnet fire nye parametere som vi mener bør inngå i rammeverket. Vi mener derfor at følgende elleve parametere kan brukes for å beskrive et samarbeid mellom idéhavere og studentteam i et oppstartsteam:
 - a. Arbeidsklima - hvor godt partene klarer å samarbeide i det daglige arbeidet med oppstartsbedriften.

- b. Felles mål og ambisjoner – i hvilken grad partene er forent om målsettingen med selskapet på kort og lang sikt, samt hvor de ønsker at selskapet skal være i framtiden.
 - c. Tillit - i hvilken grad partene stoler på hverandre.
 - d. Innflytelse - i hvilken grad studentteamet og idéhaver har påvirkning på beslutninger som blir tatt i oppstartsteamet.
 - e. Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur - hvilken form oppstartsteamet blir inndelt i og hvilke arbeidsoppgaver hver part og deltaker har.
 - f. Finansielt eierskap – den kvantifiserbare fordelingen av eierandeler i oppstartsbedriften.
 - g. Kommunikasjon mellom partene - hvor ofte og hvordan studentteamet og idéhaver arbeider og snakker sammen.
 - h. Stadiet til ideen ved start - Hvor langt en idé har kommet i utviklingsløpet når samarbeidet mellom ekstern idehaver og studentteamet inngås.
 - i. Psykologisk eierskap – partenes følelse av eierskap, i motsetning til det kvantifiserbare, finansielle eierskapet.
 - j. Se verdi av motsatt part – i hvilken grad det er enighet om verdisetningen av partenes bidrag, hvilke egenskaper hver part besitter og hvor avhengig samarbeider er av hverandre.
 - k. Forventningsavklaring – i hvilken grad studentene og idéhaverne kommuniserer sine forventninger ved starten av samarbeidet.
2. Viktigheten av hver enkel parameter varierer fra samarbeid til samarbeid.
 3. Parameterne henger sammen og påvirker hverandre i stor grad.

Med utgangspunkt i de tre funnene blir det presentert et rammeverk som kan brukes for å analysere og illustrere samarbeidet mellom idéhaver og studentteamet.

Implikasjoner og videre forskning

Teoretiske implikasjoner:

1. Babysyndromet - idéhaver kan være så knyttet til ideen at han har problemer med å slippe andre personer inn i arbeidet med den.
2. Oppstartsteamets heterogenitet – kan være positivt for oppstartsteamet i det lange løp, men øker sannsynligheten for konflikter på et tidlig stadium.
3. Teamstørrelse - for store team kan ha negative konsekvenser i tidlige faser av samarbeidet.
4. Asymmetri mellom idéhaver og studentteam - skjevheter i maktforholdet siden idéhaver er eieren av ideen og fritt kan velge hvem han vil jobbe med.

Praktiske implikasjoner

1. Idéhaver og studentteam bør tidlig ha en forventningsavklaring
2. Entreprenørskapsutdannelser bør:
 - a. Kommunisere hva idéhaver kan forvente å få og gi.
 - b. Gjennomføre en oppstartsuke for å få en kick-start på samarbeidet.
 - c. Ha en eierskapsmodell som sikrer begge parter interesser ved kontraktsinngåelse.

Videre forskning

Oppgaven har, på bakgrunn av sine rammebetingelser, undersøkt et snevert felt innen entreprenørielt samarbeid, og det finnes mange aspekter ved det som denne oppgaven ikke dekker. Dette innebærer blant annet hvordan samarbeidene blir påvirket av utenforliggende faktorer, hva som kjennetegner gode samarbeidsrelasjoner som vedvarer over tid, og hvilke tiltak som kunne vært gjort for å opprettholde samarbeidene i større grad. Det hadde derfor vært interessant om videre forskning hadde tatt tak i disse aspektene ved det entreprenørielle samarbeidet.

Abstract

Research Question and Method

Despite an increased focus on entrepreneurship and team work in academia, there seems to be a gap in the literature where the two are seen in combination. Being students at NTNUs School of Entrepreneurship, all three of us have experienced that cooperations between external idea providers and student teams have been terminated due to collaborative issues. On the basis of these observations we have chosen the following research question:

Which parameters can describe a cooperation between an external idea provider and a student team in a joint commercialization project?

This thesis is based on the assignment “*Entrepreneurial cooperation between student team and an active idea provider*” (Lo et al., 2012), which introduced a theoretical framework, that we wish to test empirically and further develop. It’s not the intention to only focus on the main problems of the cooperation, but rather take an objective point of view and identify elements that are important for achieving a sustainable companionship.

We have used interviews as our qualitative method in order to find information needed to develop an empirical framework. A total of 16 interviews with idea providers and students from eight startup companies have been completed, respectively four cases from Chalmers School of Entrepreneurship and four from NTNUs School of Entrepreneurship. The cases were picked on the basis of two criterias; 1) the cooperation must be terminated, and 2) the idea provider must be external. Based on an interview guide, we conducted semi- structural interviews, where the interviewees were encouraged to talk freely about the cooperation. After the interviews were completed, we transcribed them and categorized in A-, B- and C-categories based on Widding’s (2006) levels of abstraction.

Main Findings and Conclusion

Three main findings have been given from the interviews and the analysis of these:

1. The seven parameters based on the theoretical framework were verified. We also found four new parameters that should be included in the framework, which gives us the following 11 parameters that describes the cooperation between an idea provider and a student team:
 - a. Labor relation atmosphere - how well the parties manage to cooperate in the daily work of the startup company.

- b. Common goals and aspirations – to what extent the parties have a united view of the company’s short and long term goals and aspirations.
 - c. Trust - to what degree the parties trust each other.
 - d. Influence - the extent to which both the student team and the idea provider has impact on decisions made in the startup company
 - e. Organizational structure - how the startup company is organized and the labor is divided between the parties and individuals.
 - f. Financial ownership - how the stakes in the startup company are distributed.
 - g. Communication between the parties – how often and in what way the parties are working and talking together.
 - h. The stage of the idea - how much the idea is developed when the idea provider and the student team starts working together
 - i. Psychological ownership - the parties feeling of ownership, in contrast to the financial ownership.
 - j. See the value of the opposite party - to what extent the parties has a common evaluation of their contribution, the skills and qualifications of each party, and how dependent the startup becomes of each party.
 - k. Clarification of expectations - to what extent the students and the idea provider communicates their expectations from the beginning of the cooperation.
2. The importance of each parameter varies from cooperation to cooperation.
 3. The parameters must be looked at together because they influence each other

On the basis of the three findings a framework, that can be used to analyse and illustrate a cooperation between idea providers and students, is presented.

Implications and Further Research

Theoretical implications

1. Baby-syndrome – idea providers can become so attached to their idea, that they have problems letting people in and giving them responsibility.
2. The heterogeneity of the startup team - is positive for the cooperation in the long run, but increases the probability of conflicts at an early stage.
3. Size of the team - large teams can have negative consequences in early stages of i cooperation.
4. Asymmetry between idea provider and student team - there is a power distance in the cooperation because the idea provider can choose to cooperate with whoever he wants.

Practical implications

1. Idea provider and the student team should at an early stage have a clarification of expectations.
2. Entrepreneurial educations should:
 - a. Communicate what idea providers can expect to gain and give.
 - b. Have a startup week so that the cooperation gets a kick-start.
 - c. Prepare a model of ownership that secures the interests of both the idea provider and the students.

Further Research

This thesis has, on the basis of its limitations, examined a narrow field of entrepreneurial cooperation, and there are many aspects that this thesis does not cover. This includes among others how the cooperation is influenced by external factors, characteristics of startup teams that functions in the long run, and what could have been done to sustain functional cooperations. In regard of this, it would be interesting to see further research look into these aspects of entrepreneurial cooperations.

Forord

Med denne masteroppgaven fullfører forfatterne deres Sivilingeniørutdanning i Industriell Økonomi og Teknologiledelse ved Norges Tekniske og Naturvitenskapelige Universitet (NTNU) i Trondheim. Denne rapporten er den endelige oppgaven i faget TI4945 Innovasjon og Entreprenørskap, masteroppgave.

Hovedkomponentene i denne oppgaven er teoretiske funn fra et litteraturstudie høsten 2012, og empirisk datamateriale innhentet våren 2013. De empiriske dataene er hentet gjennom en flercasestudie, der studenter og idéhavere tilknyttet NTNUs Entreprenørskole og Chalmers School of Entrepreneurship ble intervjuet og analysert.

Vi ønsker å rette en stor takk til Førsteamanuensis Lars Øystein Widding ved Institutt for Industriell Økonomi og Teknologiledelse, for hans innsats som veileder, for hans gode tilbakemeldinger og for alltid å være tilgjengelig hvis det var noe vi lurte på. Vi ønsker også å takke Direktør Mats Lundqvist og School Manager Tomas Faxheden ved Chalmers School of Entrepreneurship for å legge ting til rette for at intervjuer med tidligere oppstartsteam fra Chalmers School of Entrepreneurship kunne bli gjennomført. Til slutt ønsker vi å takke alle intervjuobjekter som deltok i denne studien. Deres deltakelse har gitt oss mye verdifull informasjon og innsikt.

Trondheim, 10. juni 2013

Halvor Wold

Ole Andreas Lo

Håvard Haraldsen

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| 1 Innledning | 1 |
| 2 Teoretisk bakteppe | 3 |
| 2.1 Entreprenørskap i en akademisk kontekst..... | 3 |
| 2.2 Oppstartsteamet | 5 |
| 2.3 Entreprenøriell motivasjon | 8 |
| 2.4 Teoretisk bakteppe - oppsummering..... | 10 |
| 3 Teoretisk rammeverk..... | 13 |
| 3.1 Prosess for valg av parametere..... | 13 |
| 3.2 Parameterne..... | 14 |
| 3.3 Teoretisk rammeverk - oppsummert | 23 |
| 4 Metode..... | 25 |
| 4.1 Egen forskerrolle | 25 |
| 4.2 Metodevalg | 26 |
| 4.3 Datainnsamling..... | 29 |
| 4.4 Dataanalyse | 33 |
| 5 Presentasjon av casene..... | 37 |
| 6 Resultater og analyse..... | 47 |
| 6.1 Parametere fra teoretisk rammeverk | 47 |
| 6.1.1 Arbeidsklima | 47 |
| 6.1.2 Felles mål og ambisjoner | 50 |
| 6.1.3 Tillit | 53 |
| 6.1.4 Innflytelse | 58 |
| 6.1.5 Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur | 62 |
| 6.1.6 Finansielt eierskap | 67 |
| 6.1.7 Kommunikasjon mellom partene | 71 |
| 6.2 Nye parametere | 74 |
| 6.2.1 Stadiet til ideen ved start | 74 |
| 6.2.2 Psykologisk eierskap | 76 |
| 6.2.3 Se verdi av motsatt part | 78 |

| | |
|---|-----|
| 6.2.4 Forventningsavklaring | 79 |
| 6.3 Resultater og analyse - oppsummert | 82 |
| 7 Diskusjon | 85 |
| 7.1 Revidert rammeverk..... | 85 |
| 7.2 Eksempler på bruk av rammeverket | 86 |
| 8 Konklusjon, implikasjoner og videre forskning..... | 95 |
| 8.1 Konklusjon | 95 |
| 8.2 Teoretiske implikasjoner | 95 |
| 8.2.1 Babysyndromet..... | 95 |
| 8.2.2 Heterogenitet | 95 |
| 8.2.3 Størrelsen på teamet | 96 |
| 8.2.4 Asymmetri mellom idéhaver og studentene..... | 96 |
| 8.3 Praktiske implikasjoner for entreprenørskapsutdannelser | 97 |
| 8.3.1 Lærestedet må kommunisere hva idéhaver kan forvente å få og måtte gi..... | 97 |
| 8.3.2 Forslag til eierskapsmodell | 98 |
| 8.3.3 Tidlig forventningsavklaring mellom idéhaver og studentteam | 99 |
| 8.3.4 Oppstartsuke - kickstart på samarbeidet | 100 |
| 8.4 Videre forskning | 101 |
| 9 Litteraturliste | 103 |
| 10 Vedlegg..... | 111 |

Tabelliste

| | |
|--|----|
| Tabell 1: Beskrivelse av de teoretiske parameterne | 24 |
| Tabell 2: Arbeidsfordelingen mellom idéhaver (I) og studentteam (S) | 63 |
| Tabell 3: Når idéhaver (IH) og studentteam (ST) ønsker å diskutere eierskap..... | 70 |
| Tabell 4: Oppsummering av de 11 parameterne med tilhørende C-kategorier..... | 84 |

Figurliste

| | |
|---|----|
| Figur 1: Ekskluderingskriterier og innsnevring av utvalg..... | 28 |
| Figur 2: Beskrivelse av case 1..... | 38 |
| Figur 3: Beskrivelse av case 2..... | 39 |
| Figur 4: Beskrivelse av case 3..... | 40 |
| Figur 5: Beskrivelse av case 4..... | 41 |
| Figur 6: Beskrivelse av case 5..... | 42 |
| Figur 7: Beskrivelse av case 6..... | 43 |
| Figur 8: Beskrivelse av case 7..... | 44 |
| Figur 9: Beskrivelse av case 8..... | 45 |
| Figur 10: Rammeverkets utgangspunkt..... | 86 |
| Figur 11: Samarbeidet i case 1 illustrert | 87 |
| Figur 12: Samarbeidet i case 3 illustrert | 88 |
| Figur 13: Samarbeidet i case 4 illustrert | 89 |
| Figur 14: Samarbeidet i case 5 illustrert | 90 |
| Figur 15: Samarbeidet i case 6 illustrert | 91 |
| Figur 16: Samarbeidet i case 7 illustrert | 92 |
| Figur 17: Samarbeidet i case 8 illustrert | 93 |

1 Innledning

Entreprenørskap og teamarbeid er begge temaer som har blitt diskutert i mange tiår, og bindes i praksis sammen gjennom oppstartsteamets utøvelse av entreprenørskap. Til tross for det tilsynelatende økte fokuset på entreprenørskap, fremstår studier om hvordan samarbeidet mellom partene i oppstartsteamet utvikles gjennom kommersialiseringsprosjekter som mangelvare. Dette ønsker denne oppgaven å gjøre noe med, nærmere bestemt ved å se på hvilke faktorer som påvirker relasjonen mellom ekstern idéhaver og studentteamet som arbeider i et felles kommersialiseringsprosjekt.

Den bakenforliggende motivasjonen for oppgaven kommer av utfordringer vi har observert gjennom to år som studenter ved NTNUs Entreprenørskole. Ved NTNUs Entreprenørskole jobber studentene med kommersialiseringen av forretningsideer, og mange av oppstartsteamene som dannes har en ekstern idéhaver. Vi har lagt merke til at samarbeidet mellom eksterne idéhavere og studentteam fungerer i varierende grad, og ønsker å se nærmere på hva dette kan skyldes. Dette bekreftes også i en evaluering av NTNUs Entreprenørskole etter ni års drift, i 2012 (Størksen et al., 2012), hvor det konkluderes med at samarbeidsproblemer med ekstern idéhaver er den største årsaken til at oppstarter har mislyktes, og utgjør 32 % av alle mislykkede prosjekter. Dette har derfor dannet et viktig bakteppe for hvorfor vi har valgt å fokusere på samarbeid som tema for oppgaven.

Oppgavens tematikk baseres på prosjektoppgaven som ble skrevet høsten 2012 (Lo et al., 2012), hvor det ble utviklet et teoretisk rammeverk som beskriver samarbeidet mellom en ekstern idéhaver og et studentteam. Målet i denne masteroppgaven er å teste det teoretiske rammeverket empirisk, samt videreutvikle rammeverket basert på det nye innhentede datamaterialet. Forskningsspørsmålet har på bakgrunn av dette vært uendret gjennom hele studien og bygger dermed på prosjektoppgaven. Oppgavens forskningsspørsmål er:

Hvilke parametere kan beskrive et samarbeid mellom en ekstern idéhaver og et studentteam i et felles kommersialiseringsprosjekt.

Oppgaven er delt inn i fem deler.

- Første del består av kapittel 1 og 2, som er henholdsvis en introduksjon til oppgaven og teoretiske betraktninger som danner grunnlaget for rammeverket som er utviklet.

- Andre del inneholder beskrivelse av det teoretiske rammeverket oppgaven har tatt utgangspunkt i, som består av syv parametere som basert på teori og erfaring anses som sentrale for å beskrive samarbeidet.
- Tredje del består av oppgavens metodikk som inneholder beskrivelse av forskningsdesignet som er benyttet, hvordan datamaterialet er innhentet og analysert, og betraktninger omkring studiens pålitelighet. Oppgaven er basert på kvalitative intervju med idéhaver og student fra totalt åtte oppstartsprosjekt hvor samarbeidet mellom partene er avsluttet.
- Fjerde del består av kapittel 5, 6 og 7. I kapittel 5 gis en overordnet beskrivelse av de åtte casene som er studert, mens kapittel 6 inneholder analyse og resultater av de empiriske funnene hvor parameterne fra det teoretiske rammeverket blir vurdert, og nye parametere foreslås. Til slutt foreslås det i kapittel 7, basert på funnene i kapittel 6, en modell for å beskrive samarbeidet.
- Femte og siste del er kapittel 8 hvor konklusjonen og oppgavens implikasjoner presenteres, samt forslag til videre forskning.

2 Teoretisk bakteppe

I dette kapitlet presenteres det teoretiske bakteppet for oppgaven, hvor målet er å forklare leseren hvilken kontekst og hvilke forutsetninger vi legger til grunn for valg av problemstilling og metode, samt analyse og diskusjon. I oppgaven ser vi på samarbeidet mellom ekstern idéhaver og studentteam, og derfor vil det først i dette kapitlet gis en introduksjon til entreprenørskap i en akademisk kontekst, før entreprenørskolene ved Chalmers og NTNU, hvor empirien er hentet, presenteres. Deretter følger et kapittel om oppstartsteam, hvor oppstartsteamets særegenheter og utfordringer i oppgavens kontekst blir presentert. Til slutt forklares begrepet *Entreprenøriell motivasjon*, som vi mener er essensielt for å forstå idéhavers motivasjon for å starte et oppstartsselskap, samt studentenes motivasjon for å begynne på en entreprenørskapsutdanning.

2.1 Entreprenørskap i en akademisk kontekst

Entreprenørskap som akademisk felt er i vekst, noe som tydelig kan ses i den voldsomme økningen i både antall relevante institusjoner, og ressursbruken på entreprenørskapsprogrammer på universitetene (Vesper & Gartner, 1997; Katz, 2003; Kuratko, 2005; Rasmussen & Sørheim, 2006). Eksempler fra NTNU er Innovasjonssenter Gløshaugen som ble etablert i 2001, Entreprenørskolen som ble etablert i 2003, NTNU Technology Transfer som ble etablert i 2004, Partner for nyskaping som ble etablert i 2006 og NTNU Discovery som ble etablert i 2011.

Den økte satsingen på innovasjon og nyskaping blant studenter og fagmiljøer ved universiteter bidrar til at flere blir involvert i oppstartsvirksomhet (Rotefoss & Kolvereid, 2005, s.120). Rotefoss og Kolvereid (2005) har sett på hvordan en enslig entreprenør utvikler seg gjennom kommersialiseringsprosjekter, og har kommet frem til et rammeverk med tre steg. Først starter entreprenøren som en *strebende entreprenør* (eng.: *aspiring*) med et ønske om å få en entreprenøriell karriere. Steg to har personen blitt til en *spirende entreprenør* (eng.: *nascent*) som forsøker å starte eget selskap, og kan potensielt ende opp i steg tre som en *fersk entreprenør* (eng.: *fledging*) der han har startet et nytt selskap. Selv om det er mange som kan gå inn i kategorien *strebende entreprenør*, er det få som kommer gjennom alle milepælene og ender opp med å starte en bedrift.

Studier av entreprenørskapsutdanninger viser at entreprenørskap i minkende grad anses som noe som kan læres i vanlig undervisning, men må erfares basert på virkelige forretningscaser (Rasmussen & Sørheim, 2006). Dette kalles *action-based læring* eller *learning-by-doing*. I stedet for å lese om å starte selskaper, skal man faktisk starte et selskap og forsøke å kommersialisere et virkelig produkt. Med en slik innfallsvinkel kan man gå fra å være en *strebende entreprenør* til å bli en *spirende entreprenør* i løpet av

studietiden (Rotefoss og Kolvereid, 2005). Mange lykkes også med å stifte et selskap og bli en *fersk entreprenør*. Dette er studenter som ikke nødvendigvis har en idé selv, men som har et ønske om å bli entreprenører. I denne oppgaven ser vi nærmere på tidligere prosjekter ved NTNUs Entreprenørskole og Chalmers School of Entrepreneurship som begge har en action-based tilnærming til entreprenørskapsutdannelsen. Videre omtales begge utdannelsene som “Entreprenørskolen”, men der det er behov for å tydeliggjøre hvilken utdanning det er snakk om brukes også universitetsnavnet NTNU eller Chalmers. Videre følger en kort presentasjon av disse to utdanningstilbudene.

2.1.1 NTNUs Entreprenørskole

På hjemmesiden til NTNUs Entreprenørskole står det skrevet:

“NTNUs Entreprenørskole er et toårig teknologisk masterstudium med spesialisering i entreprenørskap. På Entreprenørskolen har du muligheten til å kommersialisere en teknologi- eller kunnskapsbasert forretningsidé — en idé du selv skal være med å finne. Etter et halvt år på studiet, der fokuset er å “syreteste” (gjøre mulighetsanalyser av) forretningsideer, settes det sammen team på 2-5 studenter. Som oftest består teamene av studenter med ulik faglig bakgrunn. Teamet velger så forretningsidé, og målet er å sørge for å best mulig utvikle prosjektet til å bli en kommersiell suksess. Etter fullført studium får studenter med ingeniørbakgrunn sivilingeniørtittel fra Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, og studenter med realfaglig eller samfunnsvitenskapelig bakgrunn får Master of Entrepreneurship”. (NTNUs Entreprenørskole, 2013)

Ved NTNUs Entreprenørskole kan studentene enten ha med seg sin egen idé og danne et oppstartsteam med andre medstudenter, eller eksterne idéhavere som de selv må oppsøke. Parallelt med kommersialiseringen skriver femteårsstudentene prosjektoppgave og masteroppgave om et tema innen entreprenørskap.

2.1.2 Chalmers School of Entrepreneurship, Technology Venture Creation

Chalmers School of Entrepreneurship, Technology Venture Creation er et toårig masterstudium med spesialisering innen entreprenørskap. Den har som mål å utvikle entreprenører og teknologiske bedrifter sammen med idéhavere, akademiske forskere og F&U avdelinger ved store firmaer. Andre året ved Chalmers School of Entrepreneurship deles studentene inn i team og settes sammen med forskergrupper og idehavere som har kommet med ideer som har kommersialiseringspotensiale. Studentene jobber med prosjektet som en del av masteroppgaven og blir støttet av fakultetet, mentorer og coacher.

Encubator AB er Chalmers inkubator som realiserer ideer sammen med Chalmers School of Entrepreneurship. Encubator engasjerer idéhavere med lovende “spin-off” ideer som trenger komplementær entreprenørskapskompetanse for å komme seg videre.

Studentteam blir etablert rundt utvalgte ideer. I et møte med Encubator kom det frem at hovedmålet er å gi studentene entreprenøriell kompetanse gjennom utdanningen, fremfor å lykkes med selskapet på første forsøk. (Chalmers School of Entrepreneurship, 2013).

2.1.3 Forskjeller på oppstartsprosjekter ved NTNUs og Chalmers Entreprenørskole

Det finnes flere forskjeller på oppstartsprosjekter med tilknytning til NTNUs og Chalmers entreprenørskole. Ved NTNU starter arbeidet med oppstartsprosjekter allerede etter første semester. Ved Chalmers er arbeidet med oppstartsprosjektet en del av masteroppgaven og jobbes med i siste året på masterutdannelsen. Det gir studentene ved NTNU mulighet til å være studenter og gründere i halvannet år før utdannelsen er over, mens studentene ved Chalmers slipper å tenke på andre fag parallelt med oppstartjobbing.

Samtidig opererer Chalmers med en tredjepart i alle oppstartsprosjekter, nemlig Encubator. Encubator skaffer ideer, setter sammen team og går inn i styret til hver enkelt oppstartsbedrift. Ved NTNU er studentene selv ansvarlige for å skaffe ideer og sette sammen team. Dette medfører at studentene også er ansvarlige for å forhandle frem kontrakter på vegne av studentteamet, det være seg samarbeidsavtaler så vel som aksjonæravtaler. Ved Chalmers har skolen et standardoppsett for avtaler som gir forutsigbarhet i eierskap og rettigheter. Studentteamet får 10 %, Encubator 20 %, og resten fordeles mellom idéhaverteamet (typisk 40 %) og en *aksjepool* for framtidige nøkkelpersoner og investorer.

2.2 Oppstartsteamet

Det å kommersialisere et produkt eller en tjeneste kan være et stort prosjekt, og en suksessfull innovasjon krever en spesiell kombinasjon av entreprenørielle, ledelses- og teknologiske roller (Maidique, 1980, s.59). I begynnelsen trengs det kreativitet og kompetanse om hvordan problemet skal løses, mens det etter hvert trengs kompetanse innen forretningsutvikling, ledelse, markedsføring m.m. (Sim et al., 2007, s.2). Sim et al. (ibid.) deler arbeidet inn i tre: *“(...) tekniske innovasjoner er utviklet av individer vi kaller idéhavere (inventors). Tilegnelse av prosjektaksept og ressursinnhenting gjøres av «champions», og gjennomføring gjøres av «implementers»*. De argumenterer også for at det finnes en fjerde rolle, kalt *“innovator”*, som innehar egenskaper til å fylle alle disse rollene. Men det er sjeldent en finner personer med så varierte egenskaper. Schumpeter (1947) skiller klart mellom idéhaver og entreprenør, når han sier at: *“Idéhaveren produserer ideer mens entreprenøren får ting gjort.”*

Selv om idéhaver har egenskapene som skal til for å få til en vellykket kommersialisering, er det vist at et oppstartsteam får bedre resultat enn solo-entreprenører (Watson et. al, 1995; Braunerhjelm & Svensson, 2010). Studier viser at selskap grunnlagt av

entreprenørteam har større sjanse for å overleve, og har raskere vekst enn oppstartsselskaper startet av solo-entreprenører (Harper, 2008, s.614). Team gir også raskere produktutvikling og kortere vei til kommersialisering (Nevins et al. 1990; Watson et al., 1995, s.395). Med flere personer i et oppstartsselskap kommer det flere innfallsvinkler og ressurser som kan brukes til å differensiere seg fra resten av markedet og på den måten skape konkurransefortrinn (Alvarez & Businetz, 2001). For en idéhaver er det derfor lurt å gå sammen med flere personer i et oppstartsteam. Et oppstartsteam er to eller flere personer som sammen starter et selskap, hvor de har direkte innflytelse på strategiske valg og hvor de selv har økonomiske interesser (Vanaelst et al., 2006, s.251; Watson et al., 1995).

Det finnes mye teamrelatert teori i forskningslitteraturen og teamarbeid er blant annet benyttet mye innen utdanningssektoren og i arbeidslivet fordi dette i følge Hoegl & Gemuenden (2001) bidrar til økt innovasjon og grad av suksess i arbeidet. Organisasjoner basert på teamarbeid økte sterkt på 1990-tallet, og har bidratt til å lette ledelsesarbeidet, siden svært mange team er selvdrevne, noe som forsterker viktigheten av interpersonlige samarbeid (Cohen, Ledford & Spreitzer, 1996; Dunphy & Bryant, 1996, slik sitert i Jones & George, 1998). Lechler (2001) har utviklet en modell som tar for seg forskjellene mellom innovative team og entreprenørielle team i høyteknologiske oppstarter og viser at noe av forskjellen mellom disse ligger i graden av personlig risiko og ansvar, samt konsekvensene ved mislykket resultat. Et entreprenørielt team kan selv ha eierinteresser i selskapet, og om kommersialiseringen mislykkes kan det både ha økonomiske og personlige konsekvenser for teammedlemmene, som både taper penger og kan ha en eventuell konkurs tilknyttet seg selv som privatpersoner. Teammedlemmene er ansvarlige for at selskapet overlever og blir en suksess. I tillegg har arbeidet med selskapet i motsetning til mange andre team, en udefinert tidshorison, og eierne i selskapet investerer både tid og penger for at selskapet skal bli en langvarig suksess.

2.2.1 Oppstartsteam bestående av idéhaver og studenter

Det finnes flere grunner til at en ekstern idéhaver ønsker å samarbeide med studenter. Hlavacek (1974) poengterer at *“idéhaver vanligvis er svært entusiastisk, men i mange tilfeller mangler interesse for å bygge et selskap rundt ideen.”* Studenter kan derfor være en viktig ressurs som bidrar med utfyllende kompetanse og arbeidsinnsats i kommersialiseringsprosessen. Studenter er unge sammenlignet med gjennomsnittsalderen blant bedriftsetablerere, og i følge Gelderen et al. (2006, s.323) kan studenter bidra særlig med energi og pågangsmot, noe som er vesentlig i etableringsfasen. På den andre siden viser Hlavacek (1974) også at studenter i mange tilfeller tar mindre risiko sammenlignet med idéhaver, og dermed har mindre insentiver enn idéhaver til å gjøre jobben som kreves for å lykkes kommersielt.

Generelt sett er det i teoriinnhentingene funnet lite litteratur om studenter i en entreprenøriell setting, og når det gjelder teori som kan belyse relasjonen mellom idéhaver og student har vi ikke funnet noe. Det kan vitne om et gap i litteraturen, når det gjelder dette spesielle forholdet. Til tross for manglende teori er vår oppfattelse, basert på egne erfaringer og samtaler med idéhavere, medstudenter og andre personer i tilknytning til NTNUs Entreprenørskole, at det eksisterer en asymmetri i forholdet mellom idéhaver og studenttemaet. Idéhaveren er eieren av ideen og står i utgangspunktet fritt til å jobbe med hvem han vil. Studentteamet derimot kommer inn etter at ideen er blitt født, og de hadde ikke hatt kjennskap til eller kunnet jobbe med ideen hadde det ikke vært for idéhaveren. Idéhaveren har derfor initielt større makt i oppstartsteamet. I kraft av å være den som brakte ideen på banen, besitter idéhaveren kunnskap og bakgrunnsinformasjon om ideen og prosjektet som studentteamet ikke har ved inngåelse av samarbeidet. Gitt at studentteamet ikke har jobbet med ideen før samarbeidet ble inngått, blir derfor idéhaver en kunnskapsressurs som kan føre til asymmetri mellom partene i en startfase.

2.2.2 Agentteori som forklaringsmodell

Agentteori kan benyttes til å forklare aspekter ved samarbeidet mellom studentteamet og idéhaver. Eisenhardt (1989) beskriver agentteori på følgende måte:

“(...) agentteori blir påvirket av forholdet mellom partene, der en part (prinsipalen) delegerer arbeid til den andre parten (agenten), som så utfører dette arbeidet. (...) Agentteori forsøker å løse to problemer som kan oppstå i et agent-prinsipal-forhold. Det første er problemet som oppstår når a) det er uenighet om målet og b) det er vanskelig eller kostbart for prinsipalen å verifisere at agenten har opptrådd som forventet. Det andre er problemet som oppstår når prinsipalen og agenten har forskjellig oppfattelse av risiko og hvordan de skal dele denne risikoen. Herunder er problemet at partene kan foretrekke forskjellige måter å utføre et arbeid på med bakgrunn i den ulike oppfattelsen av risiko”. (s. 58).

Prinsipalen og agenten har ulike interesser og asymmetrisk informasjon. Agentteori baserer seg på at enkeltindivider handler etter egeninteresser, og dette gir fare for 1) *moral hazard*, og 2) *adverse selection*. *Moral hazard* handler om at prinsipalen ikke kan være sikker på at agenten gjør sitt beste for å utføre oppdraget han har fått. *Adverse selection* handler om at prinsipalen ikke kan være sikker på at agenten har de rette egenskapene eller evnene til å utføre oppdraget (Eisenhardt, 1989, s.61). Som et eksempel fra en bedriftssammenheng regnes typisk eierne og styret som prinsipalen, mens de ansatte, som f.eks. daglig leder, regnes som agent. Eierne har valgt å ansette daglig leder for å lede selskapet. De kan ikke vite om valget de har gjort er basert på rette antagelser om daglig leder eller om han har løyet eller ikke fortalt hele sannheten i intervju sammenheng. De kan f.eks. heller ikke alltid

vite om daglig leder handler etter styrets ønske, eller om han tar avgjørelser som er mer gunstig for ham personlig.

Arthurs og Busenitz (2003) viser hvordan agentteori kan benyttes innen entreprenørskap ved å se på forholdet mellom Venture Capitalist (VC) og entreprenør. VC er prinsipalen i forholdet, og hans interesse er å investere penger i et selskap med en dyktig entreprenør og en god forretningsidé. VC vet derimot ingenting om entreprenøren eller ideen. Entreprenøren (agenten) sitter med all informasjon i dette forholdet, og ønsker at VC skal investere. De har ulike interesser og asymmetrisk informasjon.

Det samme kan oppstå i forholdet mellom studentteam (prinsipal) og idéhaver (agent) før de har begynt å samarbeide. Studentteamet er som VC på utkikk etter en idé, mens idéhaver er på utkikk etter samarbeidspartnere og ønsker å overbevise om prosjektets fortreffelighet. For studentteamet vil det være viktig å undersøke mest mulig om idéhaver, ideen og troverdigheten i det som blir presentert.

På den annen side kan forholdet mellom studentteam og idéhaver være snudd på hodet slik at studentteamet opptrer som agent, mens idéhaver er prinsipal. Studentteamet kan være veldig ivrige etter å jobbe med en idé, og overbeviser idéhaver om å samarbeide på uriktig grunnlag. Når samarbeidet har startet kan idéhaver ha problemer med å stole på at studentteamet deler hans mål og ambisjoner tilknyttet ideen, og at de faktisk gjør så godt de kan.

Arthurs og Busenitz' (2003) forskning viser at agentteori først og fremst har relevans i VC og entreprenør-forholdet før samarbeidet har startet. VC gjør sin *due dilligence* før samarbeidet starter og vurderer hele prosjektet og entreprenøren. Gjør VC en god jobb vil de potensielle agentproblemene bli tatt hånd om og minimert før samarbeidet starter. Når samarbeidet først er startet er partene i hovedsak så omforente om mål og risiko at agentteori ikke lenger er anvendbart (Arthurs & Busenitz, 2003). En utfordring med tanke på dette er at idéhaver og studentteamet har lite eller ingen kjennskap til hverandre, og det er begrenset hvor mye tid de har til å bli kjent før de begynner å jobbe sammen.

2.3 Entreprenøriell motivasjon

Entreprenøriell motivasjon ligger til grunn for at vellykkede entreprenørielle samarbeid kan bli bedre. I "Entrepreneurial motivation" har Shane et al. (2003) gjennomgått tidligere entreprenørskapsforskning og litteratur, og dannet et grundig fundament for å beskrive entreprenørens motivasjon. Aldrich og Zimmer (som sitert i Shane et al., 2003, s.258) sier at "*entreprenøriell aktivitet kan konseptualiseres som en funksjon av mulighetsstrukturer og motiverte entreprenører med tilgang på ressurser*". Entreprenørskap er en krevende øvelse og uten motiverte entreprenører vil ikke entreprenørielle aktiviteter kunne skje. Entreprenøriell motivasjon ligger i så måte til grunn for utøvelse av entreprenørskap, og

uten denne vil det være vanskelig å samarbeide for å nå målsetninger. Shane et al. (2003) antar at *“alle menneskelige handlinger er et resultat av både motivasjons- og kognitive faktorer, hvor sistnevnte inkluderer evner, intelligens og ferdigheter”* (s.258). Eksterne faktorer, som tilgang på kapital, konkurranse og statlige reguleringer, spiller også en rolle i entreprenørskap, men om disse holdes konstant står man igjen med motivasjon som en kritisk faktor. Artikkelen skrevet av Shane et al. er meget sentral i forskningen om entreprenøriell motivasjon, og videre følger derfor en presentasjon av motivasjonsfaktorene de beskriver som sentrale.

Behov for prestasjoner (need for achievement): *Personer med stort behov for prestasjoner søker aktiviteter og oppgaver som har høy grad av individuelt ansvar for utfallet, krever individuelle evner og innsats, har moderat risiko, og inkluderer klar tilbakemelding på prestasjonen. Entreprenørielle roller har en høy grad av slike aktiviteter. Det er vist at stort behov for prestasjoner øker graden av suksess.*

Risikovilje (risk taking): *Entreprenører må akseptere å leve i usikre omgivelser og uten visshet om fremtiden. Dette viser implisitt at entreprenøren har risikovilje. Personer med behov for prestasjoner vil gjerne være mer risikovillige, fordi de liker utfordringer, samtidig som de selv tror de vil klare dem. I undersøkelser hvor personer selv har vurdert egen risikovilje viser det seg at entreprenøren har samme risikovilje som resten av befolkningen. Annen forskning argumenterer derimot for at disse resultatene er farget av at entreprenøren har stor selvtilit og mestringstro, og vurderer derfor risiko som lavere sammenlignet med andre. Vurderes risikoviljen objektivt ser man at entreprenøren har høyere risikovilje.*

Kontrollplassering (locus of control): *Kontrollplassering handler om i hvilken grad man tror at sine egne handlinger og personlige karakteristikk påvirker utfall og hendelser i livet. En person med ekstern kontrollplassering tror at utfallet er utenfor deres kontroll, mens personer med intern kontrollplassering mener at de kan påvirke utfallet. Entreprenører og personer i lederstillinger har høyere grad av intern kontrollplassering, enn resten av befolkningen. Entreprenører ønsker altså å ha betydningsfulle roller og arbeidsoppgaver med reell innflytelse, fordi de foretrekker jobber hvor deres egne handlinger har en direkte innvirkning på resultatene*

Mestringstro (self-efficacy): *Troen på ens egen evne til å samle og implementere de nødvendige personlige ressursene, ferdighetene, og kompetansen for å nå et visst nivå av prestasjon på en gitt oppgave. Med høy mestringstro vil en person utøve mer innsats i en lengre periode, holde ut tilbakegang, sette og akseptere høyere mål, og utvikle bedre planer og strategier for oppgavene. Personen vil også ta imot kritikk positivt, og bruke det som konstruktiv kritikk for å bli bedre.*

Uavhengighet (independence): Det å ta ansvar for å bruke egen dømmekraft i stedet for å blindt følge andres påstander. Uavhengighet handler også om å ta ansvar for ens eget liv i stedet for å leve på andres innsats. Entreprenøren må nødvendigvis ha høy uavhengighet - det ligger i entreprenørskapets natur. Entreprenøren tar selv ansvar for å forfølge en ny mulighet, de er selv ansvarlige for resultater, og mange søker entreprenørskap fordi de ønsker å være "sin egen sjef".

Driv (drive): Villigheten til å legge ned arbeidsinnsats og yte det som trengs for å realisere idéen sin. Det skilles mellom fire aspekter ved driv: ambisjoner, mål, energi og utholdenhet, og standhaftighet. Ambisjoner påvirker i hvilken grad entreprenører søker å lage noe stort, imponerende og signifikant. Ambisjoner kommer til syne i målsettinger, og for å nå målene må en ha energi og utholdenhet. For å opprettholde energinivået over lang tid krever det igjen standhaftighet.

I oppgavens sammenheng er entreprenøriell motivasjon et sentralt begrep fordi det danner et viktig bakteppe for å forstå hva som driver entreprenørene, og på samme tid hva som kan gjøre at de mister gløden. Særlig er driv noe som kan variere over tid, mens mange av de andre faktorene er mer statiske og kan antas å heller være personlighetstrekk. En entreprenør går ofte inn i en oppstart med tanker om å skape noe eget og vedvarende, som etter hvert vil gi en økonomisk avkastning. Han ønsker ikke nødvendigvis å være en vanlig ansatt, men også ha ansvar og innflytelse på strategiske avgjørelser. Sett fra et stereotypisk ståsted kan entreprenører forbindes med lange arbeidsdager med lite lønn, men der man har eierandeler i selskapet og en drøm om at den harde innsatsen vil gi avkastning når selskapet oppnår suksess. Skal et oppstartsteam overleve suksess anses det som viktig at alle i teamet opprettholder sin entreprenørielle motivasjon.

2.4 Teoretisk bakteppe - oppsummert

Som et resultat av økt fokus på entreprenørskap og teamarbeid ser vi at entreprenørskap som akademisk felt er i vekst gjennom økt antall relevante institusjoner og økt ressursbruk på området. Entreprenørskap sees på som noe som må utøves i tillegg til å læres gjennom vanlig undervisning. Derfor har mange undervisningsinstitusjoner gått over til *action-based-learning* der en faktisk starter selskap parallelt med utdanningen. NTNUs Entreprenørskole og Chalmers School of Entrepreneurship er slike skoler og det er de vi ser på i denne oppgaven. For å kommersialisere et produkt trengs en idé, og et entreprenørielt team som bringer frem ideen, et oppstartsteam. I konteksten av *action-based-learning* består dette teamet ofte av idéhaver og et studentteam. I oppstartsteamet er idéhaveren eieren av ideen og kan ha jobbet med den en stund, mens studentene er ferske. Idéhaver opererer derfor som en kunnskapsressurs som kan føre til en asymmetri i starten av samarbeidet.

Idéhaver og studentteamet vil derfor kunne møte på utfordringer gjennom at de har liten kjennskap til hverandre ved inngåelsen av samarbeidet. Disse utfordringene må overvinnes for å opprettholde den entreprenørielle motivasjonen til hvert enkelt teammedlem.

3 Teoretisk rammeverk

Utgangspunktet for denne studien er et teoretisk rammeverk som ble utviklet i prosjektoppgaven *“Entreprenørielt samarbeid mellom studentteam og aktiv ekstern idéhaver”* (Lo et. al, 2012). Her ble det med utgangspunkt i teori og forfatterne egne erfaringer presentert et rammeverk for hvilke parametere som kan brukes for å beskrive et samarbeid mellom en ekstern idéhaver og studentteam. Vi ønsker nå å teste rammeverket ved å intervjuer idéhavere og studenter fra ulike oppstartsteam, og deretter foreslå et oppdatert rammeverk med utgangspunkt i empirien. Videre følger derfor en kort presentasjon av hvordan det teoretiske rammeverket ble utarbeidet, og parameterne det inneholder. På denne måten kan leseren få en forståelse av utgangspunktet vi hadde da vi gikk i gang med planlegging og gjennomføring av intervjuene. Etter å ha gjennomført intervjuene er beskrivelsen av de ulike parameterne blitt oppdatert for å få fram nye aspekter ved de som ikke var beskrevet.

3.1 Prosess for valg av parametere

En stor del av arbeidet med utviklingen av rammeverket bestod i å finne naturlige avgrensninger for valg av parametere, og dermed også for hvilke kontekster rammeverket vil ha gyldighet. For å avgrense valget ble det satt følgende krav (Lo et. al, 2012):

1. *Parameterne må kunne påvirkes av alle parter i en oppstartsbedrift*
2. *Parameterne må anses som sentrale for samarbeidet mellom en aktiv ekstern idéhaver og et studentteam*
3. *Parameterne må kunne påvirke teammedlemmenes entreprenørielle motivasjon*

Med utgangspunkt i disse kravene ble det arbeidet med å finne aktuelle parametere, som i hovedsak bestod av to kilder:

1. Erfaringer fra NTNUs Entreprenørskole
 - a. Basert på våre egne erfaringer fra NTNUs Entreprenørskole og samtaler med idéhavere og studenter fra oppstartsprosjekter som tilsynelatende har blitt avsluttet grunnet dårlig samarbeid mellom partene, ble det funnet fram til et sett av parametere som fremstod som sentrale for at partene skilte lag.
2. Teoriinnhenting
 - a. Disse subjektive antagelsene ble så testet teoretisk gjennom litteratursøk i søkemotorene SciVerse og Google Scholar. Det ble både søkt generelt etter litteratur som omhandler samarbeid i entreprenørskapssetting, og spesielt etter parameterne som var erfaringsbasert. På bakgrunn av hva entreprenørskapslitteraturen anså som viktig for samarbeid i

kommersialiseringsprosjekter, ble de initielle parameterne oppdatert, videreutviklet, slettet og endret, og nye ble lagt til.

Gjennom prosessen, som beskrevet over, ble det funnet mange parametere som påvirker samarbeidet i oppstartsbedrifter. Det videre arbeidet bestod i å se om noen av disse kunne slås sammen til større, mer omfangsrike parametere, for å begrense det totale antallet parametere. Dette har ført til en inndeling i syv parametere som anses som mest sentrale for samarbeidsrelasjonen:

1. Arbeidsklima
2. Felles mål ambisjoner
3. Tillit
4. Innflytelse
5. Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur
6. Finansielt eierskap
7. Kommunikasjon mellom partene

Disse parameterne vil nå bli gjennomgått, før analysen av de empiriske funnene blir presentert i neste kapittel.

3.2 Parameterne

3.2.1 Arbeidsklima

Litteratur som omhandler arbeidsklima har i følge Mathiesen & Einarsen (2004) blitt karakterisert gjennom en debatt der det stilles spørsmål om arbeidsklima skal konseptualiseres som en objektiv del av organisasjonen, eller som en individuell og subjektiv påvirkning. Göran Ekvall har gjennom flere psykologistudier forsøkt å kartlegge arbeidsklima i organisasjoner for å studere hvilke dimensjoner som er de viktigste for å skape et innovativt miljø. Ekvall (2002, slik lest i Nielsen et al., 2005, s. 394) har funnet at ledernes personlige måte å forholde seg til medarbeidere og virksomheten på har innvirkning på måloppnåelse, arbeidsklima og effektivitet. Han ser på arbeidsklima som en organisatorisk avhengighet, i motsetning til perspektivet om individuelle persepsjoner. Arbeidsklima blir konseptualisert som en mellomliggende variabel som påvirker organisatoriske prosesser som; problemløsning, avgjørelser, kommunikasjon, koordinering, kontroll, læring, skapelse, motivasjon og engasjement.

I følge Ensley et al. (2003) påvirker samhørighet hvordan teamet som helhet fungerer, og kan knyttes til teamets ytelse. Andre studier (Bollen & Hoyle; 1990; Lott & Lott, 1965) har foreslått at samhørighet er den mest sentrale faktoren som påvirker gruppedannelse, vedlikehold og produktivitet. Flere andre er også enige i at det er

usannsynlig å oppnå høy effektivitet i teamet uten tilstrekkelig samholdighet (Hoegl, 1998; Mullen & Copper, 1994; Guzzo & Shea, 1992; Helfert, 1998 slik referert i Lechler, 2001). Hambrick (1997), slik sitert i Ensley et al. (2003) påpeker at team trenger både samholdighet og felles visjoner for å være effektive. Disse to prosessene har også en tendens til å påvirke hverandre. Når både samholdighet og felles visjoner er til stede i teamet, så deles mer informasjon, samarbeidet er bedre, det tas felles beslutninger og ressurser deles i større grad. Williams (2003) på sin side ser på samholdighet og felles visjoner som byggesteiner for å oppnå god kjemi i et team. Han argumenterer for at god kjemi er en av nøklene til suksess i organisasjoner. Videre påpeker han at det ikke er nok for et effektivt team å bestå av talentfulle enkeltindivider. Det er derfor han introduserer kjemi som et paraplybegrep for alt som påvirker teamets arbeidsklima, og som gjør at de talentfulle individene klarer å jobbe sammen. Kjemi er ikke bare viktig for oppstartsselskaper, men alle større eller mindre organisasjoner som arbeider for å nå sine målsetninger. Et eksempel fra sportsverden som Norton (2011) drar frem, er at teamets kjemi ikke nødvendigvis handler om å stole på hverandre, men det å vite nok om hverandre til å være klar over når du skal pushe noen, og når det er lurt å ta et skritt tilbake - og dette oppnås lettere i tette samarbeidskonstellasjoner.

Viktigheten av åpenhet og det å vite hva hver person i samarbeidet tåler, støttes av Tuckman (1965, slik sitert i Tekleab et al., 2008, s.177). Han påpeker at åpne konflikter i større grad bidrar til å løse uenigheter og øker teamets samholdighet. Med andre ord kan det antas at oppstartsteamets håndtering av ubehagelige temaer har en betydning for flere underliggende variabler som danner totalbildet for hvordan et team samarbeider og forholder seg til hverandre. Gersick (1988 og 1989, slik sitert i Tekleab et al., 2008, s.177) har utviklet en modell som foreslår at teamet genererer fornyet energi til å komme videre fra konflikter ved å løse oppgaveorienterte uenigheter. Bakgrunnen for denne modellen er at teamet fokuserer på implementering av oppgaver det er enighet rundt, og dermed øker den interne samholdigheten. Denne modellen antar at samholdighet i et team er noe som er dynamisk, og som dermed kan utvikles til noe positivt dersom teamet har en bevissthet rundt dette. Det argumenteres derfor for at oppstartsteam som aktivt tar tak i problemer og deler og respekterer hverandres standpunkter er bedre til å håndtere interne konflikter, noe som igjen er en påvirkningsfaktor for å skape bedre arbeidsklima.

Oppsummert

I dette rammeverket tar vi utgangspunkt i at arbeidsklima er den mellomliggende variabelen Ekvall (2008) snakker om, en parameter som dekker svært mange underliggende variabler, deriblant; teamets samholdighet, kjemi mellom partene, konflikthåndtering, gjensidig respekt, emosjoner og andre faktorer som direkte og indirekte påvirker oppstartsteamets

daglige arbeid. Med andre ord handler arbeidsklima om hvor godt partene klarer å samarbeide i det daglige arbeidet med oppstartsbedriften.

3.2.2 Felles mål og ambisjoner

I litteraturen brukes ord som *mission, vision, goal, objective, aspiration, intention og ambition*, for å forklare det vi definerer som mål og ambisjoner. Chakracarthy & Lorange (1991) skriver at *objectives* handler om selskapets strategiske intensjon i det lange løp. Mens mål (*goals*) er mer spesifikke og målbare. “(..) mål kan bli oppnådd, og når det skjer kommer selskapet nærmere i forsøket på å nå sine objectives” (ibid., s.130). Visjonen (*vision*) er på mange måter det samme som *objectives*. “Visjon er typisk definert som en bred oppfattelse av en framtidig ønsket tilstand, men hvor detaljene gjenstår å bli bestemt” (De Wit & Meyer, 2010, s. 599). Visjonen kan være definert eller implisitt, men gir uansett bedriften retning og er bestemmende for valg av mål. Visjonen kommer derfor til syne i hvilke mål bedriften setter seg (Cyert, 1990, s. 501, Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995). Mens visjonen sier noe om hvor bedriften skal havne, sier misjonen (*mission*) til et selskap noe om de fundamentale prinsippene som ligger til grunn for virksomheten og som rettleder strategiske valg (De Wit & Meyer, 2010, s. 599). Det er altså mer snakk om hvorfor og hvordan, heller enn hvor. Kolvereid (1999, s. 219) viser at entreprenører har ulike intensjoner med å starte et selskap, og dermed ulike ambisjoner for selskapet. Særlig er dette knyttet til ambisjoner om vekst. Noen er kun opptatt av å skape en jevn inntekt, mens andre har ambisjoner om stor vekst i selskapet.

Det å sette seg mål har vist seg å ha stor innvirkning på faktiske prestasjoner. Lave mål gir dårligere resultater enn høye mål (Shane et al., 2003, s. 267). Det ser med andre ord ut til at oppstarter trenger noe å strekke seg etter. Ambisjonsnivået spiller også inn hos entreprenører og deres driv for å jobbe med oppstarten. “Ambisiøse entreprenører var betydelig mer motiverte til å yte det som trengtes for at bedriften deres skulle vokse, og for å gjøre de nødvendige ofrene som trengs for å sikre bedriftens suksess” (Gundry & Welsch, 2001).

Watson (1995) oppsummerer godt viktigheten av å ha felles mål og ambisjoner i et oppstartsteam:

“En vanlig kilde til konflikt blant teammedlemmer er hevdet å være uklare motiver for etablering og utvikling av oppstartsbedriften (Greenberg and Weinstein 1992; Morris 1989; Norman and Zawacki 1991). Å feile gjennom å ha uklare mål og ambisjoner blant grunnleggerne av firmaet kan by på problemer både i oppstarts- og vekstfasen til et selskap (Timmons 1984, 1990). Konflikter kan unngås hvis medlemmer av teamet forstår hverandres og selskapets misjon (Matthes 1992; Mills 1967; Pavia and Berry 1991)” (s. 396)

Uenighet om mål og ambisjoner kan altså føre til uenigheter og konflikter. Felles mål og ambisjoner derimot gjør at alle trekker i samme retning, noe som *“letter kommunikasjon og beslutningstaking, og gir gruppen mer selvsikkerhet og driv”* (de Wit & Meyer, 2012, s.598-599).

En utfordring er knyttet til den iboende usikkerheten ved oppstarten av et nytt selskap, hvor det ikke finnes noen fasit på hva som er beste vei til målet (Sapienza & Gupta, 1994, s.1621). Samtidig er det denne usikkerheten som gjør det mulig å gripe en forretningsmulighet og lage en suksessfull bedrift (Welbourne & Cyr, 1999). Som beskrevet gjennom agentteori vil personer med ulik risikovilje foretrekke ulike handlinger og mål for å oppnå ambisjonene (Eisenhardt, 1989), og uenigheter og konflikter kan dermed bli resultatet. Entreprenører er som tidligere nevnt gjerne risikovillige, og med stor tro på egne ferdigheter og gjennomføringsevne (Shane et al., 2003). En kan anta at studenter som søker entreprenørskap også deler denne risikoviljen. Men hvordan forholder idéhaver seg til dette? Idéhaver kan ha mer å tape enn studentteamet, og dermed være mer risikoavers. Han har jobbet lengre med ideen og føler et sterkere eierskap, i motsetning til studentene som kan ha lite å tape. Studenter har ofte ingen bindinger som huslån eller familie å forsørge, de er i gang med en utdanning som gjør at de kan skaffe seg jobb om oppstartsforsøket mislykkes, og siden de ikke har jobbet så lenge med ideen vil de potensielt føle mindre eierskap enn idéhaver. Konsekvensene ved et mislykket kommersialiseringsforsøk kan derfor være større for idéhaver enn studentteamet. Og det er grunn til å anta at studentteamet vil være mer risikovillige enn idéhaver. For å få felles risikovilje og enighet om mål og ambisjoner kan en innføre kontraktuelle obligasjoner, insentiver for å møte ulike mål, samt jobbe tettere med hverandre så en får bedre innsikt i hverandres arbeid (Arthurs & Busenitz, 2003, s. 150).

Oppsummert

I rammeverket er det valgt å bruke ordene mål og ambisjoner. Mål er forstått som noe spesifikt og målbart, mens ambisjoner kan sammenlignes med visjoner og er forstått som en oppfattelse av en framtidig ønsket tilstand. Ambisjonene til entreprenøren kan f.eks. si noe om størrelse på selskapet, foretrukket marked eller veksthastighet. Ser en for seg et orienteringskart er ambisjoner posten på kartet, mens for å komme fram må orienteringsløperen hele tiden ta kortsiktige veivalg basert på kartanalyser og det faktiske terrenget han befinner seg i. Disse kortsiktige veivalgene er målene på veien mot ambisjonene. Kartet som brukes for navigering kan være utdatert og lite detaljert, og terrenget komplisert. Til syvende og sist er det orienteringsløperen som må gjøre sin subjektive analyse.

3.2.3 Tillit

I følge McAllister (1995), slik sitert i Talaulicar et al. (2005, s.525) kan tillit sees på som en tilstand der en person er trygg på at en annen person er villig til å handle på bakgrunn av personens ord, handlinger og beslutninger. Dette stemmer godt overens med 1) Jones og Goerge (1998, s.531) som beskriver tillit som et uttrykk for trygghet og det at to eller flere parter stoler på hverandre. Det vil si at partene stoler på at deres interesser ikke vil bli satt i fare ved handlingen til den andre parten, og 2) Hall et al. (2002, s.615) som beskriver tillit som en optimistisk aksept i en situasjon der den som gir tillit mener den som får tillit vil ta vare på han/hennes interesser.

Tillit tar tid å utvikle, er lett å miste og vanskelig å gjenvinne (Reina og Reina, 2006). Allikevel avhenger samarbeidet av at partene stoler på hverandre. Diallo og Thuillier (2005) går faktisk så langt som å si at en prestasjonsgruppe uten tillit ikke vil kunne ha samholdighet, kan ikke være effektive og vil på bakgrunn av det ikke kunne nå sine mål.

Når studentteamet og idéhaver starter å arbeide sammen har de ofte liten eller ingen kjennskap til hverandre, og dermed heller ikke noe å basere tillit på. *Liability of newness* er et begrep som brukes om nye og ukjente oppstartsselskaper uten *track-record* (Smith og Lohrke, 2008, s.316; Stinchcombe, 1965). Ingen kjenner selskapet, og vet ikke om det er til å stole på. Men relasjoner med de rette personene og bedriftene kan sende positive signaler, og gi oppstartsselskapet et godt rykte og dermed overvinne barrierene knyttet til *liability of newness* (Hoang og Antoncic, 2003, s.166). *Liability of newness* kan også antas å gjelde i samarbeidet mellom studentteam og idéhaver. Her kan en se på studentteamet som oppstartsselskapet, og idéhaver stående på sidelinjen uten kjennskap til studentene han skal samarbeide med. I andre oppstarter vil idéhaver bruke sitt eget nettverk for å komme i kontakt med samarbeidspartnere og personer til oppstartsteamet. Ved at disse blir funnet via eget nettverk er det noen som går god for personene, og det vil antagelig være mindre usikkerhet og *liability of newness* i et slikt samarbeid. Riktignok vil tilknytningen til et utdanningsmiljø og universitet, og ikke minst ryktet og tidligere suksesser knyttet til universitetet, være positivt i idéhavers initiale oppfattelse av studentteamet. Studenter er som regel unge og har lite eller ingen relevant erfaring, og kan derfor mangle legitimitet opp mot idéhaver. Den reelle betydningen av erfaring kan derimot diskuteres. Det er vist at bare det å ha noe erfaring har mye å si kontra ingen erfaring. Samtidig spiller mengden erfaring liten rolle hvis man først har erfaring (Delmar & Shane, 2006, s.240).

Idéhaver og studenter som samarbeider for å utvikle et konsept, står ovenfor mange problemer og situasjoner der tillitt blir satt på prøve. Dirks og Ferrin (2002) argumenterer for at tillit innad i en organisasjon har generelt vist seg å ha positiv effekt på utfallet av problemløsning. Når selskapet feiler, skyldes det i følge Govindarajan og Gupta (2001) svært

ofte mangel på tillit blant teammedlemmene. Men tillit kommer ikke av seg selv, en må jobbe for det. Tschannen et al. (2000, s. 558) uttaler at å gi tillit avler tillit, på samme måte som mistillit avler mistillit og at ledere (prinsipaler og idéhavere) i team avler mistillit ved å holde tilbake informasjon og vri på sannheten for å gjøre sitt syn til en sannhet. Jones og George (1998) skiller mellom betinget og ubetinget tillit, der betinget tillit kan sees på som tillit under visse forutsetninger. Det å holde tilbake informasjon kan i så måte sees på som betinget tillit. Ubetinget tillit kan sees på som full tillit. Jones og George argumenterer for at et team fungerer best når alle teammedlemmer har ubetinget tillit til hverandre. Ubetinget tillit kan, på grunn av *liability of newness* være vanskelig å opparbeide i en startfase av et samarbeid mellom idéhaver og studentteam.

Oppsummert

I rammeverket ser vi derfor på tillit som en parameter som påvirker samspillet mellom idéhaver og studentteamet i form av det å stole på hverandre og få tildelt reelt ansvar.

3.2.4 Innflytelse

Entreprenøren, slik Shane et al. (2003) beskriver den, har intern kontrollplassering. Dette medfører at entreprenøren ønsker betydningsfulle arbeidsoppgaver med reell innflytelse hvor egne handlinger har en direkte innvirkning på resultatene. I et samarbeid mellom studentteam og idéhaver vil viten om at hver deltaker av oppstartsteamets meninger blir hørt, være en viktig faktor for et produktivt samarbeid.

Innflytelse ses på som i hvilken grad en person får andre personer til å følge hans/hennes anbefalinger (Fiedler, 1965, s. 117). Beslutningsprosesser i oppstartsbedrifter er ofte basert på kollektive avgjørelser der hele oppstartsteamet tar del i avgjørelser (Su-li & Ke-fan, 2010, s. 937). Dette kan forklares basert på den høye risikoen entreprenøriell aktivitet er forbundet med. Ved å ta i bruk hele teamet i beslutningsprosesser vil dette kunne bidra til at avgjørelser som tas har flere innfallsvinkler, noe som kan lede til bedre avgjørelser. Vroom (1960, som sitert i Mitchell, 1973), fant at det var et betydelig grunnlag for å si at deltakelse i beslutninger øker produktiviteten og resultatet av en beslutning. Dette er viktig i oppstartsteamet, der hver enkelt person har en viktig rolle i utviklingen av idéen i startfasen. Korsgaard et al. (1995) argumenterer for at når et teammedlem får ta del i en avgjørelse som blir fattet i en ledergruppe, opplever medlemmet større tilhørighet til arbeidsgruppen den er en del av, og større forpliktelse til avgjørelsen. Ser vi på et oppstartsteam som en ledergruppe, vil det samme være gjeldende for oppstartsteamet.

De Dreu og West (2001) beskriver viktigheten av deltakelse i beslutningsprosesser og hvordan dette påvirker innovasjonen i et team. De påpeker at delaktighet i beslutningsprosessen fremmer innovasjonen, selv om en i utgangspunktet er uenig i

beslutningen. Uenigheten fremmer kreative prosesser og en føler derfor eierskap til beslutningen selv om en ikke initielt var enig.

Oppsummert

I rammeverket blir innflytelse sett på i hvilken grad studentteamet og idéhaver har påvirkning på beslutninger som blir tatt i oppstartsteamet. Om innflytelse fra hvert enkelt teammedlem er til det beste for selskapet er ikke interessant i denne konteksten, da det er ønskelig å fokusere på hvordan beslutningsprosesser og innflytelse kan påvirke samarbeidet mellom en idéhaver og et studentteam.

3.2.5 Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur

Oppstartsbedrifter kan i mange tilfeller bære preg av begrensede menneskelige ressurser, noe som gjør at organisasjonsstrukturen og hvordan man fordeler arbeid potensielt kan ha stor betydning for et entreprenørielt samarbeidet mellom idéhaver og studentteamet. Amason et al. (2005, s. 128) poengterer at ledelsesteamet i en oppstart ofte må lære seg nye roller, noe som kan føre til misforståelser og ineffektivitet. I motsetning til etablerte organisasjoner kan arbeidsflyten fremstå mer kaotisk grunnet dårlig kommunikasjon og ansvarsfordeling. Organisasjonsstruktur påvirkes også av oppstartsteamets grad av heterogenitet. Hambrick et al. (1994) argumenterer for at kommunikasjon og avgjørelser i heterogene team er mer utfordrende grunnet ulikt vokabular og perspektiv. Med tanke på mulige heterogene sammensetninger av idéhaver og studentteam, er det tydelig at organisasjonsstrukturen må tilpasses den tilgjengelige kompetansen i teamet.

Clarysse & Moray (2004) fulgte en høyteknologisk universitets *spin-off* fra idéfase og helt til *post-start-up-fasen*. Et av funnene var at mangel på forretnings- og ledelserfaring ikke var noe stort problem. "*Entreprenørielle team, uten erfaring fra starten av, evner å lære seg de nødvendige evnene i en relativt kort periode. (...) et minimum av coaching ser ut til å være nødvendig*" (s. 56). Og de argumenterer for at det faktisk er bedre å bygge denne kompetansen internt, heller enn å bruke store ressurser på å ansette erfarne personer. Med støtteapparatet som typisk finnes ved entreprenørskapsutdannelse, som f.eks. mentorordninger, kan mangelen på erfaring altså kompenseres for ved å forme de ulike studentene til å kunne utføre ulike arbeidsoppgaver. Cooney (2005) påpeker i denne sammenhengen at behovet for menneskelige ressurser som komplementerer hverandre, må være tatt hensyn til allerede i fasen der forretningsideen ble vurdert. I tillegg vil de nødvendige ressursene, som skal inngå i organisasjonen, kunne tilpasses dynamisk i takt med bedriftens utvikling.

Når det gjelder størrelsen på team påpeker Hansen (1995) at et stort team har en positiv påvirkning på bedriftens vekstmuligheter det første driftsåret. Og konkluderer med

at et større team presterer bedre enn et mindre team på kort sikt. En av ulempene med et stort team er, i følge Knight et al. (1999), at informasjonsflyten blir mer utfordrende, til tross for at informasjonstilgangen øker.

Oppsummert

I rammeverket blir arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur sett på som hvilken form oppstartsteamet blir inndelt i, i hvilken grad oppstarten implementerer en struktur som gagnar mål som er satt, og hvilke arbeidsoppgaver hver part og deltaker har. Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur defineres derfor gjennom variabler som; størrelse på team, organisasjonshierarki og den enkeltes oppgaver i teamet.

3.2.6 Finansielt eierskap

Hvis man tar et dypdykk i entreprenørskapsliteraturen er det overraskende lite litteratur som omhandler tidligfaseeierskap i kommersialiseringsprosjekter. Årsaken til dette kan være flere og sammensatte, blant annet at eierskap i relasjon til eksterne investorer er av større betydning for oppstartenes mulighet til å lykkes kommersielt. En annen årsak kan være det store fokuset på risikokapital i USA, særlig gjennom private investorer eller venturefond (Sahlman, 1990; Jeng & Wells, 2000; Florida & Kenney, 1988). Dette fokuset kan ha ført debatten over på eierskap med eksterne investorer, i stedet for å fokusere på eierskap blant de som arbeider aktivt i selskapet fra den spede begynnelse.

En generell betraktning av et oppstartsselskap er at den, i kraft av sin uerfarenhet og track-record, har mangel på ressurser i form av kapital, styrke og legitimitet (Stinchcombe, 1965). Dette kan medføre at en idéhaver ikke har mulighet til å knytte til seg et entreprenørteam med annen finansiell motivasjon enn eventuelle eierandeler i oppstartsselskapet. Ses dette i lys av *strategic human resource management*, som mener at voksende oppstarter som gir eierskap i form av aksjer oftere opplever suksess enn de som tilbyr høy lønn, pga. arbeiderens insentiver til å gjøre en god jobb (Jackson et al., 1989; Miles og Snow, 1984 slik lest i Welbourne og Cyr, 1999), er det rimelig å si at eierandeler kan brukes som "betalingsmiddel" i en oppstart.

Tosi og Gomez- Mejia (1994, slik lest i Welbourne og Cyr, 1999) argumenterer for at det å gi aksjer til ledergruppen i en bedrift kan hjelpe til å redusere agent-prinsipal problemet, siden agenten (ledergruppa) og prinsipalen (eierne) begge vil ha noe å vinne på å nå felles mål. I følge Gates (1998, slik sitert i Kruse, 2002), vil delt eierskap i en bedrift forsterke samholdigheten og minske sannsynligheten for konflikt. Ser vi på eierskap spredd over hele bedriften mener Becker og Olson, 1989 (slik lest i Welbourne og Cyr, 1999), at det gir alle i organisasjonen insentiver til å nå organisasjonens mål og muligheten for å lykkes blir større, mens Welbourne og Cyr (1999) går enda lenger ved å si at hvis det kun er daglig

leder (i denne oppgaven idéhaveren) som har eierskapet, kan dette demotivere resten av organisasjonen, og resultatet av samarbeidet blir dårligere. Eierskap kan altså føre til mer samfrente mål og ambisjoner og gjøre at hele organisasjonen trekker i samme retning. Ser vi på idéhaver som daglig leder, argumenterer derimot Berle og Means(1932, slik lest i Demsetz, 1983) for at insentivene til idéhaveren for å gjøre en god jobb minker i takt med redusert eierandel i sin bedrift. De mener at lederen trenger sterke insentiver for å prestere og at eierskap delt på for mange i organisasjonen naturlig nok vil svekke lederens posisjon og dermed hans motivasjon til å prestere. Sett fra idéhavers ståsted er det forståelig å ha en viss skepsis til et studentteam, på grunn av *liability of newness*. Alchian and Demsetz (1972), slik lest i Park et al.(2004) argumenterer for at likt delt eierskap kan føre til det en kaller *free-rider-problem* eller *1/n-problemet*. Det vil si at selv om en personen skulker, vil hans eierskap utgjøre $1/n$ av det totale eierskapet. Dette kan oppfattes som urettferdig av de andre i oppstartsteamet og føre til irritasjon mellom partene. Derfor er det utviklet flere metoder som kan benyttes for å fordele eierandeler i et oppstartsselskap. Prøveperioder for nye teammedlemmer kan benyttes for å bli bedre kjent, før et eventuelt eierskap i selskapet tilbys. En metode som ofte er benyttet blant amerikanske oppstarter er det som kalles «*vesting*». Dette går ut på at aktuelle eierandeler ikke kan kjøpes etter en viss tidsperiode, men må opptjenes over tid (Hull og White, 2004). På denne måten økes troverdigheten ved å gi idéhaveren mulighet til å se verdien av studentteamet før eventuelle eierandeler i selskapet opptjenes.

Oppsummert

I rammeverket blir finansielt eierskap sett på som noe kvantifiserbart i form av fordeling av aksjeandeler i en oppstartsbedrift, herunder som et insentiv til å gjøre en god jobb. Skulle oppstarten lykkes, vet aksjonærene at det finnes en gulrot i enden av utviklingsløpet.

3.2.7 Kommunikasjon mellom partene

Et heterogent oppstartsteam vil ha en ekstra fordel hvis de klarer å dra nytte av sitt brede spekter av ferdigheter og kunnskap, som teknologi og forretningsutvikling (Eisenhardt og Schoonhoven, 1990 og Roberts, 1991). Disse forskjellene kan ofte by på problemer og føre til disharmoni, interessekonflikter og mindre forståelse i et oppstartsteam (Gupta and Wilemon, 1988, slik lest i Lüthje og Prügl, 2004). Lüthje og Prügl (2004) gjennomførte en studie hvor de så på oppstartsteam satt sammen av teknologiske idéhavere og business management studenter. De argumenterer for at det å se verdien og verdsette arbeidet til medarbeidere fra andre disipliner enn seg selv, er avgjørende for samarbeidet. Faktisk indikerer deres empiriske studier at samarbeidet over tid blir verre hvis ikke en er klar over og godtar forskjellene. En felles forståelse (*common ground*) og verdsettelse av innsats er

altså faktorer som påvirker et samarbeid mellom en ekstern idéhaver og et studentteam (Bradshaw et al., 2004 s. 33).

Samtidig argumenterer Schmidt et al. (2004) for at avgjørelser tas mer effektivt dersom partene i et team er samlet, sammenlignet med om enkeltpersoner tar avgjørelser alene. For å få til dette må partene snakke sammen, og helst ofte. Hyppighet av kommunikasjonen mellom to parter visker ut betydningen av full tillit i samarbeidet, siden man til enhver tid vet hva den andre parten driver med (Becerra og Gupta, 2003). Kommunikasjonshyppighet handler altså om mengden interaksjon mellom teammedlemmer, uavhengig av om kommunikasjonen skjer i form av *face-to-face* møter, telefonsamtaler, skrevne notater eller via elektronisk mail (Katz and Kahn, 1978; Shaw, 1981; Daft and Lengel, 1984, slik lest i O'Bannon et al., 1994). Moderne kommunikasjonsløsninger muliggjør i større grad en tidligere at oppstartsteam kan samarbeide uten geografisk nærhet (Flaherty et al., 1998). Der man før måtte møtes og sende brev, kan man nå bruke telefon, mail og videosamtaler og geografiske avstander viskes mer og mer ut. Hoegl & Proserpio (2004) har derimot gjennomført empiriske studier for å avdekke på hvilken måte geografisk avstand i et team påvirker teamets kvalitet. Det ble undersøkt for seks dimensjoner; kommunikasjon, koordinering, balanse i hvert medlems bidrag, felles støtte, innsats og samholdighet. Studien avdekket at alle parameterne med unntak av balanse i hvert medlems bidrag, ble positivt påvirket av fysisk nærhet mellom partene, noe som kan danne grunnlag for hypoteser om at også samarbeidet i et oppstartsteam blir positivt påvirket av geografisk nærhet. Dette kan tyde på at en ekstern idéhaver og et studentteam burde både ha tett kommunikasjon, helst sitte sammen, for å bedre samholdighet, samarbeid og beslutningsprosesser i oppstartsbedriften

Oppsummert

I rammeverket blir kommunikasjon mellom partene sett på som hvor ofte og hvordan studentteamet og idéhaver arbeider og snakker sammen, herunder type kommunikasjon, tilgjengelighet, kommunikasjonshyppighet og geografisk nærhet.

3.3 Teoretisk rammeverk - oppsummert

Med bakgrunn i prosjektoppgaven "*Entreprenørielt samarbeid mellom studentteam og aktiv ekstern idéhaver*" (Lo et. al, 2012) har vi utviklet et rammeverk bestående av sju parametere avgrenset av følgende krav:

1. Parameterne må kunne påvirkes av alle parter i en oppstartsbedrift
2. Parameterne må anses som sentrale for samarbeidet mellom en ekstern idéhaver og et studentteam
3. Parameterne må kunne påvirke teammedlemmenes entreprenørielle motivasjon

Parameterne er:

| Parameter | Beskrivelse |
|---|--|
| Arbeidsklima | Hvor godt partene klarer å samarbeide i det daglige arbeidet med oppstartsbedriften. |
| Felles mål og ambisjoner | I hvilken grad partene er forent om målsettingen med selskapet på kort og lang sikt, samt hvor de ønsker at selskapet skal være i framtiden. |
| Tillit | I hvilken grad partene stoler på hverandre. |
| Innflytelse | I hvilken grad studentteamet og idéhaver har påvirkning på beslutninger som blir tatt i oppstartsteamet. |
| Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur | Hvilken form oppstartsteamet blir inndelt i og hvilke arbeidsoppgaver hver part og deltaker har. |
| Finansielt eierskap | Den kvantifiserbare fordelingen av eierandeler i oppstartsbedriften. |
| Kommunikasjon mellom partene | Hvor ofte og hvordan studentteamet og idéhaver arbeider og snakker sammen. |

Tabell 1: Beskrivelse av de teoretiske parameterne

4 Metode

I dette kapitlet ser forfatterne på hvordan teoretiske betraktninger og rammeverket har blitt utviklet og testet gjennom empiriske studier. Først vil det presenteres hvordan vi har vært bevisst på egen rolle i gjennomføringen av den studien. Planleggingen og gjennomføringen av den empiriske studien vil videre beskrives med tanke på de ulike fasene vi har gått igjennom. Avslutningsvis vil metode for dataanalysen presenteres der særlig kategorisering av datagrunnlaget har vært viktig for å sikre god objektivitet i analysen.

4.1 Egen forskerrolle

Aksjonsforskning handler om å studere noe forskerne er kjent med fra før og muliggjør intervensjon fra forskerne selv (Kalleberg, 1992, slik lest i Thunberg, 2011). Vi kjente ikke til Chalmers School of Entrepreneurship og ei heller de aktuelle caseoppstartene, med unntak av én. Studien fraviker derfor fra et av aksjonsforskningens hovedprinsipper som er at forskeren blir en deltakende aktør som tilstreber objektivitet (Bradbury et al., 2001, slik sitert i Miller et al., 2003). Likevel kan en med utgangspunkt i at vi selv er studenter ved NTNU og er del av studentteam som arbeider med å kommersialisere teknologibaserte ideer, og i så måte har kjennskap til tematikken som undersøkes, se på oppgaven som aksjonsforskning.

Det at vi selv kan regnes som erfaringsinnehavere på både konteksten og tematikken oppgaven tar for seg, fører til at egenopplevde erfaringer må settes i et ekstra kritisk lys, da disse erfaringene ikke nødvendigvis er objektivt gjeldende. Selvopplevde erfaringer må unngå å bli kategorisk generalisert, da forskerne må unngå å overføre egne verdier og meninger til forskningen (Bryman & Bell, 2007). Fra vårt ståsted har imidlertid ikke dette vært opplevd som noe problem, da man ikke hadde mye kjennskap til syv av de åtte casene før datainnhenting ble påbegynt.

En viktig del av studier der forskerne selv innehar kunnskap og meninger om temaet, er å tenke gjennom hvordan egne fordommer og betraktninger kan påvirke alle deler av metodearbeidet. Hvordan skal spørsmålsstilling gjøres for å ikke fremme egne synspunkter? Hvordan skal man kunne utvikle et spørreskjema uten at selvopplevde erfaringer og fordommer kommer til syne? Vi deltar selv i aktive kommersialiseringsprosjekter, så hvordan vil dette kunne påvirke fortolknings og analysearbeidet?

De underliggende faktorene som er beskrevet ovenfor har vært med å skyve denne studien i en mer induktiv retning, med lavere påvirkningsgrad fra forskerne selv, og et mer ufiltrert virkelighetsbilde slik respondenten selv har erfart det. Det betyr ikke at analysen er gjort uten påvirkning av egne fordommer, for det er i praksis umulig i kvalitative intervjuer der komplett objektivitet aldri vil kunne oppnås. I følge Widding (2005) er det ikke uvanlig å

støtte på historier der aktørenes interesser og strategiske orientering - eller form for verdi eller regelkonformitet - er bakteppe for den historien som rulles opp. Med andre ord kan man argumentere for at forskeren må inneha eksplisitt kunnskap om temaet for å kunne gjennomføre en god studie, men på den andre siden ikke la dette rive og dra fortolkningsarbeidet i en forutinntatt retning.

Langhammer (2003) påpeker at det bør settes særlig fokus på hermeneutikk som en potensiell bias i forståelse og fortolkningsprosessen av litteratur. Østnor (2004, s.13) mener i denne sammenhengen at bias ikke bare kan komme av fordommer vi er klar over, men også fra fordommer vi ikke er bevisst på, noe som krever høyere grad av selvrefleksjon. Dette innebærer at argumentasjon som kommer frem i oppgaven må settes i et kritisk lys, da både våre personlige fordommer og forskningslitteraturens fordommer kan bære preg av subjektive fortolkningsprosesser. Det at vi selv går på Entreprenørskolen kan i verste fall føre til uønsket bias som ødelegger studiens validitet. Særlig er dette knyttet til studiens objektivitet, ved at egne fordommer kan påvirke studiens analyse i en retning som gagnar studentene. Dette har vi hatt fokus på gjennom hele prosessen og som et eksempel ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer, hvor respondentene ble oppfordret til å snakke mest mulig fritt og uten innblanding fra intervjuer. Dette blir forklart mer i kap. 4.3 Datainnsamling.

4.2 Metodevalg

4.2.1 Casestudie

Når det gjelder valg av metode ble det tidlig valgt at casestudie ville være ønskelig for å best kunne svare på oppgavens problemstilling og tematikk. Yin (2009) argumenter at hvis forskningsspørsmålet er av typen "hvordan", "hva", "hvorfor", "når" eller "hvor" vil en casestudie være passende. Casestudier er også foretrukket i tilfeller der forskerne ikke har kontroll over hendelser og det er tidsriktige fenomener som skal undersøkes. I denne studien er hovedmålet å avdekke hvordan samarbeid mellom to ulike parter utvikler seg over tid i en krevende setting, der det kan være ulike oppfatninger og meninger om hvordan vellykket kommersialisering skal gjennomføres.

Widding (2005) påpeker at for få forskere forholder seg til svakhetene ved casestudier, noe som minimaliserer muligheten for å trekke mer dristige og generaliserende slutninger. En av svakhetene ved en casestudie er den iboende subjektiviteten metoden innebærer (Yin, 2009). Som vist i kap. 4.1 Egen forskerrolle har vi forsøkt å innta en objektiv posisjon, slik at datainnsamling og analysen ikke blir påvirket av vår egen eksplisitte kunnskap.

4.2.2 Problemformulering

Yin (2009) viser til stegene en casestudie kan gå gjennom, og påpeker at det er naturlig at problemformuleringen endrer seg underveis. Stegene en casestudie går gjennom er i følge Yin: 1) planlegging, 2) design, 3) forberedelse, 4) datainnsamling, 5) analyse, og 6) kunnskapsdeling. I tillegg til disse rammene er det normalt at casestudien kan gå frem og tilbake mellom steg 2 og 6.

I denne studien har problemformuleringen vært forholdsvis lik gjennom de fem siste stegene, og noe av grunnen til dette kan legges til det faktum at oppgaven bygger på et teoretisk rammeverk som allerede var utviklet i prosjektoppgaven (Lo et al., 2012), og at pilotundersøkelsen som ble gjennomført viste at tematikken og forskningsspørsmålet som ble stilt er av høy relevans.

4.2.3 Kvalitativ metode

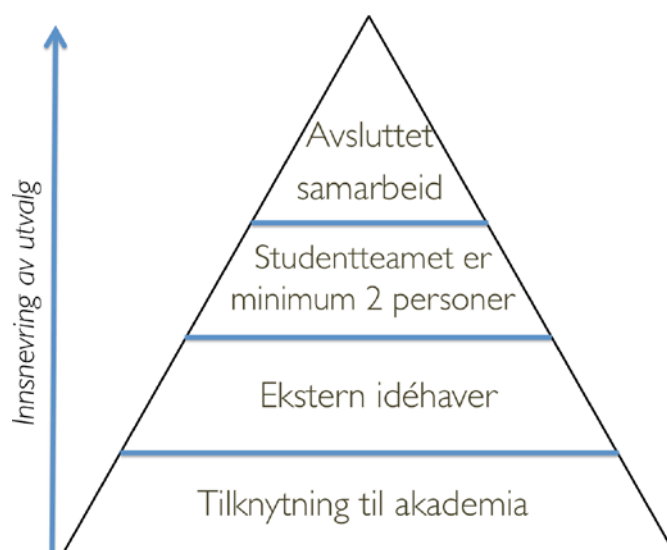
Den opprinnelige planen når arbeidet med studien ble påbegynt, var 1) å gjennomføre kvalitative intervjuer med et mindre utvalg oppstartsteam, og deretter 2) bruke disse erfaringer til å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse for et større utvalg oppstartsteam. Denne planen ble i samråd med veileder endret til å kun inneholde kvalitative intervju og heller studere oppstartsteam i to ulike kontekster. Bakgrunnen for dette var todelt, der hovedargumentet var at rammeverket ville ha en bredere empirisk forankring ved en studie med to forskjellige kontekster. Faren for at forutinntatte holdninger påvirker respondentene ble også ansett som større ved bruk av et systematisk spørreskjema, og vil kunne begrense forklaringsmodellene, da viktig informasjon lettere kan glemmes eller utelates av respondentene.

4.2.4 Identifisere utvalg

Det er viktig å definere klare inklusjonskriterier og eksklusjonskriterier som indikerer hva eller hvem som skal inkluderes og ekskluderes fra populasjonen (Drageset & Ellingsen, 2009). Fire ekskluderingskriterier er benyttet i denne studien for å snevre inn utvalget som skal studeres, og er også illustrert i Figur 1:

1. *Samarbeidet må være startet ved en entreprenørskapsutdanning.*
2. *Oppstarten må være basert på en idé som kommer fra en ekstern idéhaver.* Med dette menes en person som ikke selv studerer entreprenørskap, men som ønsker å knytte til seg entreprenøriell kompetanse gjennom et studentteam. Det er ikke lagt noen ytterligere begrensninger om idéhavers bakgrunn.
3. *Studentteamet må bestå av minimum to studenter,* siden et team defineres som to eller flere personer.

4. *Samarbeidet mellom studentteamet og idéhaver må være avsluttet.* Dette innebærer ikke at selve kommersialiseringsprosjektet behøver å være avsluttet, men studentteamet og idéhaver arbeider ikke lenger sammen.



Figur 1: Ekskluderingskriterier og innsnevring av utvalg

Ved NTNU har enkelte av oppstartsselskapene idéhaver som selv er student ved Entreprenørskolen, mens ved Chalmers er alle idéhaverne eksterne. Valget om ekstern idéhaver ble derfor tatt for å bedre kunne sammenligne casene og generalisere funnene.

Ideelt sett skulle studien ha sett på både aktive og avsluttede samarbeid, men dette ble sett på som å være for omfattende for oppgavens rammer. Valget falt derfor på å se på avsluttede samarbeid av to grunner: 1) I prosessen som førte til bruddet antas det at partene har reflektert mer rundt samarbeidet enn hva et aktivt oppstartsteam har, og slik sett har et mer nyansert syn som kan avdekke flest mulig samarbeidsparametere. 2) Det antas også at respondenter fra avsluttede samarbeid i større grad vil kunne være åpne om hvordan ting fungerte, og på den måten gi et riktigere bilde uten å dekke over sannheten. Studiens resultater kunne altså hatt enda større gyldighet og vært mer robuste, dersom datamaterialet la til rette for analytiske sammenligninger mellom vellykkede og mislykkede oppstarter. Vi anbefaler derfor at det senere utføres en tilsvarende studie på aktive samarbeid.

For å gi økt gyldighet til rammeverket ble det besluttet at det var ønskelig å innhente data fra to universiteter, NTNU og Chalmers, fra henholdsvis Norge og Sverige.

Kontakt med Chalmers School of Entrepreneurship i Gøteborg ble opprettet via veileders nettverk. Representanten ved inkubatoren til Chalmers har god oversikt over tidligere kommersialiseringsprosjekter ved inkubatoren, og tok dermed videre kontakt med idéhavere og studenter som passet studiens ekskluderingskriterier. Informasjonen om

studien som ble oversendt inkubatoren til Chalmers kan leses i vedlegg A. Utvelgelsen ble dermed gjort uten vår innblanding, noe Drageset & Ellingsen (2009) betrakter som den beste måten å sikre representativitet i utvalget på. Dette bidrar også til å øke den eksterne validiteten til forskningen. Samtidig kan representanten fra Chalmers ha valgt ut caser basert på egeninteresser om å ikke skade skolens omdømme gjennom en studie som ser på avsluttede samarbeid.

Utvelgelsen av representative caser i Norge ble gjort på egenhånd, gjennom kontakt med tidligere studenter ved Entreprenørskolen. Utvelgelsen ble gjort i etterkant av intervjuene i Sverige, som et ledd i å matche casene opp mot hverandre. Kontekstene er ulike, så å velge caser som har sammenlignbare utfordringer kan bidra til å avdekke hvordan rammene rundt samarbeidet påvirker *oppstartsteamene*. Utvelgelsen av de norske casene har dermed blitt påvirket av våre egne erfaringer, men med de samme ekskluderingskriteriene som casene fra svensk akademisk.

Denne studien har forøvrig ikke hatt frafall, og samtlige av de 16 planlagte intervjuene ble gjennomført etter planen. Allikevel ble det underveis i intervjuene avdekket at eksklusjonskriterium 4 ikke var oppfylt for case 2. I denne casen hadde riktignok studentteamet brutt med idéhaverfirmaet, men idéhaveren som ble intervjuet hadde også brutt med idéhaverfirmaet og heller fortsatt samarbeidet med studentene i et nytt oppstartsselskap. På tross av dette har casen blitt brukt i analysene, siden det kom fram mange interessante synspunkter og erfaringer, og samarbeidstematikken var relevant også her.

4.3 Datainnsamling

4.3.1 Pilotundersøkelse

I forberedelsen til denne studiens kvalitative undersøkelse ble det gjennomført fire pilotundersøkelser med studenter ved NTNU fra fire ulike caser. Formålet var å avdekke hvilken struktur intervjuene burde ha og samtidig få tilbakemelding om respondentene opplevde påvirkning fra oss med tanke på spørsmålsformulering. Dette er i tråd med Yin (2009) som sier at pilotundersøkelser kan hjelpe i prosessen med å raffinere datainnsamlingen både når det gjelder innhold og prosedyrer som følges. Videre påpeker Yin at det er særlig viktig at pilottesten ikke ses på som en forundersøkelse, men at den har som formål å både påvirke forskningsdesignet og bevisstgjøre forskerne på spørsmålsstilling og fremgangsmåte.

Av de fire intervjuene var to med studenter som har avsluttet samarbeid, ett intervju med idéhaver fra et avsluttet samarbeid og ett intervju med en student fra et aktivt samarbeid.

Utgangspunktet for pilotundersøkelsen var et spørreskjema, der det ble lagt opp til et strukturert intervju, med høy grad av spørsmålsstilling og direkte svar. Dette ble sett på som ønskelig for å kunne kvantifisere datamaterialet i større grad på tvers av caser, og dermed legge opp til økt generalisering. Erfaringene som ble gjort i pilotundersøkelsen viste derimot at strukturerte intervjuer la for store begrensninger på respondenten, og reduserte muligheten for å utvikle rammeverket, da spørsmålsstillingen kun fokuserte på vår egen kunnskap om temaet. I henhold til Yins (2009) betraktninger om pilotundersøkelser, ble det laget en rapport som beskriver hva vi lærte fra hvert intervju, og hvordan de ulike pilotundersøkelsene ble endret basert på den økte innsikten intervjusituasjonene gav. I analysen fra pilotundersøkelsen ble det blant annet skrevet: *“... respondentene ble for låst til vårt rammeverk i sine svar, og muligheten for å avdekke faktorer som påvirker samarbeidet, men som vi ikke har tenkt på, ble ikke prioritert høyt nok.”*

På bakgrunn av innsikten pilotundersøkelsene gav, ble intervjuguiden endret fra en strukturert til semistrukturert guide der et overflod av spørsmål ble trimmet ned til hovedbolker som intervjuet skulle belyse. Datamaterialet som danner grunnlaget for analysen anses også som mer robust dersom tematikken som diskuteres er brakt på banen av respondentene selv, i stedet for at vi leder de mot forutinntatte viktige temaer innen samarbeid. Som en del av strukturendringene ble intervjuoppsettet endret slik at det ble lagt opp til at respondentene snakket åpent og upåvirket den første halvdel av intervjuet, mens intervjueren etter hvert stilte spørsmål for å lede intervjuobjektene inn på ønsket tematikk. Vår antakelse var at dette øker både gyldighet og objektiviteten til respondentenes skildringer og øker robustheten til datamaterialet.

4.3.2 Intervjuguide

Widding (2006) påpeker at intervjuguiden burde utformes med utgangspunkt i forskningsspørsmålets tematikk, forskningsdesign, forskningsfeltets modenhet og forskerens erfaring. Hensikten bør være å slippe til informantens historie, og dette kan være særlig utfordrende der forskerne har sterke meninger om temaet. Som nevnt ovenfor ble intervjuguiden endret fra å være svært strukturert til å være semistrukturert, med utelukkende åpne spørsmål slik at respondentene får fortalt sin historie slik de opplevde den. Før intervjuene ble gjennomført ble det basert på rammeverket fra prosjektoppgaven laget en intervjuguide som kan ses i vedlegg B. I den finnes blant annet overordnet intervjuplan som var som følger:

1. *Presentere oss og målet med intervjuet. Ikke snakk om innholdet i rammeverket.*
2. *Åpen samtale uavhengig av rammeverket vårt.*
 - a. *Intervjuobjektet skal i størst mulig grad komme med egne innspill på samarbeidet slik at vi kan sammenligne hva de mener er viktig med parameterne i rammeverket vårt.*
 - b. *Snakke om oppstarten deres.*
 - c. *Ha fokus på prosessspørsmål av typen*
 - d. *Hvilke forventninger hadde du når dere startet samarbeidet?*
 - e. *Hvordan utviklet samarbeidet seg og hvorfor?*
 - f. *Hva skjedde i de ulike stadiene som gjorde at de valgte å fortsette, men så til slutt valgte å avslutte.*
 - g. *Man kan stille spørsmål om de forskjellige fasene de har vært i for å få med seg hvordan samarbeidsrommet har utviklet seg. Få de til å tenke gjennom det.*
 - h. *Prosesen og utviklinga er veldig viktig.*
3. *Spørsmål mer konkret ift. rammeverket vårt.*
 - a. *Hvis vi ikke har fått svar på alt vi ønsker vil vi begynne å stille mer konkrete spørsmål knyttet til parameterne i rammeverket. Men hele tiden med fokus om å ikke lede intervjuobjektet for mye.*
4. *Presentere rammeverket vårt og få tilbakemelding på det.*

4.3.3 Intervju

Sommer & Sommer (1997) definerer semistrukturerte intervjuer som en teknikk der intervjueren har et spesifikt tema som ønskes undersøkt og der respondenten er den som får mest plass i intervjusituasjonen. Dette gir en vesentlig fordel gjennom at synspunkter - slik det ses på fra respondentenes side - kommer til overflaten og danner hovedgrunnlaget for samtalen. Til tross for denne løssluppenheten har et semistrukturert intervju i større grad enn ustrukturerte intervju en klar målsetning om å belyse forhåndsbestemt tematikk (Sommer & Sommer, 1997).

Bakgrunnen for valget av semistrukturerte intervjuer i denne studien er belyst i refleksjonene fra pilotundersøkelsen, og bunner i casestudiens svakheter knyttet til forskersubjektivitet. Vi merket gjennom de strukturerte pilotintervjuene at viktige temaer lettere ble forbigått, da man hadde en klart definert spørsmålsliste å forholde seg til, noe som førte til at denne endringen ble gjort.

Selve intervjusituasjonene bestod i alle tilfellene av én respondent og to eller tre av forskerne. Rollefordelingen var klarlagt på forhånd, der det var én hovedintervjuer som hadde ansvar for å drive samtalen fremover. Forsker nummer to skulle lytte til respondentenes utsagn og komme med spørsmål der dette var nødvendig. Den siste forskeren hadde ansvar for å notere ned hvilke parametere fra rammeverket som ble

omtalt, slik at forsker nummer to kunne sørge for at alle parameterne fra rammeverket ble belyst, enten av respondenten selv, eller gjennom spørsmål mot avslutningen av intervjuet. Hovedintervjueren startet intervjuene med å forklare studiens problemstilling og ramme, og at det er ønskelig at respondenten skal snakke mest mulig fritt og upåvirket om samarbeidet mellom studentteamet og idéhaver. Dette fungerte veldig bra, der respondentene ofte fikk belyst hele prosessen fra starten til slutten for samarbeidet uten påvirkning fra intervjuerne.

I noen av casene som er studert er det opptil to år siden samarbeidet ble brutt, noe som kan gjøre at viktig informasjon har blitt glemt. Dette kom blant annet frem i case 7 gjennom at studenten påpekte at det var lenge siden han hadde tenkt over samarbeidet med idéhaver. Det førte til at vi måtte stille flere spørsmål for at respondenten skulle komme på ting. Dette har ikke vært observert som et gjennomgående problem, og situatene er ofte svært detaljerte, noe som viser at detaljkunnskap fortsatt er fanget opp i intervjuene.

Alle intervjuene er tatt opp med opptaker, for å minimere bias og fortolkningsfeil i ettertid. I to av de 16 intervjuene var intervjuobjektet skeptisk til at samtalen skulle tas opp med opptaker. Ved å bekrefte at alle sitater er anonyme og at de selv ville få mulighet til å se over sammendrag av intervjuet, gav samtlige respondenter sitt samtykke til å kunne ta opp samtalen. Til tross for dette kan denne skepsisen ha påvirket intervjuobjektet, ved å ikke fortelle den fulle sannheten om temaer som er ubehagelig å snakke om. En annen potensiell feilkilde kan være at personene har sminket på sannheten for å unngå ubehagelige spørsmål, til tross for at de gav samtykke til opptak.

Alt i alt føler vi at intervjuene har gått som planlagt, til tross for vår uerfarenhet, og svært mye av studiens empiri stammer fra åpne samtaler der respondentene ikke er ledet av farget spørsmålsstilling.

4.3.4 Teoriinnhenting

Majoriteten av teorien som er benyttet i denne studien ble innhentet for å utvikle det teoretiske rammeverket. Der det er observert fenomener i den empiriske datainnhenting som ikke samsvarer eller som ikke er beskrevet i teoriforankringen av rammeverket, har det blitt gjort ytterligere litteratursøk som kan knyttes til de empiriske funnene. Til søkeprosessen er i all hovedsak Google Scholar og SciVerse benyttet. Førstnevnte er en søkemotor som gir svært mange treff, og der relevansen i forhold til søkestrengen gir grunnlag for rangeringen av artiklene. Kvaliteten på søketreffene er dermed opp til søkeren selv å vurdere (Kurs i litteraturgjennomgang, 08.10.2012). Til tross for dette, har det opplevdes som forholdsvis enkelt å vurdere kvaliteten på studier i Google Scholar blant annet ved å se på antall siteringer og referanser. SciVerse er en søkemotor som har færre publikasjoner tilgjengelig, men som til gjengjeld har større faglig kvalitet, da alle artiklene er

gjennomlest av eksperter før de godkjennes som en del av SciVerses bibliotek (Kurs i litteraturgjennomgang, 08.10.2012).

Sett i lys av forskningsspørsmålets karakter, er det funnet lite litteratur som kan knyttes direkte til samarbeidet mellom en idéhaver og et studentteam. Dette kan skyldes flere ting, blant annet at de erfaringene vi selv innehar, kan regnes som særtilfeller, og at det i liten grad er relevant for andre miljøer enn det vi selv har erfart fra Entreprenørskolen. På den andre siden viser denne studien klare problemstillinger knyttet til samarbeid mellom idéhaver og studentteam, så dette anses som et hull i forskningslitteraturen som denne studien ønsker å bidra med å tette.

4.4 Dataanalyse

Det finnes i prinsippet ingen grense for hvor mange faktorer som kan trekkes inn for å øke forståelsen for et spesielt fenomen (Lowi, 1977 slik lest i Widding, 2005). For denne studiens del, som forsøker å bygge forklaringsmodeller basert på et relativt begrenset utvalg av caser, men med tilnærmet uendelige antall årsakssammenhenger har dataanalysen vært svært krevende. Yin (2009) underbygger dette synet, og påpeker at analysedelen er blant det vanskeligste med en case studie, da det mangler konkrete fremgangsmåter som kan gi mer robuste resultater.

4.4.1 Transkribering

De 16 intervjuene som er gjennomført har hatt varigheter fra 25 til 60 minutter, og er transkribert i sin helhet i forkant av dataanalysen. Transkriberingen ble gjennomført innen én måned etter intervjuene fant sted, og sett i ettertid burde transkriberingen blitt påbegynt så raskt som mulig etter intervjuene slik at vi hadde hatt de ferskt i minnet. Halvparten av casene ble gjennomført med svenske respondenter, og i transkriberingen har vi oversatt intervjuet direkte til norsk. Ett intervju ble gjennomført på engelsk, men her ble intervjuet transkribert på engelsk, og i stedet er sitatene som brukes i oppgavens tekst blitt oversatt. I de intervjuene en av oss ikke har deltatt, har denne personen hatt ansvar for transkriberingen, slik at alle sitter med samme erfaringsgrunnlag når analysearbeidet ble påbegynt.

4.4.2 Kategorisering

I etterkant av transkriberingen er det utviklet et kategoriseringssystem basert på Widdings (2006) abstraksjonsnivåer, henholdsvis A, B og C-kategorier. Widding (2006) beskriver i alt seks analysesteg:

1. Personlig møte med informantene (intervjuene)
2. Referat fra intervju
3. Sitater/henvisninger til referatet
4. A-kategorier
5. B-kategorier
6. C-kategorier

For hvert analysesteg øker abstraksjonsnivået og den teoretiske innflytelsen fra resultatene.

A-kategoriseringen har i denne studien bestått i å trekke ut alle sitater fra intervjuene som direkte eller indirekte omhandler samarbeid. Resultatet fra kategoriseringen kan ses i vedlegg C, og er en tabell bestående av alle sitater kronologisk sortert etter intervjuene som ble gjennomført med henholdsvis idéhaver og student fra case 1-8. Hvert sitat har en unik sitatreferanse som er delt opp i fire deler:

- *Sitatnummer*: Hvert sitat har et unikt tall som står angitt først. Tallet er løpende og stemmer overens med case-rekkefølgen.
- *Rollekode "I" eller "S"*: Angir om sitatet er fra henholdsvis idéhaver eller student.
- *Landkode "S" eller "N"*: Angir om sitatet er fra henholdsvis et svensk eller norsk case. Chalmers og NTNU har litt forskjellige modeller for utdanningene sine som kan ha påvirkning på oppstartselskapet.
- *Casenummer*: Angir hvilket case sitatet tilhører.

Eksempelvis er sitat 6IS1 hentet fra case 1, har svensk idehaver, og sitatnummer 6.

Videre har sitatene blitt kategorisert i B-kategorier som er basert på rammeverket utviklet i forprosjektet til studien (prosjektoppgaven), hvor det ble antatt at et samarbeid kan beskrives med syv parametere. I tillegg er det innført en ny kategori, kalt "Annet", hvor relevante sitater som omhandler samarbeidet mellom partene men som ikke har en naturlig plass i det teoretiske rammeverket, har blitt plassert. Sitatene har videre blitt fragmentert til underliggende kategorier gjennom åpen koding. Det gjør at hvert sitat, basert på innholdet, er kategorisert i én eller flere av følgende kategorier:

1. Arbeidsklima
2. Felles mål og ambisjoner
3. Tillit
4. Innflytelse
5. Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur
6. Finansielt eierskap
7. Kommunikasjon mellom partene
8. Annet

Sitatene har til slutt blitt kategorisert i C-kategorier. Hensikten med en C-kategorisering er å grave enda dypere for å se om det kan finnes mer konkrete likheter og ulikheter på tvers av casene (Widding, 2006). C-kategoriseringen kan bidra til å avdekke sannheter som forskerne ikke hadde kjennskap til når rammeverket ble utviklet, og kan også danne grunnlag for ny teorigenerering. I motsetning til B-kategoriseringen var C-kategoriseringen ikke definert før undersøkelsene ble gjennomført, og det er brukt mye tid på å analysere sitatene i hver B-kategori for ytterligere å fragmentere gruppen i relevante C-kategorien. Måten dette er gjort på er ved at vi har lest sitat for sitat, og opprettet nye C-kategorier etter hvert som vi har funnet det nødvendig. I førsteomgang kan det ha resultert i nærmere 20 kategorier, men vi har da på nytt gått gjennom sitatene og sett om noen kategorier kan slås sammen, for å få mer generaliserbare kategorier. Denne prosessen har blitt gjennomført flere ganger helt til det kun er et fåtall C-kategorier. Et eksempel på dette er B-kategorien *Kommunikasjon mellom partene* som har blitt delt opp C-kategoriene: 1) *Tilgjengelighet/kommunikasjonshyppighet*, og 2) *Geografisk nærhet*. I vedlegg D finnes en tabell for hver B-kategori, og hvor hvert sitat ytterligere er tildelt én eller flere C-kategorier.

Kategoriseringsarbeidet har vært en svært omfattende prosess, og består av i alt 460 sitater med ulike grupperinger. Resultatet av kategoriseringen kan leses i vedlegg C og D. Prosessen har vært ytterst nyttig i analyseringen av den innhentede empirien, og sørget for en ryddig og etterprøvable prosess som styrker oppgavens validitet.

4.4.3 Validitet og pålitelighet til studien

I alle studier finnes større eller mindre utfordringer knyttet til validitet og pålitelighet for resultatene som er fremlagt. I denne studien er det hovedsakelig to potensielle feilkilder som er å betrakte som særlig relevante:

For det første kan det være potensielle fortolkningsfeil hva angår vår forståelse av konteksten de svenske casene befinner seg i. Dette kan for eksempel være eksplisitt kunnskap hos de svenske respondentene som ikke er videreformidlet, fordi de selv kan ha ansett informasjonen som uvesentlig eller opplagt. Ved å gjennomføre en lengre samtale med en representant fra Chalmers ble denne potensielle feilkilden begrenset.

En annen potensiell feilkilde som gjelder de fleste studier, er kunsten å avdekke om årsakssammenhenger er av kausal eller spuriøs karakter. Denne problemstillingen er høyst relevant for denne studien også, særlig grunnet mangelen på teori som ser på tilsvarende forskningsspørsmål. Denne utfordringen blir i følge Yin (2009) definert som studiens interne validitet. Fenomener som fortolkes som kausale kan være spuriøse uten at man er klar over det. Et eksempel på dette er påstanden om at økt grad av tillit vil øke enighet knyttet til finansielt eierskap. En slik påstand kan fremsettes og forsøkes verifisert, men det betyr ikke nødvendigvis at det er høy grad av tillit som i praksis påvirker enighet om finansielt eierskap.

Det kan være andre utenforliggende faktorer som man ikke er klar over, og det er dermed skummelt å komme med for bastante konklusjoner uten å ha tilstrekkelig dekning for påstander.

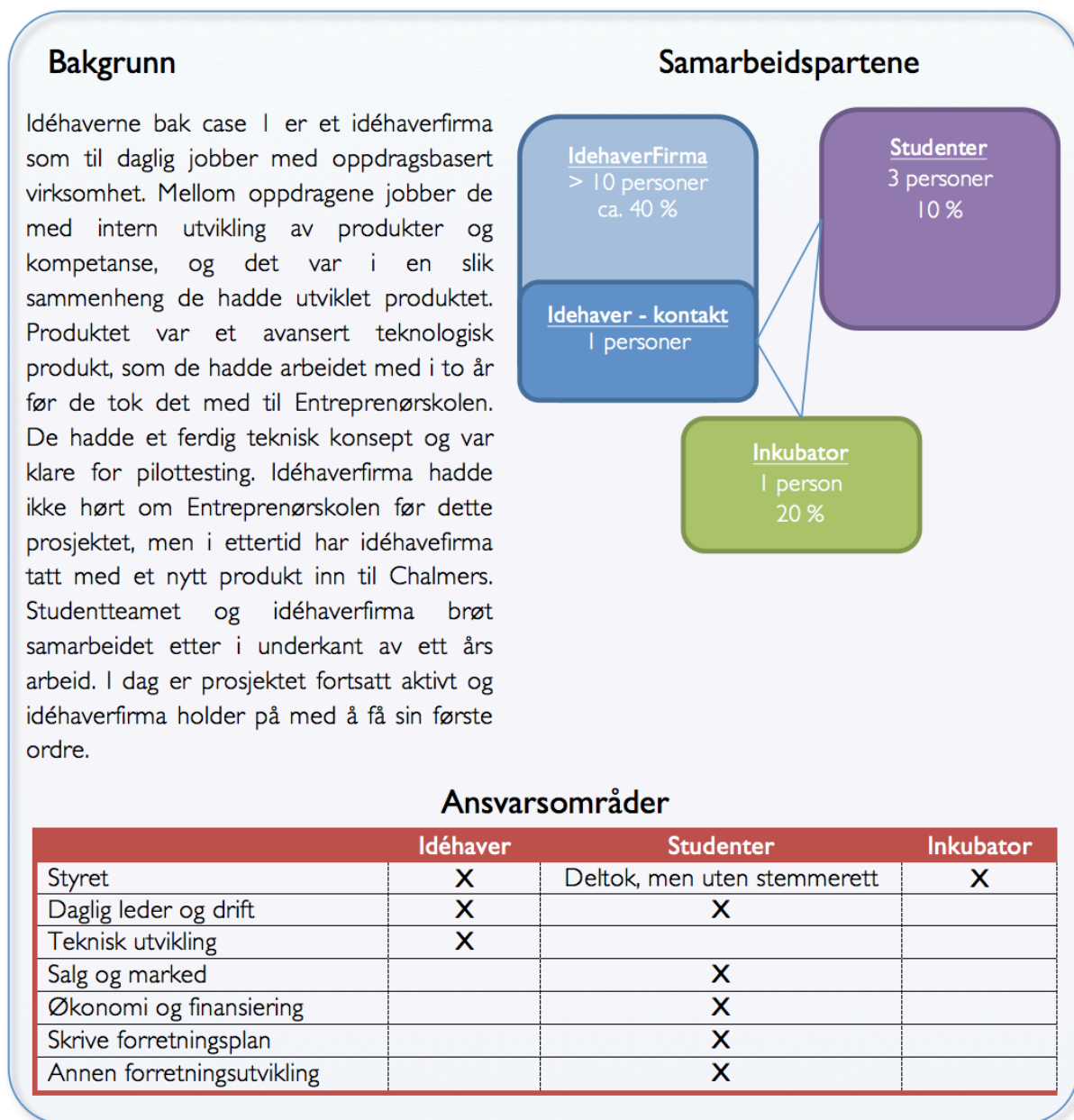
Når det gjelder studiens reliabilitet har særlig intervjuguiden og pilotundersøkelsen bidratt til å begrense potensielle feilkilder ved å legge føringen i intervjuene mer over på respondentene, samtidig som teoriforankret viktig tematikk blir belyst i alle intervjuene. Dette har gjort det enklere å bruke ulike beviskilder i argumentasjonen av studiens resultater.

5 Presentasjon av casene

I den kvalitative undersøkelsen som er gjennomført er totalt 16 personer blitt intervjuet; én idéhaver og én student fra totalt åtte oppstartsselskap. I dette kapitlet blir casene presentert hver for seg, hvor målet er å gi leseren en kort presentasjon av casen. For mer detaljert informasjon finnes alle sitater fra intervjuene, som er relevante for denne oppgaven, i vedlegg C. Casepresentasjonen som følger er inndelt på følgende måte:

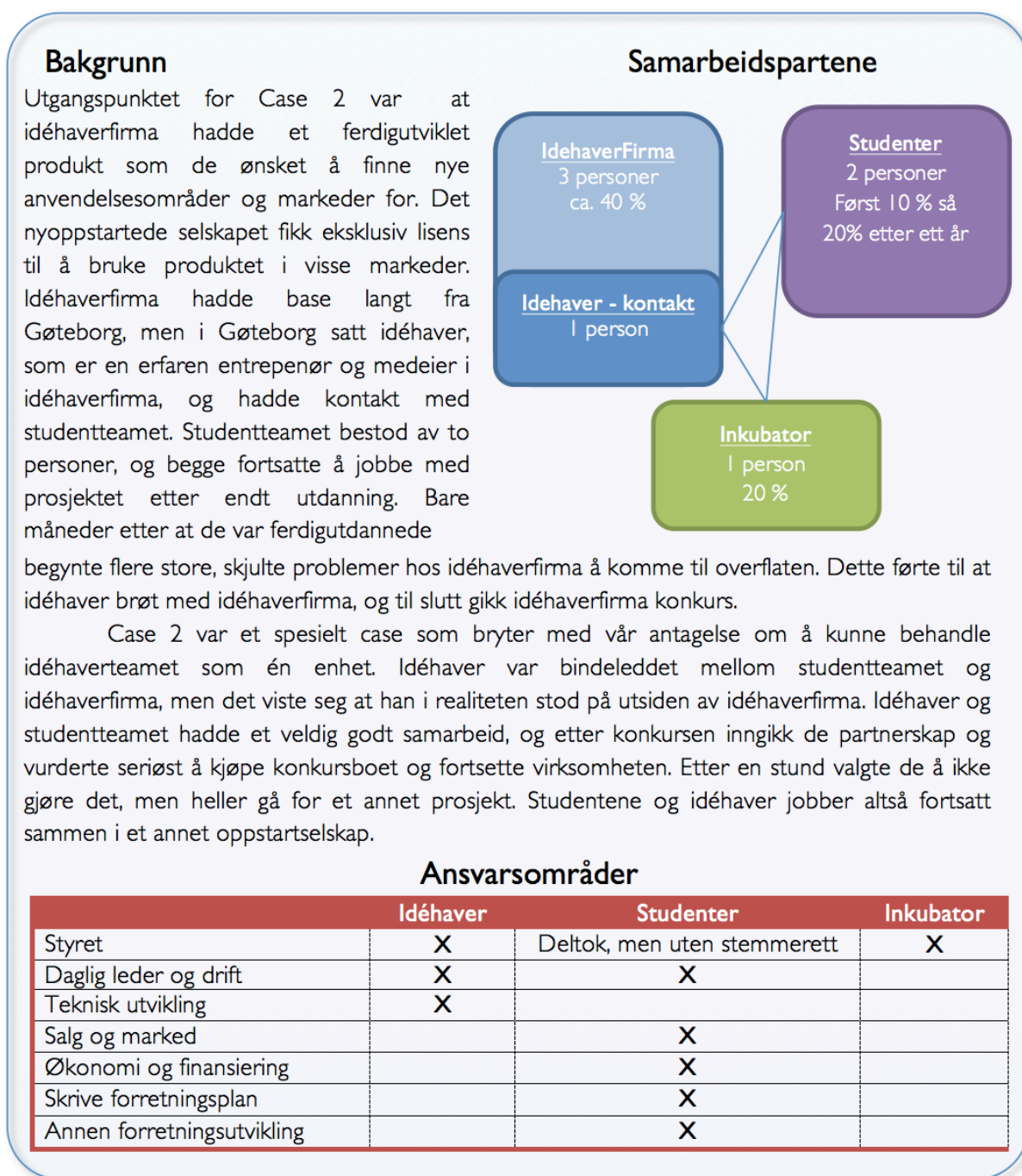
1. *Om casen:* Presentasjon av idéhaver, produktet, hvor lenge samarbeidet varte og status på prosjektet i dag.
2. *Samarbeidspartene:* Overblikk av konstellasjonen som arbeidet med casene, og hvordan de var forbundet med hverandre. Linje mellom to bokser betyr at partene hadde jevnlig kommunikasjon. For hver part i samarbeidet er det angitt antall personer, samt eierandel i oppstartsselskapet der det har vært tilgjengelig informasjon.
3. *Ansvarsområder:* Det er forsøkt å vise hvilke arbeidsoppgaver de ulike partene i samarbeidet utførte. Det er ikke angitt i hvor stor grad de var involvert i arbeidsoppgaven, men kun om de til en hvis grad utførte den.

5.1 Case 1



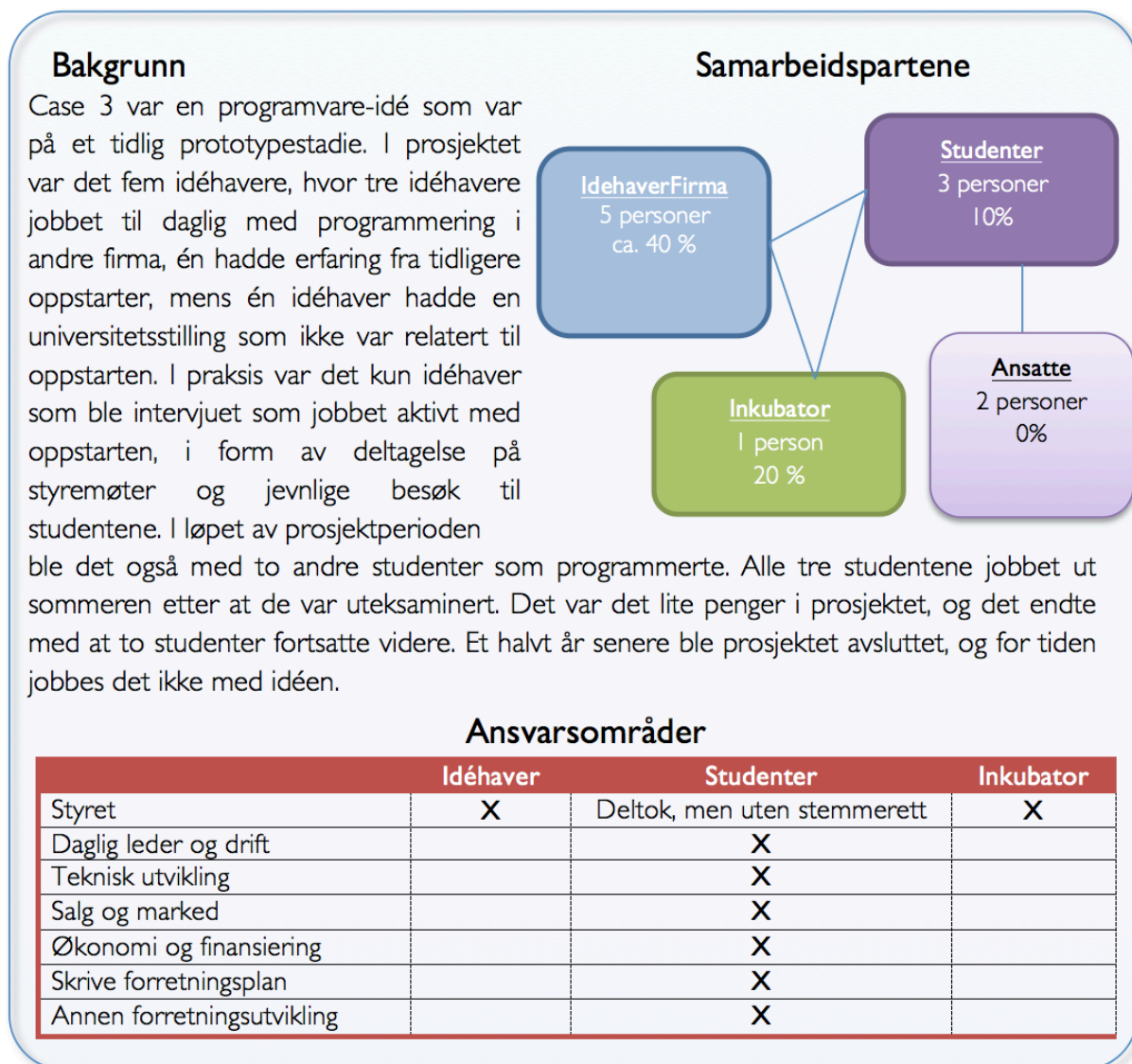
Figur 2: Beskrivelse av case 1

5.2 Case 2



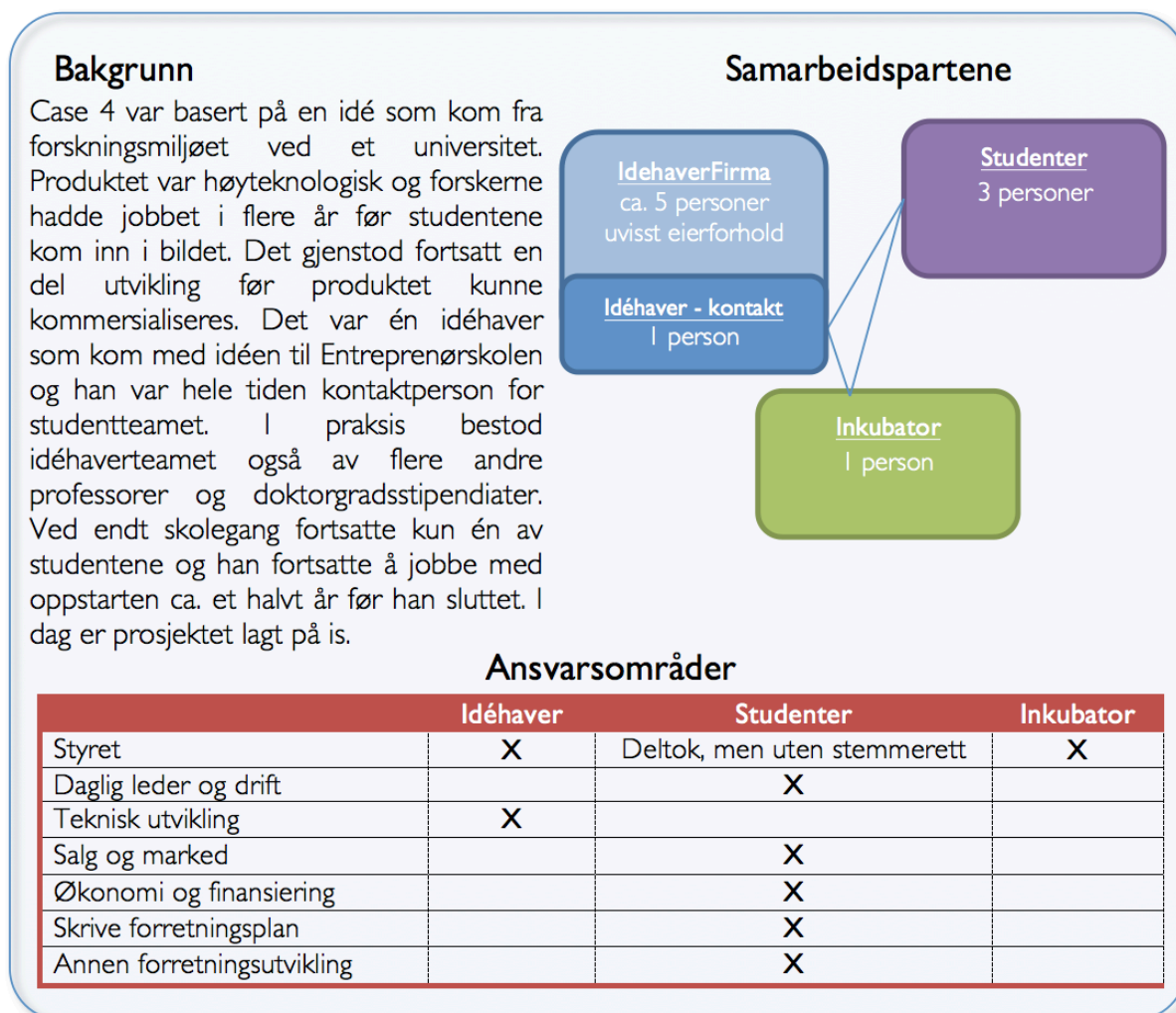
Figur 3: Beskrivelse av case 2

5.3 Case 3



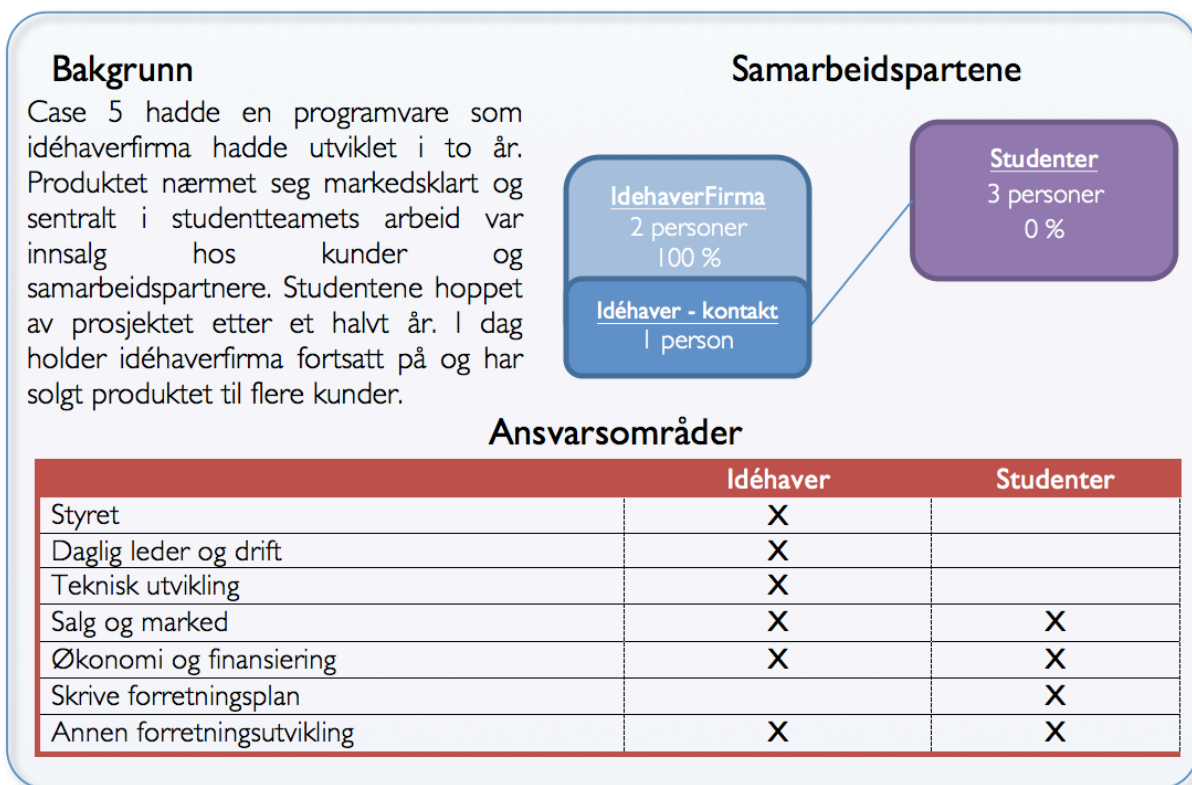
Figur 4: Beskrivelse av case 3

5.4 Case 4



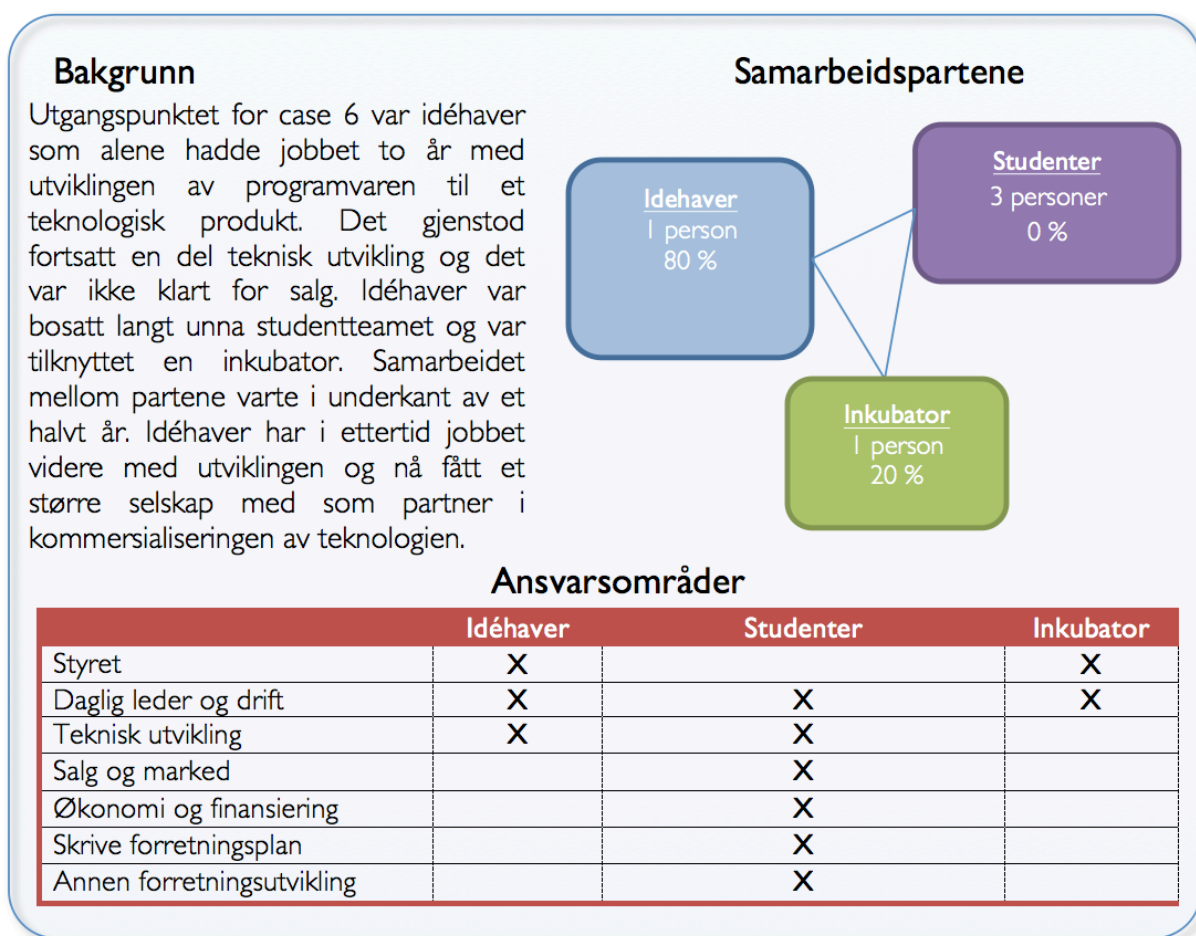
Figur 5: Beskrivelse av case 4

5.5 Case 5



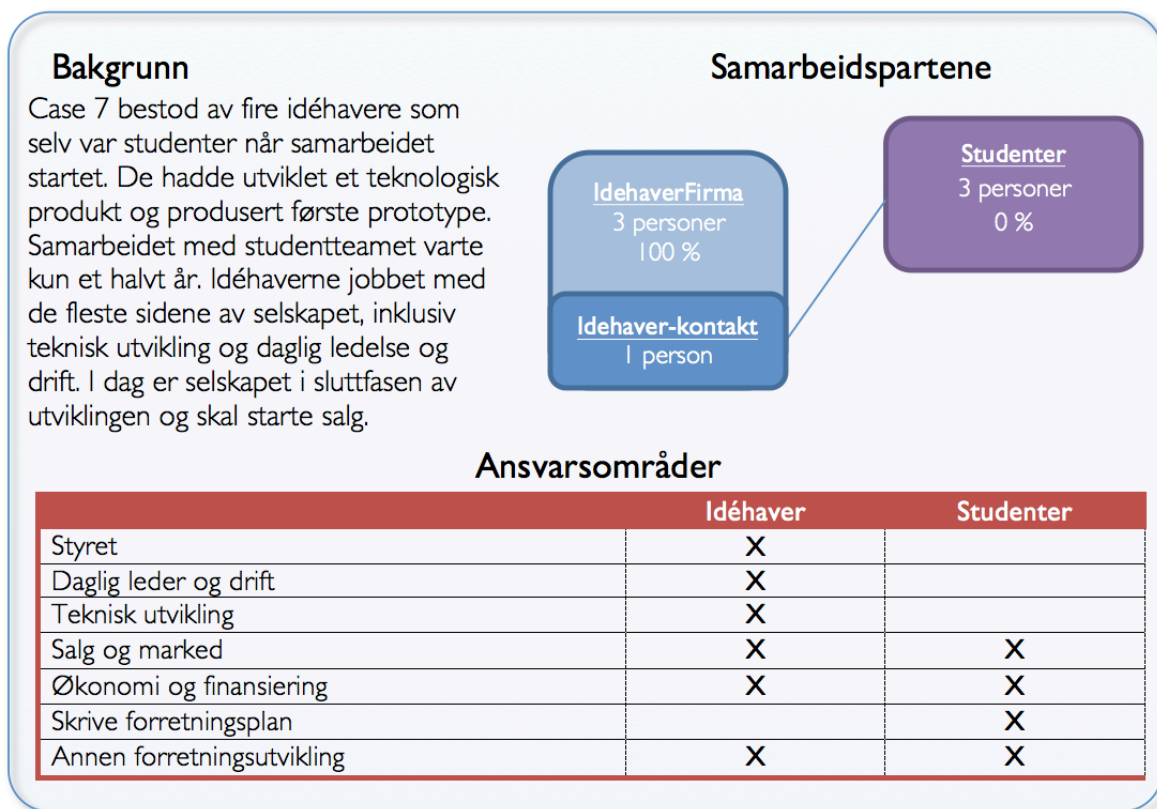
Figur 6: Beskrivelse av case 5

5.6 Case 6



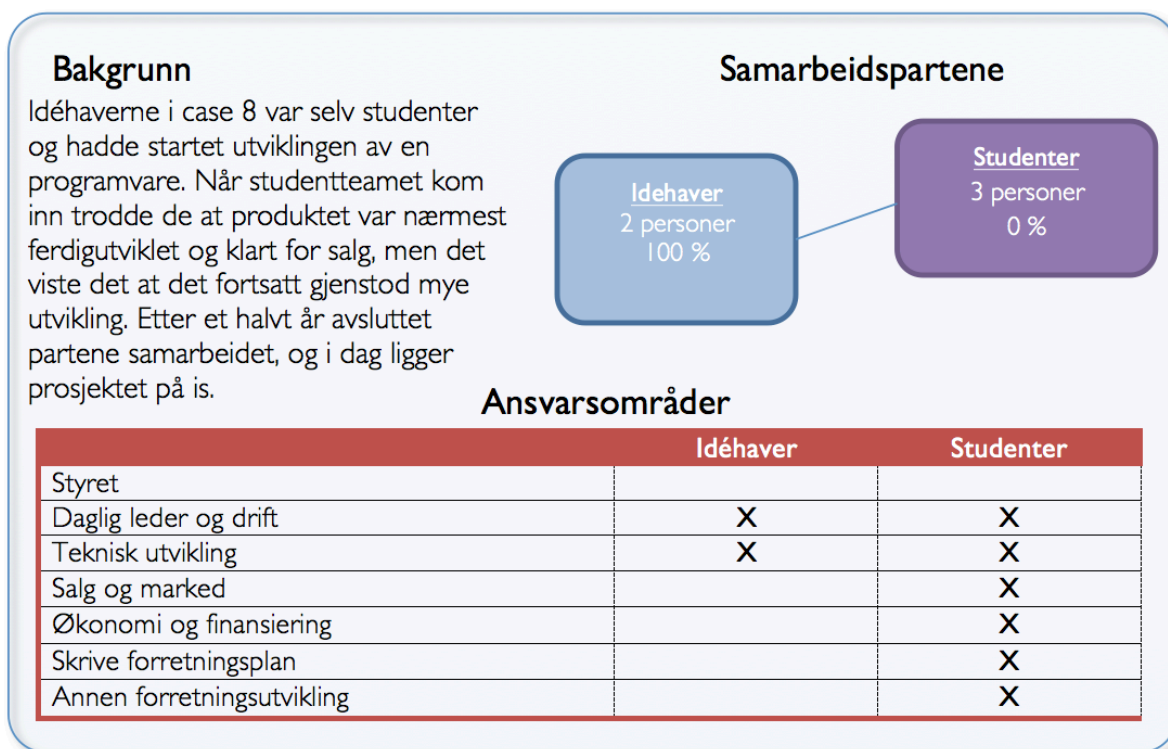
Figur 7: Beskrivelse av case 6

5.7 Case 7



Figur 8: Beskrivelse av case 7

5.8 Case 8



Figur 9: Beskrivelse av case 8

6 Resultater og analyse

I dette kapittelet blir resultater fra intervjuene presentert og analysert. Først blir hver av parameterne fra det teoretiske rammeverket analysert, hvor målet har vært å se om parameteren også viser seg gyldig i en praktisk sammenheng, samt gi en bedre forståelse og beskrivelse av parameteren. Deretter følger en presentasjon av nye sentrale funn, som vi mener kan være aktuelle å ha med i et fornyet rammeverk. For å forklare de nye parameterne som ikke ble kartlagt i utviklingen av rammeverket, er det også hentet inn noe ny teori.

6.1 Parametere fra teoretisk rammeverk

6.1.1 Arbeidsklima

I teorikapittelet ble arbeidsklima definert som en mellomliggende variabel som dekker svært mange underliggende variabler, deriblant; teamets samholdighet, kjemi mellom partene, konflikthåndtering, gjensidig respekt, emosjoner og andre faktorer som direkte og indirekte påvirker oppstartsteamets daglige arbeid (Ekvall, 2008). Med andre ord handler arbeidsklima om hvor godt partene klarer å samarbeide i det daglige arbeidet med oppstartsbedriften. Denne definisjonen er fortsatt dekkende sett opp mot studiens empiriske funn hva omhandler arbeidsklimaet i oppstartene.

Personlig kjemi

Personlig kjemi, på godt og vondt, har vært et tema for fire av de åtte casene (case 2, 3, 4 og 8). Case 8 utpreger seg i negativ retning, hvor det ifølge studenten ikke var noen kjemi mellom partene: *“(...) det var gnisninger på helt sånn der helt personlig (...) Litt mangel på kjemi da egentlig, og da blir det fort vanskelig altså”* [sitat 436SN8]. *“Jeg satt bare og hatet liksom, og syntes han var en idiot”* [sitat 451SN8]. Studenten forteller at mye tid ble brukt på unødvendige diskusjoner og ved å irritere seg over de ulike personlighetene teamet bestod av, noe som bidro til å ødelegge motivasjonen for å arbeide videre med oppstarten. På spørsmål om hva studenten ville ha gjort annerledes om han skulle ha begynt med en ny oppstart, svarer han:

“(...)Velge partnere man liker og stoler på. Også som man liker, og som man har det gøy sammen med og som man klikker med da, det er helt avgjørende. Og det var jo den store lærdommen. Ikke ignorer det på en måte, for hvis ikke dere har det gøy sammen så er det ingen vits å drive med det, for da er det ikke noe gøy. Hvorfor skal du gidde da? At når de sier velg team først, ikke idé så er det sant..” [sitat 458SN8]

Studenten viser klart at han synes arbeidsklima og personlig kjemi er sentralt i et oppstartsteam og påvirker hele samarbeidet. Et paradoks i denne sammenhengen er at idéhaver i case 8 ikke nevner hvordan arbeidsklimaet og kjemien mellom partene var, og datamaterialet gir heller ikke grunnlag til å forklare hvorfor det var slik.

Studenten i case 2 deler denne oppfattelsen om at kjemien påvirker andre sider av samarbeidet. I denne casen var det også mangel på kjemi med enkelte av idéhaverne, om enn ikke i samme grad som i case 8, og studenten forteller: *“(…) Hadde det fantes en kjemi hadde aldri problemene oppstått”* [sitat 113SS2].

Flere empiriske studier viser at heterogene team er viktig for å skape et effektivt arbeidsmiljø (Williams, 2003; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Roberts, 1991). Basert på dette kan man si at case 8 hadde et godt utgangspunkt, der teamet bestod av ulike kompetanser med ulike fagbakgrunner, men vi ser at en høy grad av heterogenitet på et personlig plan, også kan være ødeleggende for arbeidsklimaet i teamet. Studenten trekker nemlig frem at de ulike tankesettene og personlighetene mellom studentteamet og idéhaver gjorde at de ikke ble godt nok kjent til å kunne stole på han [sitat 456SN8].

Et eksempel på god personlig kjemi mellom partene finnes i case 3, hvor studenten forteller: *“Det var kjempekult, vi var jo det største teamet i hele skolen og vi hadde det veldig kult sammen, vi fungerte bra i lag og alt sånn. Så det gikk veldig mye fremover”* [sitat 185SS3]. Til tross for god kjemi var det uenigheter mellom partene når det gjaldt forretningsstrategier og eierskap i oppstartsselskapet [sitat 168SS3 og 196SS3].

Med utgangspunkt i empirien ser vi at det å jobbe tett sammen virker som en katalysator for arbeidsklimaet, der personer som fungerer godt sammen får ekstra energi og følelse av samhørighet, mens parter med dårlig kjemi kan føres lengre fra hverandre. Idéhaver og studentteamet i case 8 satt på samme kontor og jobbet mye sammen, og studenten forteller at han tidlig merket samarbeidsproblemene og mangel på kjemi [sitat 430SN8]. Tette samarbeid gjør at slike personlige ulikheter merkes raskere, og kan dermed bidra til at samarbeidet opphører på et tidligere stadium enn hva som ville skjedd hvis partene arbeidet separat.

Respekt for hverandre, samarbeidsevne og samhørighet

Et eksempel på godt arbeidsklima og god samarbeidsevne ser vi i samarbeidet mellom idéhaver og studentteamet i case 2 [sitat 83IS2]. Idéhaver er en erfaren entreprenør og studenten beskriver ham som en person som er god på relasjoner [sitat 120SS2]. På spørsmål om hva det var som gjorde samarbeidet med idéhaver bra, forteller studenten:

“Så er han veldig ærlig, rak og ærlig med alt som hender. Gjorde vi noe dårlig så sa han det til oss, på en bra måte selvfølgelig, kom med litt konstruktiv kritikk liksom. (...) (Vi) så opp til han mye og kunne lære mye. (...) Og han porsjonerte ut sine kunnskaper ganske bra til oss.

(...) Jo mer vi lærte å kjenne hverandre, jo mer delte han med seg. Og det ble ganske mye personlig snakk også. Så jeg tror at, personkjemien fungerte også og hadde det ikke gjort det hadde det vært vanskeligere kanskje” [sitat 120SS2].

Det kommer fram at partene ikke var redde for å ta opp vanskeligheter, som for eksempel om studentene gjorde en dårlig jobb, og det ser ut til at de var ærlige og håndterte konflikter på en god måte. Med utgangspunkt i Gersick (1988 og 1989, slik sitert i Tekleab et al., 2008, s.177) kan det argumenteres for at oppstartsteam som aktivt tar tak i problemer, deler og respekterer hverandres standpunkter er bedre til å håndtere interne konflikter. Dette er i følge Tuckman (1965, slik sitert i Tekleab et al., 2008, s.177) viktig for å løse uenigheter, og øker teamets samholdighet, noe idéhaver underbygger i intervjuet når vi spør om de hadde noen konflikter i teamet:

“SPØRSMÅL: Men hadde dere noen konflikter underveis? Var det noen..? SVAR: Nei. SPØRSMÅL: Ingenting. Hvorfor ikke det? (...) SVAR: Nei, det ene var som jeg sa fra begynnelsen var den sosiale kompetansen og at vi fikk respekt for hverandre (...) ” [sitat 97IS2].

Denne casen var noe spesiell siden idéhaver og studentteamet utviklet et veldig godt samarbeid, og selv om selskapet til slutt ble nedlagt, jobber de i dag sammen i et annet oppstartsselskap. Idéhaver er som sagt en erfaren entreprenør og etter å ha hørt om den gode relasjonen han utviklet med studentene, var det interessant å til slutt i intervjuet spørre ham om han hadde noen tips til andre idéhavere som skal jobbe med studentteam:

“Ja, det er jo, nummer én å ha et åpent sinn. At ikke jeg har noen forutinntatte meninger om deg, hva? Det er nummer én. Og det synes jeg alle personlige relasjoner... og litt spesielt blir det jo, jeg mener, jeg er jo pensjonist i alderen og jobber med studenter jo, det er jo ytterlighetene som møtes, hva? Og da kan det jo bli kultursjokk, om man ikke selv har et åpent sinn, og er vant med å treffe ungdommer, kan en si. (...) da gjelder det like mye for studentene å kunne tilpasse seg til idéhaveren, hva? (...) Så det gjelder for begge parter å finne hverandre. Og jeg mener, optimalt er det jo hvis man komplementerer hverandre. Det er da det blir spennende. Spesielt når man jobber med nye saker. Da skal man ikke sitte fire likesinnede, men da skal det helst være fire uliksinnede. Men så må da rette innstillingen, og respekt for hverandre, og kunne plukke og kombinere med sin egen kunnskap så man kan løfte hele gruppen til et nytt nivå. Så det ikke blir at man sitter og kritiserer hverandre og stiller spørsmål ved hverandre, men at man sier: “ja, det høres interessant ut.” Man må ha den innstillingen hele tiden” [sitat 90IS2].

Oppsummert

Hvis en ikke kommer godt overens i det daglige arbeidet, vil det være vanskelig å samarbeide over tid. Et oppstartsteam bruker mye tid sammen, og partene må trives i hverandres selskap for at man ikke skal gå hverandre på nervene og bruke unødvendig mye energi på å irritere seg over den andre parten. Et godt utgangspunkt er å stille med åpent sinn ved inngåelsen av samarbeidet. Et heterogent team må respektere forskjellene de har og være åpne og ærlige med hverandre. Vi ser derfor at personlig kjemi, gjensidig respekt, samarbeidsevne og samhørighet er faktorer som påvirker arbeidsklima i et samarbeid mellom en ekstern idéhaver og et studentteam.

6.1.2 Felles mål og ambisjoner

I teorikapittelet ble definisjonen av felles mål og ambisjoner separert som to begreper, der mål er en konkret målbar parameter i form av partens personlige målsetninger med selskapet på kort og lang sikt, mens ambisjonene kan sammenlignes med visjoner, og er oppfattelsen av en fremtidig ønsket tilstand. Ambisjonene til entreprenøren kan f.eks. si noe om størrelse på selskapet, foretrukket marked eller veksthastighet.

Mål og ambisjoner

At teamet har felles mål og ambisjoner gjør at alle trekker i samme retning, noe som *“letter kommunikasjon og beslutningstaking, og gir gruppen mer selvsikkerhet og driv”* (de Wit & Meyer, 2012, s.598-599). Dette ser vi i case 2 hvor idéhaver, på et spørsmål om hva de gjorde for å unngå konflikter, svarer: *“(…) vi hadde en felles oppgave å løse, og det var den som var overordnet”* [sitat 97IS2]. Vi ser viktigheten av å ha et felles mål, og dette stemmer overens med Matthes (1992), Mills (1967) og Pavia and Berry (1991), slik lest i Watson et al. (1995), som argumenterer for at konflikter kan unngås hvis medlemmer av teamet forstår hverandres og selskapets misjon.

I intervjuene med deltakere i case 1, 3, 4 og 7 sies det eksplisitt at målet og ambisjonen til idéhaverteamet og studentteamet i prosjektet var forskjellig [sitat 48SS1, 154IS3, 207IS4, 226SS4 og 392SN7]. Studenten i case 7 viser viktigheten av å ha et felles mål når han sier: *“Så det kunne sikkert vært litt annerledes dersom vi jobbet litt mer sammen og mer mot det samme målet. Da tror jeg vi kunne fått et bedre samarbeid (...)”* [sitat 382SN7]. Et annet eksempel er case 4, hvor idéhaverteamet var forskere. Idéhaver forteller at de ikke var så interesserte i å bygge et selskap: *“Forskere har jo alltid hovedmål om å forske, ikke sant. Og man kan jo se på det her som... fra forskerens synspunkt er jo dette en sidegreie, ikke sant. Å lage en bedrift”* [sitat 207IS4]. Dette underbygger studenten, som forteller om frustrasjonen han følte:

“Så for de (idéhaver) var nok målet å få publiseringer” [sitat 226SS4]. “(...) Fordi på forretningsiden hadde vi allerede fått 12 kunder som var klar til å handle (...) Og når vi hadde møter med idéhaverne og kundene virket det ikke som at idéhaveren ville drive prosjektet fremover. Og det var da jeg mistet interessen” [sitat 232SS4].

Studentteamet ønsket å drive kommersielt, men idéhaverteamet var mer opptatt av å publisere forskningsresultater. Han viser til konkrete tilfeller hvor han forsøkte å få med idéhaver i kundemøter, men de er ikke interesserte, og til slutt gjør det at han mister interesse for prosjektet. Dette synet underbygges av Hlavacek (1974) som poengterer at *“idéhaver vanligvis er svært entusiastisk, men i mange tilfeller mangler interesse for å bygge et selskap rundt idéen”*.

Timmons (1984, 1990), slik sitert i Watson et al. (1995), sier at å feile gjennom å ha uklare mål og ambisjoner blant grunnleggerne av firmaet kan by på problemer både i oppstarts- og vekstfasen til et selskap. I case 2 uttaler studenten at de ikke møtte idéhaverfirma før ti måneder inn i samarbeidet og det gjorde at hele oppstartsselskapet ikke ble synkronisert [sitat 110SS2].

Fokus

I flere av casene forteller idéhaver at han synes studentteamet brukte tid på feil aktiviteter og særlig jobbet for mye med skriving av forretningsplan [sitat 244IN5, 327SN6 374SN7, 378SN7, 401IN8, 404IN8 og 414IN8]. Å jobbe med en oppstart i en studiesetting byr på utfordringer gjennom prioriteringene studentene foretar seg. Noen er innstilt på å sette skolen i andre rekke og satse fullt på oppstartsselskapet, mens andre har ambisjoner om gode karakterer og lar ikke arbeidet med bedriften gå ut over skolerresultater. I entreprenørskapsutdanningen ligger utarbeiding av en forretningsplan til grunn for mange av fagene, og et godt håndverk bidrar til å styrke karakterene i enkelte fag. Derfor kan arbeidet med forretningsplanen gå på bekostning av fremdriften i oppstarten.

Idéhaveren i case 8 forteller om hans misnøye med studentteamets prioriteringer: *“Det dreide seg om å lage forretningsplanen og bare gjøre det. Jeg hadde heller sett at man kjørte på med å få avtaler om salg, og spikre strategi”* [sitat 412IN8]. Han forteller videre at de hadde mye obligatorisk opplegg [sitat 403IN8]. Og når den ene studenten valgte å forlate selskapet forteller idéhaver at studentens begrunnelse var: *“(…) For å fokusere på skole. At vi innså at det ville ta for mye tid å starte en bedrift”* [sitat 419IN8]. Studenten i dette tilfellet er selv enig i at de brukte for mye tid på forretningsplanen, men mente det var en viktig prosess [sitat 428SN8].

Det er flere av studentene som i ettertid ser at de prioriterte feil, og studenten i case 7 forteller at konkurranser ble en motivasjon i seg selv, uavhengig av selskapet framgang: *“Man ble jævla gira av det. Og det på en måte overskygga mye av det å faktisk drive*

business" [sitat 383SN7]. De klarte ikke å kombinere arbeidet med konkurranser og det å drive et oppstartselskap.

Årsaken til at studentene i enkelte tilfeller prioriterer skolearbeid kan skyldes at de har forskjellig grad av entreprenøriell motivasjon, der de med lav grad av entreprenøriell motivasjon prioriterer skoleoppgavene fremfor det som i realiteten er best for oppstarten [sitat 392SN7]. Underveis i intervjuet med studenten i case 7 kommer dette fram, og han må si seg enig i påstandene:

"Jeg tror det er godt oppsummert det du (intervjuer) sa: "Det virker litt på meg (intervjuer) som om dere (studentene) ikke hadde helt den entreprenørielle motivasjonen fra starten av da. At dere var interessert i å skrive en god forretningsplan og få gode karakterer og så dra ut i jobb da." At det liksom lå i bakhue..." [sitat 392SN7].

I studietiden har studentene fått prøvd ut entreprenørlivet i trygge omgivelser som student, men må til slutt velge mellom normal og trygg jobb eller usikker hverdag som entreprenør. For å bruke Rotefoss og Kolvereid (2005) sine begreper, som beskrevet i kap. 2.1 Entreprenørskap i en akademisk kontekst, er så godt som alle studenter ved en entreprenørutdannelse *strebende* eller *spirende entreprenører* og ved overgangen fra skolegang til et arbeidsliv som entreprenør kommer studentene til et veiskille og må ta et valg om de vil fortsette å bli til en *fersk entreprenør*. Uteksaminering er således en viktig milepæl hvor mange faller fra. Skal en leve som entreprenør krever det som regel noen forsakelser og en må ha en høy egenmotivasjon.

For idéhaverne handler fokus om at studentteamet ikke lever opp til forventningene de har. Dette ser vi blant annet i case 6 hvor idéhaver forventet at studentteamet skulle bidra mer med teknisk utvikling siden de var studenter ved et teknologisk universitet [sitat 315IN6]. Han stiller spørsmål ved å ha tre forretningsutviklere og bare én teknisk utvikler i oppstarten av et selskap som ennå ikke har et produkt. Han forteller videre: *"Det ble jo på en måte reklamert med at man skulle bidra på alt som hadde med å utvikle et oppstartsfirma. Og da er jo dette med teknologiutvikling og det å faktisk komme frem til et salgbart produkt ganske viktig (...)" [sitat 316IN6].*

Ser vi på case 3 gikk misnøyen andre veien, og studentteamet syntes det var frustrerende at idéhaverteamet ikke bidro mer enn de gjorde. Idéhaverne hadde relevant erfaring og kompetanse, men var passive eiere [sitat 178SS3 og 179SS3]. Selskapet jobbet med utvikling av en programvare og studenten forteller:

"Tre av de fem idéhaverne var programmerere. Og for eksempel så hadde vi helst sett til at de hjalp til på utviklingen. Men der fikk vi ikke så mye hjelp ettersom de var mer passive, enn

at de hadde tanker om hvordan ting skulle gjøres. De sa hva som skulle gjøres uten å gjøre det selv” [sitat 177SS3].

Oppsummert

Hvis ikke alle involverte parter et entreprenørielt samarbeid trekker i samme retning mot de samme målene, vil det være vanskelig å unngå konflikter mellom partene. Å gjøre de rette prioriteringene for nå disse målene, herunder sette av nok tid til forretningsutvikling, ligger i så måte til grunn for fremgangen i oppstarten. Vi ser derfor at felles mål og ambisjoner og rett fokus fra begge parter påvirker samarbeidet mellom ekstern idéhaver og et studentteam.

6.1.3 Tillit

I teorikapittelet ble tillit definert som en parameter som påvirker samspillet mellom idéhaver og studentteamet i form av det å stole på hverandre og få tildelt reelt ansvar. *Liability of newness* er i så måte et sentralt begrep, som bidrar til å forklare hvorfor tillit er viktig for en organisasjon (Smith og Lohrke, 2008; Stinchcombe, 1965). Grunnet mangel på kunnskap og erfaring om motsatt part menes det derfor at tilliten vil kunne endres dynamisk over tid i arbeidet med oppstartsbedriften.

Utvikling av tillit

Et sentralt aspekt ved tillit er at tillit tar tid å utvikle, er lett å miste og vanskelig å gjenvinne (Reina og Reina, 2006). I begynnelsen av samarbeidet starter man med blanke ark og i samarbeidet utvikler partene enten tillit eller mistillit til hverandre. I case 3 beskriver idéhaver hvordan idéhaverteamet etter hvert mistet tilliten til studentteamet:

“Så begynte vi liksom å få innspill fra de andre idéhaverne at de ikke syntes at de investeringspitchene var bra. Altså, når de satt på samme møter, så kjente de at det ikke var den høyden som de hadde håpet på. Og de kjente at de skjemtes litt, altså de kjente at det her kunne de gjort bedre selv og da hadde vi fått inn disse investorpengene. Det begynte å bli en greie at man følte at man skulle gjøre det selv, så skulle det bli veldig bra. Ehhh..så da begynte det å bli dårlig stemning. (...) Så da begynte det å bli mistillit. Det begynte å surne under høsten siden vi ikke fikk inn penger” [sitat 142IS3]. “(...) fra mitt perspektiv så gjorde de valg som jeg ikke syntes de skulle gjøre og som jeg ikke syntes var smart (...)” [sitat 148IS3]. “(...) man følte også at... ehhh... kommer de her studentene... er det de man skal ville ha hatt som daglig leder for det her selskapet? Og jeg kjente vel litt at det ikke var det, til tross av at de jobbet jævlig mye, og de la inn mye i det, så var de kanskje ikke best. Det er ikke de man ville valgt. (...) Men kjente litt at, liksom... at de driblet bort ballene på det som jeg syntes var bra med tjenesten. Og senere så fikk vi jo litt bekreftelse fra... eller ikke bekreftet, men... de kom så ikke så bra ut av investormøter liksom” [sitat 150IS3].

Man ser hvordan mistilliten sprer seg fra enkelte idéhavere og over til resten av idéhaverteamet. Hall et al. (2002, s.615) beskriver tillit som en optimistisk aksept i en situasjon der den som gir tillit mener den som får tillit vil ta vare på han/hennes interesser. Dette stemmer godt overens med case 3, hvor årsaken til mistilliten var konkrete hendelser hvor idéhaverne føler at studentteamet ikke gjør en god nok jobb. Idéhaverteamet er hovedaksjonærer i oppstartsselskapet og deres interesse er å få utviklet et produkt og få det ut på markedet. Når studentene ikke leverer tilfredsstillende resultat fører det til mistet tillit. Idéhaver forteller også at han syntes studentteamet gjorde valg som han selv ikke ville gjort. Dette harmonerer med McAllisters definisjon av tillit som en tilstand der en person er trygg på at en annen person er villig til å handle på bakgrunn av personens ord, handlinger og beslutninger (1995, sitert av Talaulicar et al., 2005, s.525).

Ser man på case 2 skjedde det der en positiv utvikling av tillit mellom idéhaver og studenter. Idéhaver forteller blant annet:

“Og de har jo utviklet seg selv. Gjennom at være mentor så jeg jo også hvordan de vokste i sine oppgaver. Og så forsøkte jeg å legge inn mer og mer ansvar på studentene” [sitat 83IS2]. “(...) jeg opplevde at det var en utvikling der. At, akkurat det at de respekterte min erfaring og så videre (...) Så det var en modningsprosess, fra dem også” [sitat 92IS2]. “(...) de fikk løse sine oppgaver på den måten som de fant fornuftig” [sitat 95IS2].

Her ser man hvordan tillit bygges over tid ved at man gjør seg fortjent til tilliten. Idéhaver gir studentene gradvis mer ansvar og tillit, og han lar de selv bestemme hvordan de skal løse oppgavene sine. Studentene gjør tydeligvis en god jobb og idéhavers tillit øker.

God tillit

I intervjuene som ble gjennomført var det få som på eget initiativ snakket om tillit. De trakk heller fram andre faktorer for å beskrive hvordan samarbeidet hadde utviklet seg og blitt avsluttet. Vår erfaring er at tillit er essensielt for et samarbeid, men at tillit henger tett sammen med de andre parameterne og gjør seg heller synlig der. For eksempel kan mangel på tillit føre til at studentene får mindre innflytelse, gis uviktige roller i organisasjonen, eller føre til konflikter som gjør at partene synes arbeidsklimaet er dårlig. I mange intervjuer måtte vi derfor mot slutten spørre direkte om hvordan tilliten var mellom partene i samarbeidet [sitat 208IS4, 344SN6 og 386SN7]. Vi fikk da korte svar som i case 3: *“SPØRSMÅL: Vil du si at dere hadde tillit mellom gruppene? SVAR: Ja, absolutt!”* [sitat 195SS3].

I intervjuene med idéhavere og studenter fra case 1, 2 og 4 kommer det tydelig fram at idéhaverne hadde høy tillit til studentteamene [sitat 8IS1, 35IS1, 45IS1, 83IS2, 92IS2, 95IS2, 98IS2, 120SS2, 200IS4, 208IS4, 213IS4, 225SS4, 238SS4]. Felles for alle de tre casene

er at de hadde en tydelig arbeidsfordeling mellom studentteamet og idéhaverteamet, og idéhaver var eldre, erfaren og profesjonell. Når idéhaverne forteller at de hadde god tillit til studentteamet gjør de det ved å snakke om hvor god jobb studentene gjorde. Dette er tilfellet i case 1, hvor idéhaver forteller om hvordan han syntes det var å jobbe med studentene: "(...) som personer og arbeidsinnsatsen de gjorde under prosjektet, så syntes jeg det var utmerket" [sitat 35IS1]. "Og de gjorde en veldig god jobb, absolutt!" [sitat 45IS1]. Det samme er tilfelle i case 4, hvor idéhaver forteller:

"SPØRSMÅL: (...) følte du at du hadde tillit til studentene? SVAR: Mm, ja. (...) Jeg tror vel at vi hadde veldig bra studenter. Vi hadde de beste sa de. De beste hoppet på, de tre beste hoppet på prosjektet sa noen i etterkant. SPØRSMÅL: Var det noen eksempler på noe som førte til høy tillit? SVAR: Nei, dem, de jobbet jo på hele tiden, og de satte seg raskt inn i det hele og var veldig positive og interesserte og... Og det var ingenting, det oppstod aldri noen konflikter eller noen ting med studentene" [sitat 208IS4].

Mangel på tillit

I over halvparten av casene viser det seg at det var mangel på tillit mellom partene i samarbeidet (case 2, 3, 6, 7 og 8). Sett i lys av at alle samarbeidene etter hvert ble avsluttet kan det tyde på at tillit er viktig og spiller en sentral rolle i et samarbeid. Govindarajan og Gupta (2001) hevder at mangel på tillit blant teammedlemmene ofte er årsaken til at et selskap feiler. Case 2 var et noe spesielt case hvor studentteamet og idéhaver hadde god tillit til hverandre, men etter hvert forlot idéhaver idéhaverfirma og til slutt hadde hverken idéhaver eller studentteamet tillit til idéhaverfirma [sitat 88IS2, 103SS2, 104SS2, 110SS2 og 111SS2]. Vi ser også at det var mangel på tillit i case 3, hvor idéhaverteamet uttrykte at de ikke hadde troen på studentene [sitat 140IS3, 142IS3, 148IS3, 150IS3 og 155IS3] som forretningsutviklere i deres prosjekt.

Det samme gjelder for case 6, der idéhaver forteller:

"Vi klarte vel aldri å bli skikkelig kjent med hverandre, at vi stolte på hverandre helt, tror jeg da(...)" [sitat 309IN6]. "Jeg følte litt ut i fra de forhandlingene om samarbeidsavtalen at studentene ikke hadde helt tiltro til at... Jeg vet ikke om de følte at vi forsøkte å utnytte de på en eller annen måte(...)" [sitat 310IN6].

Det ser ut til at idéhaveren hadde tillit til studentteamet, men at han følte at de ikke hadde tillit til ham. Sett fra studentenes side viser det seg at de hadde tillit til idéhaveren, men ikke tillit til en tredjepart i samarbeidet, en inkubator [sitat 343SN6, 344SN6].

Casen med størst tillitsproblemer er kanskje case 8, som vil bli gått mer i detalj senere i kapittelet. Her var det ikke tillit noen av veiene [sitat 411IN8 og 452SN8]. En ting

som er spesielt interessant er når studenten svarer på et spørsmål om han hadde tillit til idéhaver:

“Ja, jeg hadde jo ikke det da. Jeg hadde jo full tillit til hans lojalitet ovenfor prosjektet og hans evne og motivasjon, hadde jeg full tillit til. Så jeg hadde jo tillit til han på sånn profesjonelt plan, så jeg hadde full tillit til at han hadde evne til å drive det fremover, men jeg hadde ikke tillit når det gjelder en del andre aspekter ved han” [sitat 455SN8].

Her kommer det fram at tillit kan være mangefasettert og man på samme tid kan ha både mistillit og tillit til en person.

Usikkerhet til studenter - liability of newness

Som beskrevet tidligere i oppgaven kan et samarbeid oppleve *liability of newness*, siden partene ikke kjenner hverandre fra før og har ingenting å basere tillit på (Hoang og Antoncic, 2003, s.166). For å bygge tillit kan det da være nyttig å vise til tidligere erfaringer og resultat, selv om dette er noe de fleste studenter ikke har. Sett fra idéhavers side kan det skape usikkerhet med tanke på studentene. Selv om idéhaver kan ha hørt mye positiv om Entreprenørskolen kjenner han ikke de spesifikke studentene han selv skal jobbe med og hvordan de vil prestere.

I case 1 kommer dette tydelig fram. Her var det en noe spesiell situasjon med at studentene egentlig hadde begynt med en annen oppstart som tidlig ble avsluttet, før de hoppet over på case 1. Idéhaver forklarer hvordan han følte det før samarbeidet startet:

“Vi pratet vel en del om det for det var jo ganske viktig for oss å kjenne at vi fikk rett studenter, om man skal si det slik, som var motivert, så det kjentes kanskje litt negativt ut for vår del initielt, ettersom de har tapt ting, og vi nå er B-planen så og si, hva (...)” [sitat 31S1].

Problematikken med usikkerhet til studentene var også gjeldende i case 2, der idéhaver forteller at han gradvis ga studentene mer og mer ansvar [sitat 83IS2]. Han testet altså ut studentene, og da han så de presterte bra og viste seg tilliten verdig, ga han dem mer ansvar og tilliten økte.

Ser vi det fra motsatt side, opplevde studentteamet i case 4 at idéhaverne oppfattet dem som “bare studenter” og de måtte jobbe seg opp tillit for å vise at dette ikke bare var et studentprosjekt, men en reell oppstartsbedrift. Han forteller:

“(...) i starten da vi begynte samarbeidet, var alle liksom: “Disse gutta er bare studenter og vi gidder ikke høre på dem, hva de har å si og sånt”. Men i fortsettelsen fant de ut at “ok, de kan faktisk litt”. Også begynte de å høre på oss og prøvde, du vet, gjøre som vi sa” [sitat 225SS4].

Studenten forteller at de blant annet tok idéhaverteamet med på kundemøter og gjennomførte patentering. Idéhaverne ble imponerte, og dette bygde tillit [sitat 238SS4].

Teknisk uforståelige oppgaver

Case 4 og 6 er eksempler på caser hvor ideene rent teknisk var utenfor studentenes forståelse. Det gir en ekstra utfordring i samarbeidet, siden man i enda større grad må stole på idéhaverteamet. I disse tilfellene jobbet idéhaver med den tekniske utviklingen, og studentene hadde ikke forutsetninger for å forstå arbeidet eller muligheten til å bedømme om idéhaver gjorde en god eller dårlig jobb.

Student i case 6 forteller at de syntes idéhaver brukte lang tid på utviklingen: *“(…) han kunne liksom bruke sinnssykt lang tid på å justere litt (…) og det er sikkert den tiden det tar. Det hadde ikke vi noen forutsetning for å si noe om”* [sitat 344SN6]. De var tvunget til å ha tilliten til at idéhaver hadde den nødvendige kunnskapen og at han jobbet så fort han kunne.

Student i case 4 jobbet med en forskergruppe på et universitet og forteller om frustrasjonen han følte:

“(…) det var ikke noe fremgang i forskningen. Det var det som frustrerte oss mest. De fortalte oss ingenting, eller, jeg vet ikke hva det var. Fordi; vi kunne ikke forstå så mye av hva de holdt på med, fordi det var så high-tech(…)” [sitat 230SS4].

I dette prosjektet var det en interessant utvikling ettersom idéhaverteamet og studentteamet fikk mer og mer tillit og respekt for hverandre. Idéhaverteamet var forskere og sterke teknisk, mens studentene hadde forretningsutvikling som sitt felt. Felles for dem begge var at de underveis i samarbeidet forstod at motparten var dyktig på sitt felt, og dermed respekterte hverandre [sitat 225SS4 og 238SS4].

Å gi og bli gitt tillit

Tschannen et al. (2000, s. 558) mener at å gi tillit avler tillit, mens mistillit avler mistillit. Dette er noe man ser i flere av casene. I de fleste av prosjektene har partene en viss skepsis til hverandre, som er naturlig når man ikke kjenner hverandre fra før. Tillit er noe som bygges over tid, men man må tørre å vise tillit og gi ansvar ellers kommer man aldri i gang og får utviklet et godt tillitsforhold. Selvfølgelig er det også avgjørende at parten som blir gitt ansvar og vist tillit faktisk leverer tilfredsstillende resultater og viser seg tilliten verdig.

Det beste eksemplet på det at å gi tillit avler tillit ser man i case 2. Der utviklet studentteamet og idéhaver et sterkt, gjensidig tillitsforhold. Og i dag jobber de sammen i et nytt oppstartsselskap, selv om det opprinnelige prosjektet ble avsluttet. Idéhaver ga studentene tillit ved at han ga studentene oppgaver, men la seg ikke borti hvordan de skulle løse oppgavene [sitat 98IS2]. Studentene måtte selv velge hvordan de skulle løse oppgavene

for å levere resultatene som krevdes. Ved å bli gitt tillit utviklet også studentene en stor tillit til idéhaver.

Et eksempel på det motsatte ser man i case 8, hvor idéhaver og studentteamet havnet i en uløselig *høna-eller-egget* situasjon når det gjaldt å inngå avtale for å regulere samarbeidet og eierandeler. Partene hadde ikke tillit til hverandre og var heller ikke villig til å gi hverandre tillit. På den ene siden satt idéhaver og ikke ville gi studentene tillit. Han syntes det var vanskelig å gi fra seg ansvar, var skeptisk til studentenes langsiktige motivasjon og ønsket at de skulle bevise at de fortjente eierandelene [sitat 408IN8 og 411IN8]. På den andre siden satt studentene og ønsket å lage en avtale med idéhaver så de visste hva de hadde å forholde seg til og hvor mye eierandeler de ville få i prosjektet. De ønsket ikke å gi seg hen til prosjektet uten å vite at de ville få noe igjen for det senere [sitat 452SN8 og 453SN8]. Begge partene satt altså på hver sin haug og ville at den andre skulle komme dem i møte. Partene hadde ikke tillit til hverandre og det tok mye energi i samarbeidet. Som Diallo og Thuillier (2005) sier, vil en prestasjonsgruppe uten tillit ikke kunne ha samhørighet, kan ikke være effektive og vil på bakgrunn av det ikke kunne nå sine mål. I dette tilfellet endte det til slutt med brudd i samarbeidet.

Oppsummering

Hvis ikke alle partene leverer varene, vil det fort spre seg misnøye og mistillit i samarbeidet. Tillit bygges nemlig over tid og man må gjøre seg fortjent til tilliten. Mangel på tillit vil kunne føre til samarbeidsbrudd, fordi en part ikke stoler på at den andre parten gjør en god nok jobb. I et samarbeid mellom studentteam og en idehaver, har i mange tilfeller studentteamet mangel på erfaring og må bygge seg opp tillit gjennom å levere gode prestasjoner og godt arbeid over tid. Studentteamet skal drive med forretningsutvikling og ofte er idéhaver en teknisk oppfinner med liten eller ingen erfaring med forretningsutvikling. I slike samarbeid er partene avhengig av tillit til hverandre for å få fremdrift i prosjektet. Vi ser derfor at tillit påvirker samspillet mellom idéhaver og studentteamet i form av det å stole på hverandre. I utgangspunktet har partene en udefinert tillit til hverandre, men de danner fort en oppfattelse av god eller dårlig tillit til den andre. Tillit er toveis og utvikler seg over tid gjennom handlinger. Tillit avler tillit, mens mistillit avler mistillit.

6.1.4 Innflytelse

I teorikapitlet blir innflytelse sett på i hvilken grad studentteamet og idéhaver har påvirkning på beslutninger som blir tatt i oppstartsteamet. Om innflytelse fra hvert enkelt teammedlem er til det beste for selskapet er ikke interessant i denne konteksten, da det er

ønskelig å fokusere på hvordan beslutningsprosesser og innflytelse kan påvirke samarbeidet mellom idéhaver og et studentteam.

Idéhavers påvirkning

I et samarbeid mellom idéhaver og studenter er det naturlig nok idéhaver som har jobbet lengst med ideen og som initielt har størst eierskap til ideen. Det er et skjevheitsforhold mellom partene, som beskrevet mer detaljert tidligere i oppgaven (kap. 2.2.1 Oppstartsteam bestående av idéhaver og studenter), hvor idéhaver sitter med makten og må slippe studentene inn i samarbeidet. Dette kommer klart fram i intervjuene [sitat 12IS1, 128IS3, 168SS3, 273IN5 og 442SN8]. Vi ser blant annet i case 6 at idéhaver sier: *“(...) jeg tror nok at de følte at de ikke fikk lov til å ta så mye ansvar som de ville (...)”* [sitat 318IN6]. Det er tydelig at idéhaver sitter med makten, og en oppfattelse av at idéhaver må gi studentene ansvar. En annen idéhaver sier: *“(...) de (var) selvgående studentene, men vi gav dem spesialisering (innvirkninger)”* [sitat 13IS1]. Her ser vi at idéhaver gir studentteamet stort spillerom, men ønsker å ha et ord med i hvordan de jobber. De får til et godt samarbeid og studenten sier: *“(...) vi hadde veldig stor påvirkning”* [sitat 61SS1].

Som beskrevet i kap. 2.3 Entreprenøriell motivasjon viser Shane et al. (2003) at entreprenøren ønsker betydningsfulle arbeidsoppgaver med reell innflytelse og hvor egne handlinger har en direkte innvirkning på resultatene. Dette er også noe man ser i intervjuene som er gjort. Særlig interessant i denne sammenhengen er det å se på studentene vi intervjuet fra case 1, 2, 3 og 5 som viser en klar entreprenøriell motivasjon. Alle casene vi har sett på, har blitt avbrutt, og mange av studentene har etter dette funnet seg en vanlig jobb. Men studentene vi intervjuet fra case 1, 2, 3 og 5 har derimot ikke latt nederlaget stoppe dem, og er nå alle i gang med nye oppstartsselskaper. Alle forteller de at reell innflytelse og det å føle seg som en betydningsfull del av selskapet er sentralt for deres motivasjon [sitat 74SS1, 119SS2 og 298SN5]. Studenten i case 3 har startet et nytt selskap med sin egen idé og sier: *“(...) det er sinnssykt mye morsommere å ha sin egen idé og kjøre på det, og da få bestemme selv, og at man selv har en majoritet. Og i tillegg har man jo kommet på idéen selv.(...)”* [sitat 174SS3].

I case 8 forteller idéhaver at han prøvde å gi studentene en følelse av eierskap ved at idéhaverne jobbet med det tekniske, mens studentteamet fikk fullstendig kontroll på det forretningsmessige og ansvar for resten av oppstarten [sitat 396IN8, 405IN8 og 408IN8]. Men i følge studenten lyktes ikke idéhaver med å inkludere studentene i prosjektet. Riktignok føler han at de hadde en god del innflytelse i prosjektet, men idéhaver slapp ikke kontrollen som han selv hevder, og studentene måtte ha lange prosesser for å få gjennomslag [sitat 441SN8, 442SN8 og 456SN8]. Studenten beskriver forholdet til idéhaver slik:

“(...) Jeg følte at han satt og hadde noe han hadde bestemt seg for, og da handlet det mest om å forsvare det, dersom noen... han hadde behov for å forsvare for en hver pris det opprinnelige tanken da, i stedet for å prøve å tenke nytt da (...)” [sitat 430SN8].

Fiedler (1965, s. 117) beskriver innflytelse som i hvilken grad en person får andre personer til å følge hans/hennes anbefalinger, og det er det handler om også her. Studentene fikk gjennomslag for noen av sine tanker, men det var en lang kamp hver eneste gang.

Påvirkning fra mange parter

I enkelte oppstarter jobber studentene direkte med idéhaverteamet, mens det i andre samarbeid er flere involverte parter og større beslutningsprosesser som for eksempel styremøter. I case 1, 2, 3, 4 og 6 består selskapene av tre parter; studentteamet, idéhaverteamet og inkubator.

Studenten i case 6 forteller at de hadde store samarbeidsproblemer med inkubator, og at det var hovedårsaken til at samarbeidet med idéhaver havarerte [sitat 319IN6]. På spørsmål om hva som var problemet, sier han:

“(...) Altså; han skulle ha et ord med i alle lag da. Selv om de egentlig bare eide bittelitt av firmaet, så hadde de en sånn avtale og særregler om at de kunne overstyre det han ville da, sånn som jeg husker det da. Så jeg tror det var 20 % de eide, men de kunne være nesten sjef da” [sitat 333SN6].

Studentene hadde et bra samarbeid med idéhaver, men de opplevde gjentatte ganger at inkubator overstyrte avgjørelser de hadde blitt enig med idéhaver om.

På Chalmers styres prosjektene gjennom regelmessige styremøter, typisk en gang i måneden, ledet av en eksternt rekruttert styreleder. På styremøtene møter Inkubator, idéhaver, styreleder og studentene. Studentteamet rapporterer hva de har gjort siden sist, og nye oppgaver og mål planlegges men studentene har ikke selv stemmerett i møtene [sitat 176SS3, 214IS4 og 56SS1]. Studentene har stor påvirkning på den daglige driften, men må altså konferere styret underveis. Særlig i intervjuene med studentene fra case 1 og 3 kommer det fram at de synes styremøtene gjorde arbeidet unødvendig komplekst og virket demotiverende.

Går vi mer i dybden i case 3 finnes det mye interessant om innflytelse, både når det gjelder idéhaverteamets påvirkning på arbeidet og beslutningsprosesser med mange parter. Her bestod idéhaverteamet av fem personer, og særlig idéhaveren som ble intervjuet var veldig aktivt inne i selskapet [sitat 127IS3]. I ettertid innser han at han nok styrte for mye og ikke ga studentteamet spillerom i prosjektet. Han forteller:

“(...) De kom aldri riktig inn, og kunne eie prosjektet selv på grunn av at vi, liksom, hadde allerede mye idéer om hva som skulle gjøres. Vi var eldre, og maktbalansen liksom, mellom

oss og de ble, ble sånn at vi satt og syntes at de skulle gjøre ting, i stedet for at de selv skulle liksom, gjøre det som sitt eget. Selv om vi hele tiden forsøkte å få de til å stille egne spørsmål, så tok vi tilbake hele tiden(...)" [sitat 128IS3]. "(...) alle hadde ulike ideer om hva som skulle gjøres. Det ble litt kakofoni, eller for mye folk som ville bestemme. Ehhh... Men vi var klar over det, men kanskje ikke så klar over at man liksom toppstyrte de så.. Jeg tenkte ikke på at det var det. Jeg tenkte at jeg bidro med input, men så har jeg forstått i ettertid at de syntes det var vanskelig at, liksom å høre ulike greier hele tiden, og aldri kjenne at de kom inn ordentlig" [sitat 132IS3].

Idéhaverteamet jobbet ikke til daglig med oppstarten, men idéhaver jobbet i nærheten av Chalmers og var ofte innom studentene. Studentene styrte prosjektet i den daglige driften, men måtte forholde seg til et styre som de rapporterte til hver måned [sitat 132IS3 og 176SS3]. Studenten forteller at han ble lei av å måtte spørre om hver eneste lille ting og at styret ikke fulgte studentteamets anbefalinger. Resultatet ble at studentene etter hvert sluttet å spørre om lov, og heller fulgte regelen om at det er lettere å få tilgivelse enn tillatelse:

"For det var framfor alt sånn at vi fikk ta mange beslutninger selv, eller vi tok beslutningen uten å spørre, også gjorde vi feil etterhvert så måtte vi be om unnskyldning. For det syntes vi var bedre å gjøre det sånn, enn å behøve å ta opp spørsmål for hver beslutning. Det kan jeg anbefale. Bare gjør tingene..." [sitat 194SS3].

Studentteamet fulgte spillereglene i begynnelsen, men sluttet med det etter hvert. Man ser her tydelig hvor viktig det var for studentene med reell innflytelse og det å kunne styre skuta selv. De følte seg kneblet med alle styremøtene og sluttet derfor å ta opp ting i styremøtet og heller gjøre som de ville uansett. Studenten som ble intervjuet passer bra til Shane et. al (2003) sin beskrivelse av entreprenøren, og han fremstår som en person med stor selvtillit og et sterkt behov for å styre og lede ting. I intervjuet bekrefter studenten oppfattelsen idéhaver har om at studentene syntes det var for mye innblanding fra idéhavers side:

"Det var en greie som var vanskelig siden det var mange stemmer (...) noe som gjorde det vanskelig å "execute" (...)" [sitat 173SS3]. "(...) jo større andel noen andre har enn teamet, påvirker hvilken vei man skal gå kanskje, og hvor motivert du er som person da, og drive noe. Samtidig vil jo de påvirke mer jo mer andel de har, så det er også en sånn greie som gjør at Selskapet ble lagt ned da. Idéhaverne hadde veldig høy andel og styret ganske mye, og lot ikke studentteamet kjøre sitt race egentlig" [sitat 168SS3].

Studentene følte altså ikke at de hadde stor nok innflytelse i selskapet og i kombinasjon med for liten eierandel endte det med at samarbeidet ble avsluttet.

Oppsummering

Å føle seg betydningsfull og at meningene dine blir hørt har vist seg viktig for studenter i et entreprenørielt samarbeid. Skjevhetsforholdet i makt mellom idéhaver og studentteamet gjør at det er idéhaver som må gi studentteamet "lov" til å være innflytelsesrike i samarbeidet. I et samarbeid med få parter og deltakere innad i hver part, er det enklere å påvirke beslutninger enn i samarbeid der det enten er flere parter eller idéhavere. Vi ser derfor at innflytelse er viktig for en parts entreprenørielle motivasjon og er derfor også en viktig faktor i samarbeidet mellom en idéhaver og et studentteam.

6.1.5 Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur

I teorikapittelet blir arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur sett på som hvilken form oppstartsteamet blir inndelt i, i hvilken grad oppstarten implementerer en struktur som gagner mål som er satt, og hvilke arbeidsoppgaver hver part og deltaker har. *Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur* må derfor defineres gjennom variabler som; størrelse på team, organisasjonshierarki og den enkeltes oppgaver i teamet.

Arbeidsfordeling

Med utgangspunkt i den entreprenørielle motivasjonen (Shane et al., 2003) hos partene ser vi at det er tre motivasjonsfaktorer som er sentrale når det gjelder arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur: 1) Behov for prestasjoner, 2) Kontrollplassering og 3) Uavhengighet. Kort oppsummert innebærer faktorene at mange entreprenører ønsker å være "sin egen sjef", og de ønsker aktiviteter og oppgaver som er betydningsfulle, med høy grad av individuelt ansvar. Dette ser vi særlig hos studentene, og for å bruke studenten i case 2 sine ord: "(...)Jeg syntes det var så kult å få drive noe eget selv, og virkelig få sitte i førersetet og kjøre" [sitat 119SS2]. Studenten i case 5 sier det slik: "(...) man har lyst til å være med å skape noe. Man har ikke lyst til å være en deltidsansatt på en måte(...)" [sitat 292SN5]. Studentene er i gang med et masterprogram innen entreprenørskap, som gjør at en kan anta at de har interesse for ledelse, økonomi, salg og markedsføring. I kombinasjon gjør det at det er særlig to ting som er interessant å se på når det gjelder arbeidsfordelingen:

1. *Type arbeidsoppgaver*: Hva slags arbeidsoppgaver har studentene?
2. *Overlappende arbeidsoppgaver*: Hvilke oppgaver gjør både studentteamet og idéhaver?

For å se nærmere på dette er det i Tabell 2 gjengitt hvordan arbeidsfordelingen av de daglige arbeidsoppgavene var mellom idéhaver og studentene i oppstartsselskapene. Videre følger en analyse med utgangspunkt i tabellen, fordelt på flere mindre kapitler.

| | Case | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | |
| <i>Arbeidsoppgaver</i> | I | S | I | S | I | S | I | S | I | S | I | S | I | S | I | S |
| Daglig ledelse og drift | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Teknisk utvikling | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Salg og marked | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Økonomi og finansiering | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Skrive forretningsplan | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| Annen forretningsutvikling | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Unike oppgaver | 1 | 4 | 1 | 4 | 0 | 6 | 1 | 5 | 2 | 1 | 0 | 4 | 2 | 1 | 0 | 4 |
| Overlappende oppgaver | 1 | | 1 | | 0 | | 0 | | 3 | | 2 | | 3 | | 2 | |

Tabell 2: Arbeidsfordelingen mellom idéhaver (I) og studentteam (S)

Arbeidsfordeling - idéhavers kjernekompetanse

Ikke overraskende jobber idéhaver med teknisk utvikling i sju av åtte caser. Idéhaver har kommet opp med idéen og utviklet den før han har sett behovet for å få inn mer forretningsutviklingskompetanse og derfor kommet i kontakt med Entreprenørskolen. Som idéhaver i case 8 sier: *“Vi hadde jobbet en god stund med å lage et teknisk produkt og skjønnte fort at vi trenger å ha noen med erfaring på business, markedsføring og salg”* [sitat 394IN8].

I tillegg til teknisk utvikling ser vi at alle idéhaverteamene er involvert i kontrollen av selskapet enten ved å jobbe med daglig ledelse og drift, eller ved å ha en plass i styret som er tilfellet for case 1-4. I casene som har et styre er det kun i case 1 at idéhaverteamet er involvert i daglig ledelse og drift, og graden av involvering er relativt liten [sitat 8IS1, 60SS1]. I case 5-8 derimot er det ikke noe aktivt styre og alle idéhaverteamene er involvert i daglig ledelse og drift. Nå er antall utvalgte caser noe begrenset, men vi ser en tendens til at de fleste idéhavere har et ønske om å være med å ha kontroll på selskapet. Videre kan den underliggende strukturen ved utdanningene ha betydning for hvordan dette blir gjort. Ved Chalmers må alle prosjektene ha et styre bestående av inkubator, idéhaver og en ekstern styreleder, mens det ved NTNU ikke er vanlig å ha et styre.

Arbeidsfordeling og komplementære ferdigheter

Teamene som fungerte best er der hvor idéhaverteamet og studentteamet hadde komplementær kompetanse og utfylte hverandre. Det ser vi i case 1, 2, 3 og 4 hvor det var et tydelig skille mellom idéhaverne som utførte teknisk utvikling og studentene som gjorde alt annet i prosjektet. Case 2, 3 og 4 var de eneste av de intervjuede oppstartselskapene som fortsatte etter uteksaminering.

Aller tydeligst er skillet i case 4 hvor idéhaverteamet var forskere som jobbet med utvikling av et avansert høyteknologisk produkt og partene rett og slett ikke forstod, eller var interessert i å jobbe med det den andre parten holdt på med [sitat 203IS4]. Studenten forteller: *“(...) vi hadde faktisk ikke så mye å si når det kom til hvordan fremdriften var i forskningen, fordi vi ikke visste noe om den delen av prosjektet, og på vår side av prosjektet visste de ingenting(...)”* [sitat 239SS4]. Teamet i case 4 var slik sett et heterogent team (Hambrick et al., 1994), selv om alle hadde en hvis teknisk bakgrunn. En utfordring i slike team er i følge Hambrick et al. (1994) å ta avgjørelser, siden de ulike partene har ulikt vokabular og perspektiv. Som vist i kap. 6.1.3 Tillit, løste de denne problematikken med gjensidig respekt mellom partene og en tydelig arbeidsfordeling og delegering av ansvar.

Å få til en god arbeidsfordeling er derimot ikke alt. I case 8 var det i utgangspunktet en bra arbeidsfordeling, men studentteamet og idéhaver hadde utfordringer når det gjaldt tillit og idéhaver hadde vanskelig for å slippe studentene inn i prosjektet og gi dem ansvar. *“(...) den arbeidsfordelingen vi hadde fungerte ikke(...) men det ble for mye sånn at alle skulle gjøre alt da”* [sitat 431SN8]. I case 6 var det også en god arbeidsfordeling, men studenten forteller at de hadde for mye fokus på å skrive forretningsplan, i stedet for å drive faktisk forretningsutvikling og drive selskapet framover [sitat 328SN6]. Her følte også studentteamet at inkubator begrenset handlingsfriheten deres og overstyrte idéhaver [sitat 319IN6 og 333SN6]. Det holder ikke å bli gitt arbeidsoppgaver, dersom man gjør feil arbeidsoppgaver eller ikke får gjøre arbeidsoppgavene uten uønsket innblanding.

Arbeidsfordeling og overlappende kompetanse

I case 5 og 7 er idéhaverteamet involvert i alle arbeidsoppgavene bortsett fra å skrive forretningsplan, og idéhaverne og studentteamet har nesten bare overlappende arbeidsoppgaver. Felles for begge prosjektene er at de allerede hadde startet en liten organisasjon før de kom til Entreprenørskolen og hadde idéhavere eller ansatte som jobbet med teknisk utvikling, daglig drift og forretningsutvikling.

I intervjuet med idéhaver fra case 7 kommer det fram at de initielt ikke hadde noen tydelig plan for studentene. På spørsmål om det var noen fordeling av ansvarsområder ved oppstarten svarer idéhaver: *“Nja, ikke sånn umiddelbart tror jeg. Det var jo sånn forretningsplan da, og den skulle vi lage sammen”* [sitat 356IN7]. Studenten fortsetter:

“(...) tanken var at de skulle være utviklerne (...) de var jo designere. I teorien skal det vel være sånn at de ikke kan en dritt om forretningsutvikling. Og så skal vi på en måte kunne alt om det, og så skal vi liksom, som du sa da, forenes i en sånn liten fin greie. Men det var jo ikke helt det som skjedde og vi skreiv jo, men vi jobba jo veldig mye med forretningsplanen, men den jobba vi egentlig med ganske alene. (...) Men jeg tror kanskje at vi skulle vært litt mere hands-on og hatt litt mer nettverksbygging og fått noen sånne, ja, møter hvor vi på en

måte var sentrale” [sitat 374SN7]. “(...) de var jo innforstått med at vi skulle drive med forretningsutvikling, de skulle drive med utvikling av produktet, men jeg tror kanskje vi kryssa hverandre litt da, at de kom litt over i vår bane, og det var jo ikke så unaturlig. De hadde jo holdt på med prosjektet i tre år. De hadde jo allerede sikkert noen relasjoner som de måtte pleie. Og vi kunne liksom ikke ta over, så det måtte bli nye relasjoner da.(...) Vi dreiv jo veldig lite med business (...)” [sitat 378SN7].

Her kommer det fram at de i utgangspunktet ikke bare skulle skrive forretningsplan, men også drive forretningsutvikling. Men det var vanskelig å komme godt inn i et prosjekt som var så etablert, og studentene klarte aldri å etablere seg i selskapet eller utgjøre en forskjell.

Idéhaver i case 5 var tydeligere på hva han ønsket fra studentteamet som fikk hovedansvar for salg i selskapet, i tillegg til andre oppgaver. Men idéhaver forteller at han ikke var fornøyd med hva studentene brukte tiden på:

“Det var mye tid til forretningsplanskrivingen som gikk. Men det hadde jeg. Jeg syntes ikke det var så viktig med forretningsplan. For det er ikke vits å bruke all tida på forretningsplan. Det er mye viktigere for meg å bruke tid på execution. Og skrive ting og sånn. Forretningsplan hadde jeg gjort fra før. Så for det visste jeg var litt sånn. Jeg sa; «bare gjør dere ferdig fort og bruk heller tid på å gjøre ting, selge ting, selge løsningen vår, eller snakke med riktig person»” [sitat 244IN5].

Sitatet viser også at studentteamet og idéhaver hadde overlappende kompetanse når han sier at han allerede hadde skrevet en forretningsplan.

I en oppstart handler det om å ha rett kompetanse, og kanskje blir det for mange med samme og overlappende kompetanse når det er flere Entreprenørskole-studenter i en oppstart. Dette kommer i hvert fall klart fram hos idéhaver i case 6: “(...) Det er jo ikke sånn at et enmannsfirma har behov for tre forretningsutviklere på fulltid på en måte” [sitat 315IN6].

Størrelse på team

Ser vi på studentteamene i oppstartsselskapene vi har intervjuet har de overraskende jevn størrelse. Bortsett fra case 2, som hadde to studenter, hadde de andre tre studenter. Av selskapene som fortsatte etter endt studieløp ser vi derimot at tre studenter er for mye. Årsaken til at det blir et skille om sommeren kan skyldes begrensede økonomiske ressurser i et oppstartsselskap. Som idéhaver i case 1 sier:

“(...) Ser man på hvordan de oppå Chalmers med de fleste prosjektene som går videre og blir foretak, er det en eller to som blir igjen. Og det går på at man har ikke så mye kapital i selskapet at man har råd til å betale lønn til mer enn en eller to personer” [sitat 271S1].

På grunn av de økonomiske begrensningene forsøkte idéhaver i dette casen å få kun én av de tre studentene til å fortsette som daglig leder. Men studentene var solidariske mot hverandre og krevde at alle skulle fortsette eller ingen [sitat 27IS1 og 29IS1]. Det endte med at ingen fortsatte. Idéhaver i case 3 forteller også at de kun hadde økonomi til å beholde én av de tre studentene etter uteksaminering [sitat 139IS3]. Den ene studenten hoppet av på det tidspunktet, men de andre to ga idéhaverne et ultimatum om at enten skulle begge fortsette eller ingen. Resultatet ble at begge fortsatte, men med veldig dårlig lønn. I case 2 var det derimot kun to studenter fra start og der fortsatte begge to.

Hansen (1995) mener at størrelsen på teamet har en positiv påvirkning på bedriftens vekstmuligheter det første driftsåret. Av alle casene som har blitt intervjuet, hadde case 3 den største organisasjonen med fem idéhavere, tre studenter, én person fra Inkubator og to deltidsansatte. Studenten forteller at det var utfordrende å jobbe med fem idéhavere som alle skulle være med å ta avgjørelser:

“(...) Vi hadde fem idéhavere som var en gruppe som hadde startet et selskap. (...) totalt synes jeg samarbeidet fungerte veldig bra i starten, ettersom flere personer betyr mer hjelp, og morsommere dynamikk i teamet. Men på sikt - når jeg skulle gjøre en avtale - er det fortsatt fem personer som må skrive under og bli enig, noe som gjør det veldig omstendelig” [sitat 166SS3]. “Det tok jo oss et halvår å komme på et navn som alle syntes var bra, og som fungerte. Problemet er at alle har en hensikt. Jo flere stemmer, desto vanskeligere å få en avgjørelse. Jo flere kokker, desto vanskeligere er det å få gryten til å bli god” [sitat 175SS3].

Et større oppstartsteam vil kunne være verdifullt for oppstarten ved at de øker informasjonsmengden til selskapet, men Knight et al. (1999) viser at dette samtidig gir utfordringer med informasjonsflyten, noe vi ser i case 3. Det er mange personer som skal involveres i avgjørelser og som til en hver tid må holdes oppdatert. Studenten forteller at de prøvde å løse problemet slik: *“Hver fredag skrev vi en mail med hva vi har gjort denne uken, og sendte det ut til alle sammen. Fremfor alt for å forsøke at alle vet hva som skjer”* [sitat 198SS3]. Studenten syntes det var tungt å arbeide når han måtte få godkjenninger fra så mange når han skulle gjøre noe. Her er kanskje problemet vel så mye mangel på delegering av ansvar, og det ville vært bedre om idéhaverteamet hadde delegert ansvar seg imellom, slik at studenten bare hadde hatt én person å forholde seg til.

Oppsummering

Et entreprenørielt samarbeid tar som oftest utgangspunkt i idéhavers kjernekompetanse. I sju av de åtte casene som ble intervjuet, drev idéhaver med teknisk utvikling. Samtidig var alle idéhaverne viktige parter i ledelse og drift, gjennom å være daglig leder eller en del av selskapets styre. Dette førte til at mange av studentteamene og idéhaverne hadde

overlappende kompetanse og oppgaver i samarbeidet. Teamene som fungerte best var de hvor idéhaverteamet og studentteamet hadde komplementære ferdigheter og ulike roller, slik at de utfylte hverandre. Samtidig ser vi at størrelsen på teamet er med å avgjøre om et samarbeid fungerer. Et stort team har flere hjerner og mer kompetanse, men kan også føre til tidkrevende beslutningsprosesser når alle skal fremme sine meninger. I tillegg er mange personer kostnadskrevende på sikt for et oppstartsselskap med begrensede midler.

6.1.6 Finansielt eierskap

I teorikapittelet ble finansielt eierskap sett på som noe kvantifiserbart i form av fordeling av aksjeandeler i en oppstartsbedrift, herunder som et insentiv til å gjøre en god jobb. Skulle oppstarten lykkes, vet aksjonærene at det finnes en gulrot i enden av utviklingsløpet.

Eierandeler og entreprenøriell motivasjon

I case 1, 3, 5, 6 og 7 var det samarbeidsproblemer som spant ut fra uenighet om eierandeler. Sett i lys av Becker og Olson (1989, slik lest i Welbourne og Cyr, 1999), som viser at eierskap er et viktig insentiv for å få alle i organisasjonen til å nå organisasjonens målsetninger, vil uenighet om eierandeler kunne føre til andre samarbeidsproblemer. Johnson (1999) påpeker at aksjer eller aksjeopsjoner er et virkemiddel som ofte brukes for å gi de involverte i oppstarten insentiver til å jobbe hardere, og på den måten bidra til egen fremtidig fortjeneste. Dette er et element som også er viktig sett fra studentenes ståsted. Studentene har et ønske om å være entreprenører, og for å føle seg som en entreprenør sier flere studenter at det å ha vesentlige aksjeandeler i selskapet er viktig [sitat 65SS1, 218SS4 og 288SN5].

Dette er tilfellet i case 1 hvor studentene til slutt krevde å firedoble sin aksjeandel fordi de ikke følte seg som entreprenører: *“Man er ikke entreprenør på ordentlig om man eier tre prosent av selskapet. Det er liksom samme nivå som å ha en partner i et revisjonsbyrå (...). Det blir mer en insitamentstruktur, det er ikke å være entreprenør, da er man ansatt”* [sitat 65SS1]. Studentteamet hadde altså en tydelig oppfattelse av hva det vil si å være entreprenør. I denne casen var det meste i orden når det gjaldt samarbeidet, men studentenes ønske om betydelige eierandeler harmonerte ikke med hva idéhaver ønsket å gi. Idéhaverteamet hadde jobbet med teknologiutviklingen i flere år og følte at studentene overvurderte sitt eget bidrag til selskapet. Studentteamets krav om større eierandeler var ikke mulig å forhandle på, og førte til brudd i samarbeidet.

Vi ser samme utfordring knyttet til studentteamets ønske om eierandeler kontra idéhavers vilje til å gi eierander i case 5. Her hadde også idéhaver holdt på en stund før studentene kom inn i bildet, og hadde fra før flere ansatte. Idéhaver forteller:

“Og de kan ikke begynne å kreve mye mer eierandeler (enn) de andre ansatte, som har jobba der to år og jobba uten lønn, halv lønn. Du kan ikke komme plutselig som en ny person å kreve mer enn dem fordi du er mye mer verdifull enn dem. For meg er de ikke det” [sitat 269IN5]. “Jeg gidder ikke snakke om aksjer engang. “Dere jobber hvis dere vil, gjør så bra dere vil. Hvis dere er interessert i å bli med videre, og hvis vi er interessert i å ha med deg, så er det bra.” Det er det som må være målet deres (...)” [sitat 266IN5].

Denne casen viser tydelig hvilke utfordringer som blir gjeldende når en oppstart har arbeidet i flere år før studentene kommer inn, siden idéhaverteamet føler det er lagt ned betydelig arbeidsinnsats for å komme dit man er, mens studentene ikke lar seg motivere av det de anser som en for liten aksjeandel i selskapet. Dette kommer også fram i case 6, hvor idéhaver forteller:

“ (...) det var vel etter vårt synspunkt litt for høye forventninger for eksempel med eierskap og sånn fra studentene. I og med at det var ikke et prosjekt som startet der og da, men noe som hadde gått over et par år allerede og det var jo utviklet veldig mye. (...)” [sitat 305IN6].

Usikkerhet til motsatt part

En av utfordringene med eierskap kan ifølge Alchian og Demsetz (1972), slik lest i Park et al. (2004) knyttes til det som kalles *free-rider-problem*. Dette bygger på usikkerheten som finnes mellom partene om hvorvidt hver person er kompetent nok eller villig til å gjøre ofringer for å nå selskapets målsetninger. For idéhaver kan det å gi eierskap til studentene være risikabelt siden studentene kan ende opp med å trekke seg fra prosjektet, og dermed ende opp som inaktive aksjonærer i selskapet. Mens på den andre siden kan usikkerhet til eget eierskap demotivere studentene og gjøre at oppstartsteamet splittes opp i to eller flere grupperinger som ikke stoler på hverandre. I følge Gates (1998), slik lest i Kruse (2002), vil delt eierskap i en bedrift forsterke samhørigheten og minske sannsynligheten for konflikt.

Studenten i case 6 beskriver dette problemet godt når han forteller at de begynte å diskutere eierandeler allerede i det første møtet mellom studentteamet og idéhaver:

“(..) da hadde vi i hvert fall det første møtet i forhold til hvor mye eier han og hvor mye eier vi av prosjektet og disse tingene ikke sant. Og det er kanskje det som er det vanskeligste med å ha en sånn ekstern idéhaver da. Der er det jo litt sånn høna eller egget sak da. Hvor mye rettigheter skal vi ha, og vi må jo.. Vi vil jo helst ha en forsikring om at den jobben vi gjør ikke er gratis. Samtidig så må vi jo bevise noe (...)” [sitat 324SN6].

Han har forståelse for at de ulike partene i selskapet har ulike ønsker, men påpeker at det var viktig å få avklart dette tidlig for studentene. Videre kaller han det for et “høna eller egget problem”, som er beskrivende for situasjonen siden spørsmålet er om studentene skal få eierandeler først for å bli motiverte, eller skal de først måtte bevise hvor viktig de er for

oppstarten? Empirien fra de andre casene viser at denne type problematikk er gjeldende i mange oppstarter med ekstern idéhaver.

Ser vi det fra idéhavers side trekker idéhaver i case 8 frem usikkerheten til studentene som den viktigste begrunnelsen for å avvente diskusjonen om eierfordeling:

“Utfordringer som vi møtte, og som dere helt sikkert skjønner var at vi som hadde laget produktet hadde et eierskap til det, og vi har store visjoner, og vi følte at ES-teamet måtte bevise at de hadde noe å tilføre teamet da, for at de skal få eierandeler. Det var det som var utgangspunktet” [sitat 395IN8]. “Jeg ville gjerne (gi) det (eierskap) til rette folk, men da må man være sikker på at det er rette folk (...)” [sitat 399IN8].

Studenten i case 8 forteller på sin side at de ikke ville legge sjelen sin i prosjektet uten å ha en visshet om at de var tiltenkt en rolle som medeiere i selskapet:

“(..)Altså, vi ville jo, og ønsket jo en forsikring om at, om ikke annet bare enn en forsikring, om at vi er med på... at vi har en stake i det her da, og det klarte han ikke å komme med da. På et tidspunkt tok vi det opp, og da sa han liksom at han tenker at vi er likeverdige parter på en måte, sa han da” [sitat 445SN8]. “(...)vi kom aldri noen vei med dette her (samtaler om eierskap), så vi prøvde å pushe han på det, og da ble han forbannet fordi han syntes det var veldig dårlig... det visste mangel på motivasjon (...)” [sitat 451SN8].

I case 2 kom det frem at tilliten studentene bygde opp, gjennom å være dyktig i sitt arbeid, direkte bidro til at de fikk doblet sin eierandel fra 10 % til 20 % [117SS2]. Dette viser at høy grad av tillit kan være en viktig faktor når det kommer til diskusjon om aksjeandeler. Dette bekreftes også i studier som omhandler investeringer i oppstartsselskaper (Greene et al., 2001). Her kommer det frem at venturekapitalister i større grad er villig til å investere i selskaper der ledelsen kan vise til tidligere vellykkede oppstarter (*track-record*), noe som gjør at investorenes tillit til selskapsledelsen blir høyere. På samme måte peker denne studiens empiri i retning av at studenter som beviser viktigheten av eget bidrag og dermed øker tilliten, i større grad kan oppnå høyere aksjeandel i selskapet.

Tidspunkt for eierandelsdiskusjon

Når det gjelder tidspunkt for når man skal ta diskusjonen og avgjørelse på fordeling av eierskap, ser vi at det er stor spredning i hva de ulike partene ønsker. Tabell 3 viser fordelingen blant 6 av de 8 casene, der empirien gir grunnlag for å kategorisere partenes utsagn [sitat 24IS1, 64SS1, 211IS4, 217SS4, 246IN5, 277SN5, 311IN6, 341SN6, 346IN7, 380SN7, 409IN8 og 446SN8]. Vi ser at det i seks caser var uenighet om når man skal diskutere eierskap, mens det var enighet i kun to av de seks oppstartene.

| | Ønsket å ta diskusjonen | |
|--------|-------------------------|---------|
| | Tidlig | Sent |
| Case 1 | IH | ST |
| Case 4 | | ST + IH |
| Case 5 | IH | ST |
| Case 6 | ST + IH | |
| Case 7 | ST | IH |
| Case 8 | ST | IH |

Tabell 3: Når idéhaver (IH) og studentteam (ST) ønsker å diskutere eierskap

Idéhaver i case 7 ønsket å ta diskusjonen sent, men likevel poengterer han viktigheten av å regulere eierskap i detalj tidlig i samarbeidet:

“Man må dele noe da, for å få noe. Og det er også viktig at alle har motivasjon og at alle trekker i samme retning og alt det der. Men det var, jaaa, jeg tror kanskje vi tenkte at det må vi ta når vi kommer dit da. Og det kan man jo tenke, men det er alltid litt sånn vanskelig å vite hvor langt man skal tenke frem da. Men jeg tror at hvis man har en så klar tanke om at her skal vi jobbe i noen år til, mange år til, og bygge det opp, så... Hvis det er tanken helt fra starten, så bør man nok regulere det helt i detalj veldig tidlig, slik at alle kortene er på bordet. Ja, det er som sagt flere case jeg har hørt om, og da snakker jeg ikke om oss, hvor folk liksom har gått ut av prosjekter fordi de følte de fikk altfor liten innflytelse, altfor liten eierandel. Det var liksom ikke gulrot nok da...” [sitat 361IN7].

Idéhaver viser vilje til å avklare eierandeler på et tidlig tidspunkt, men i praksis fikk studentene han jobbet med forlenget prøveperioden sin fra 6 til 12 måneder uten forsikringer om eierandeler i selskapet [sitat 375SN7]. Ord følger altså ikke handling. Bakgrunnen for dette kom ikke frem i intervjuet, men peker i retning av at idéhaver ikke følte studentteamet gjorde seg fortjent til eierandeler i selskapet på daværende tidspunkt. Dette synet underbygges også av studenten selv [sitat 376SN7].

Som Tabell 3 også viser, var det i utgangspunktet enighet mellom partene i case 4, om når eierskap skulle diskuteres, men intervjuene spriker her i begge retninger, der studenten på sin side forteller at idéhaverteamet ville diskutere dette under alle møtene,

mens idéhaver sier at diskusjonen burde utsettes til et senere tidspunkt [sitat 211S4]. Som studenten sier:

“Ingenting var fordelt i starten(...) Jeg ville ikke at noe skulle skje før det skjedde noe på forskningssiden. Det skapte i grunnen mer problemer ved å snakke om det. Så jeg hadde ikke noe diskusjon om det i det hele tatt. Og jeg gjorde det veldig klart i et av møtene med dem: “La oss ikke prate om det, la oss fokusere på forskningen. La oss ha det som en ting i fremtiden(...) Fordi de snakket om eierandeler i alle møtene vi hadde(...) Så jeg sa: “vær så snill, la oss ikke, la oss la diskusjonen om eierskap ligge, og la oss ta det ved en senere anledning når vi faktisk har proof of concept eller noe å vise til.” [sitat 237SS4].

De hadde mange diskusjoner om eierskap i begynnelsen, men etter hvert fikk studenten alle med på å utsette avgjørelsen om fordelingen. Studenten forteller videre at det eneste oppstarten hadde av problemer internt, omhandlet diskusjon av eierfordeling [sitat 239SS4]. Årsaken til de tilsynelatende sprikende meningene kan forklares ved å se nærmere på idéhaverkonstellasjonen i case 4. Den bestod av to forskere som ifølge studenten hadde store egoer og samarbeidsproblemer ovenfor hverandre [sitat 216SS4 og 236SS4]. Det kan altså være at idéhaveren som ikke er intervjuet i denne studien, var den som tok opp diskusjonen om eierskap fra starten av.

Oppsummering

Finansielt eierskap virker som motivasjon på studentene som ble intervjuet. I sju av de åtte casene beskriver minst én av partene at diskusjon om eierandeler var konfliktfylt og vanskelig. I fire av disse sju oppstartene førte problemene med eierskap indirekte eller direkte til det påfølgende samarbeidsbruddet. Usikkerheten knyttet til at idéhaveren ikke kjenner studentteamet og hva de står for, byr på et tosidig problem; idéhaveren ønsker å se et motivert studentteam som legger ned en innsats før eierandeler deles ut, mens studentene blir motivert av å få eierskap i prosjektet. I kraft av dette er tidspunktet for å ta opp eierskapsdiskusjonen en kilde til konflikt. Vi ser derfor at finansielt eierskap er viktig for en parts entreprenørielle motivasjon og er derfor også en viktig faktor i samarbeidet mellom en idéhaver og et studentteam.

6.1.7 Kommunikasjon mellom partene

I teorikapittelet blir *Kommunikasjon mellom partene* sett på som hvor ofte og hvordan studentteamet og idéhaverteamet arbeider og snakker sammen, herunder type kommunikasjon, tilgjengelighet, møtehyppighet og geografisk nærhet.

Tilgjengelighet/Kommunikasjonshyppighet

En forutsetning for kommunikasjon er at hver part er tilgjengelig og faktisk kommuniserer. Kommunikasjonshyppighet handler om mengden interaksjon mellom teammedlemmer, uavhengig av om kommunikasjonen er *face-to-face* møter, telefonsamtaler, skrevne notater eller via e-post. (Katz and Kahn, 1978; Shaw, 1981; Daft and Lengel, 1984, slik lest i O'Bannon et al., 1994).

I case 2 ser vi ytterpunkter av kommunikasjonshyppighet. I denne casen jobbet idéhaver og studentteamet tett sammen, mens studenten forteller at de hadde nærmest ingen kommunikasjon med idéhaverfirma: "(...) Vi traff dem en gang på et og et halvt år, liksom. Vi hadde trengt å treffe dem som vi gjorde med <idéhaver 1>, hver uke, eller hver annen uke(...)" [sitat 105SS2]. Tilgjengeligheten til idéhaveren var derimot veldig bra, noe idéhaver beskriver i intervjuet:

"SPØRSMÅL: Dere hadde styringsmøte en gang i måneden? SVAR: Ja. SPØRSMÅL: Vil du si at det var nok? Var det tilstrekkelig eller følte du at dere burde jobbet enda tettere? SVAR: Senere ble det jo sånn at de ringte meg også i mellomtiden, så det var ikke sånn at det var vanntett på det viset. Men vi forsøkte å holde det prinsippet. Men ettersom jeg som sagt, bor så nære, så var det jo enkelt å slå et signal, eller jeg kommer over på et besøk"[sitat 96IS2].

Idéhaver viser at de både hadde formelle møtepunkter som styringsmøter, men at han også var tilgjengelig på telefon og småbesøk ved behov. Han føler de hadde god nok kommunikasjon, noe studenten er enig i. Studenten forteller at et av suksesskriteriene til samarbeidet var nettopp idéhavers tilgjengelighet:

"SPØRSMÅL: Hvorfor var samarbeidet med <idéhaver 1> så bra? Hva var det som gjorde at det føltes så bra? SVAR: Han er alltid tilgjengelig. Svarer på telefon, svarer på mail selv om han knapt vet hvordan mail fungerer. Forsøker, liksom. Veldig bra på å holde kontakten.(...) Men jeg tror, tilgjengeligheten var veldig viktig for oss i begynnelsen, og senere hadde vi på en måte samme, vi fikk samme syn på hvordan vi kunne drive det" [sitat 120SS2].

Vi ser at kommunikasjonshyppigheten var større i begynnelsen, mens de etter hvert blir mer samstemte og ikke hadde like store behov for kommunikasjon. Becerra og Gupta (2003) argumenterer for at hyppighet av kommunikasjonen mellom to parter visker ut betydningen av full tillit i samarbeidet, siden man til enhver tid vet hva den andre parten driver med. I dette casen ser vi det motsatte, nemlig at samhørighet og tillit i samarbeidet gjorde at behovet for kommunikasjon ble mindre.

I enkelte av casene var det for stor kommunikasjonshyppighet, og idéhaver i case 3 sier blant annet: "(...)men vi treftes noen ganger i måneden liksom. SPØRSMÅL: Var det tilstrekkelig nok mange ganger dere møttes? SVAR: Jaaa. Det er vanskelig å si om det var for

mange ganger, men det var ikke for få. Det kan bli for mange også liksom..."[161IS3]. Han syntes det var for mange møter og at disse var overflødige. Skjevheten i maktforholdet mellom idéhaverteamet og studentteamet kan føre til at det blir for mye innblanding fra idéhaver hvis det blir for hyppige møter, og gjør at studentene ikke får rom til å tenke selv. Likevel sier deltakerne fra case 2, 3, 5, 6 og 7 at de skulle ønske mer kommunikasjon med idéhaver for å bedre samarbeidet [sitat 105SS2, 161IS3, 82SN5, 309IN6, 382SN7].

Geografisk nærhet (sitte sammen)

Som Flaherty et al. (1998) argumenterer for, ser vi i casene at moderne teknologi muliggjør samarbeid selv om partene geografisk ikke befinner seg på samme sted [sitat 14IS1, 105SS2, 307IN6, 337SN6, 381SN7]. Dette kan enten være i form av e-post, telefon eller videokonferanser og møtefrekvensen kan øke når barrierene for kommunikasjon senkes. Likevel kommer det frem at teknologisk kommunikasjon ikke kan erstatte det å sitte sammen [sitat 41IS1, 108SS2, 228SS4, 282SN5 og 337SN6]. Idéhaver i case 6 uttrykker dette når han sier:

"(...)Jeg tror jeg kan si på generelt grunnlag at vi slet veldig med avstanden opp til Trondheim da. Og det kan hende vi kan si med dagens teknologi at man ikke burde gjort det, men det er da en gang slik at de fleste samarbeid går lettere hvis man sitter i samme rom da, og kan diskutere ting når det dukker opp der og da" [306IN6].

Dette er i tråd med studiet gjennomført av Hoegl & Proserpio (2004) som fant ut at kommunikasjon i tillegg til koordinering, felles støtte, innsats og samørighet påvirkes av den geografiske avstanden til teamet. Idéhaveren i case 1, som satt på et annet sted enn studentene, utdyper dette: *"(...)om de hadde sittet her hadde man fått den spontane biten der man snakker over kaffen. Og det kan være verdifullt(...)"* [sitat 41IS1].

Schmidt et al. (2001) viser at et team får større effektivitet hvis det er samlet, sammenliknet med team som jobber separat. I case 5 satt idéhaver og studentteamet fra hverandre, men studenten som ble intervjuet har nå begynt i et annet oppstartsselskap etter at samarbeidet ble avsluttet. I det nye oppstartsselskapet sitter han sammen med idéhaver. Han forteller om sine erfaringer med dette:

"(...)jeg ser også på samarbeidet mellom meg og <Person> i <Nytt Firma>. (...) at det blir veldig styrket i de periodene vi satt sammen da. Det var litt vanskeligere når vi ikke satt sammen" [sitat 283SN5]. "(...)også liksom hvis en tenker at fra <idéhavers> ståsted var det jo snakk om å bygge en liten organisasjon her. Og tror det vill vært fornuftig å sitte og å knytte oss lettere sammen da" [sitat 284SN5].

Oppsummering

Hvis ikke et oppstartsteam kommuniserer, vil de ikke klare å forenes om mål og ambisjoner og ei heller bygge tillit. I fem av de åtte casene som ble intervjuet skulle minimum en av partene ønske at det var mer kommunikasjon i oppstartsteamet. Kommunikasjon kan være skriftlig, skje via telefon eller videokonferanser. Likevel viser intervjuene at ingen kommunikasjonsform kan erstatte *face-to-face* samtaler og det å sitte sammen i det daglige. Da får man tatt opp spontane ting når de oppstår og blir knyttet tettere sammen. Vi ser derfor at tilgjengelighet og geografisk nærhet er faktorer som påvirker kommunikasjon mellom partene i et samarbeid mellom en ekstern idéhaver og et studentteam.

6.2 Nye parametere

I analysen av empirien er det funnet faktorer som ikke dekkes direkte av det eksisterende rammeverket, men som vi har funnet er viktige faktorer, og som er med å avgjøre om samarbeidet mellom studentteam og ekstern idéhaver blir vellykket. Som ved alle de andre parameterne i rammeverket, er dette faktorer som ikke er gjeldene i like stor grad i alle casene, men som vi har sett som en generell tendens gjennom caseintervjuene. De fire faktorene: *stadiet til ideen ved start*, *psykologisk eierskap*, *se verdi av motsatt part og forventningsavklaring* er nye funn og står derfor ikke beskrevet i teoridelen av denne oppgaven. De vil i dette kapittelet bli presentert kort, med hovedfokus på studiens empiri, supplert av noe ny teori.

6.2.1 Stadiet til ideen ved start

Stadiet til ideen ved start handler om hvor langt en idé har kommet i utviklingsløpet når samarbeidet mellom idéhaverteamet og studentteamet inngås. Intervjuene viser at det kan være lettere for studentteamet å ta en større del i en oppstart der idéhaverteamet ikke har lagt ned for mye arbeid med utvikling i forkant av samarbeidet. Stadiet til ideen kan by på problemer, når idéhaver og studentene har forskjellig oppfattelse av hva som er mest verdifullt; idéutvikling eller kommersialisering.

Shapero and Sokol (1982) og Krueger et al. (2000), slik lest i Bosma et al. (2006) deler pre-opstartsfasen inn i fire ulike subfaser:

- *Første fase*: utvikling av intensjonen om å starte et selskap.
- *Andre fase*: den entreprenørielle muligheten er oppdaget og et forretningskonsept utvikles.
- *Tredje fase*: ressurser samles og en organisasjon skapes.
- *Fjerde fase*: organisasjonen skal prøve å nå markedet.

I empirien ser vi at prosjektene som kommer inn befinner seg på ulike stadier. Case 1, 2, 5 og 7, var kommet langt, produktet er mer eller mindre klart for markedet, og det eksisterer allerede en liten organisasjon. I case 3, 4, 6 og 8 gjenstod det mye utvikling før man kunne begynne å selge. Gjennom intervjuene har vi sett at stadiet til ideen ved start kan by på problemer i samarbeidet, for eksempel når idéhaver og studentteamet har forskjellig oppfattelse av hva som er mest verdifullt; idéutviklingen eller kommersialiseringen. Dette illustreres godt i case 1 hvor konseptet var så godt som ferdig utviklet og markedet skulle nås, og prosjektet var et sted mellom *fase tre* og *fase fire*. Idéhaver forteller:

"(...)men i vårt tilfelle, så kom vi med et ferdig konsept. Det her skal vi kommersialisere, se om det holder. Det skillet oppfattede ikke studentene i vårt case. De har ikke gjort innovasjonen, det de ser til er at den kommer ut på markedet og ser om det finnes bærekraft på markedet. Og da syntes jeg at da i den situasjonen så høyner man sin egen verdi for mye i forhold til helheten. I et annet prosjekt, der man har en idé, og utvikler den tekniske biten, og har gjort kommersialiseringsdelen, da er det annen diskusjon" [sitat 38IS1]. "(...)Vi hadde et ferdig konsept, de hadde ikke gjort den tekniske utviklingen. De har gjort en markedsmessig innsats" [sitat 39IS1].

Det kommer fram at idéhaver syntes studentene ikke forstod hvilken verdi som var lagt ned i teknisk utvikling før de ble med, og overvurderte sin egen verdi i kommersialiseringsfasen. Som vist i kap. 6.1.6 Finansielt eierskap påvirket dette diskusjonen partene hadde om eierandeler og til slutt ble samarbeidet avsluttet fordi de ikke kom til enighet.

Case 5 befant seg på samme stadium som case 1 og hadde tilsvarende problemer. Selskapet hadde allerede flere ansatte og idéhaver syntes studentene krevde for mye eierandeler: *"Du kan ikke komme plutselig som en ny person (student) og kreve mer enn dem (ansatte) fordi du er mye mer verdifull enn dem. For meg er de ikke det"* [sitat 269IN5]. I denne casen kommer det også fram at idéhaver så på studentene mer som ansatte, enn som medgründere. Studentene var motiverte til å bli medeiere og føle seg som entreprenører, mens idéhaveren, som hadde jobbet med prosjektet i noen år, var klar for markedet og så på studentene mer som ansatte. Den ene studenten i denne casen er nå i gang med et annet oppstartsselskap, og her kom han inn mens selskapet fortsatt var et sted mellom *fase to* og *fase tre*. I tillegg til to gründere var han den første som ble med i selskapet, og de var villige til å ha han med som medgründer. I intervjuet får studenten spørsmål om hva som var viktig for ham når han startet i dette nye selskapet:

“(...) Denne rollen man fikk i selskapet og kanskje stadiet selskapet var i da (...) Og åpenbart på en måte, sett fra idéhaver sitt ståsted da, hvis du sammenlikner <ny idéhaver> med <idéhaver> da, så hadde <ny idéhaver> vært åpen om at han kunne trenge en eller to til. I hvert fall en til å være med å dra lasset, for nå begynner det å skje masse liksom. Og da var det på den måten at det var masse ting som måtte gjøres. Og her kunne en ta del i veldig mye og ta fullstendig ansvar for en del ting. Så muligheten for å ta større rolle på et tidligere stadium” [sitat 298SN5]. “Og hvis man kan være bevisst det, liksom enten så kan man starte noe, en eller annen greie fra scratch da, hvor liksom ES-studentene er idéhaver og man har fullstendig eierskap over det da” [300SN5].

Her kommer det fram at stadiet til de to ideene han jobbet med påvirket mange faktorer med samarbeidet. I den nye oppstarten, som befant seg på et tidligere stadium, fikk han en større og mer sentral rolle, mer ansvar, og i tillegg var det ingen problemer i diskusjonen om eierandeler.

Det er rimelig å anta at å komme inn i et oppstartsprosjekt i *fase en* og *fase to* i følge fasebeskrivelsen til Shapero & Sokol (1982) og Krueger et al. (2000) kan være gunstig for studentenes mulighet til å få ansvar og påvirke utfallet av oppstarten, og herunder få større eierskap i prosjektet. Noe også idéhaver i case 5 presiserer i intervjuet: *“(...) vi var jo en to-årig bedrift. Det er jo litt forskjell det enn en ide som kommer inn og er helt servert, der det uten ES- studentene kommer en seg ikke fremover” [272IN5].*

6.2.2 Psykologisk eierskap

Pierce et al. (2001) definerer *psykologisk eierskap* som den tilstanden når individer føler at en del av noe er deres. Det er et eierskap som ikke er kvantifiserbart, men heller en eierskapsfølelse.

Innledningsvis ble det i oppgaven beskrevet at det er en asymmetri i maktforholdet mellom idéhaver og studentene (kap. 2.2.1), siden det ikke ville vært noe samarbeid mellom partene om ikke det hadde vært for at idéhaveren kom med ideen. Dette ble blant annet diskutert i kap. 6.1.4 Innflytelse, hvor vi så at asymmetrien skaper en situasjon hvor studentteamet ikke kan ta ansvar og innflytelse, uten at idéhaverteamet gir de det. I følge Severson (2010) er en av de største utfordringene til en idéhaver å gi slipp på ideen. Det handler ikke om å gi fra seg ideen fullt og helt, men å slippe andre inn i arbeidet med ideen og gi de tillit og innflytelse. Idéhaver i case 3 beskriver det slik: *“Det var jo litt vanskelig at de skal inn å oppdra mitt barn. Hehe. Så det var ganske vanskelig å slippe inn noen liksom”* [sitat 164IS3]. Barnet er en god analogi som viser hvilke følelser idéhaverne har for ideene sine, og vi har derfor valgt å kalle dette fenomenet *“Babysyndromet”*. Idéhaver i case 8 viste tydelige tegn til å ha Babysyndromet og på spørsmål om hvordan det var å gi fa seg ansvaret til andre svarer han: *“(...) Det var noe jeg måtte jobbe litt med(...)”* [sitat 408IN8]. *“Jeg var litt*

skeptisk og ville ha en 'commitment' fra hver enkelt (...)" [sitat 411IN8]. I intervjuene som er gjort forteller tre av de åtte studentene at Babysyndromet var et reelt problem for samarbeidet mellom partene [sitat 234SS4, 295SN5, 460SN8].

I intervjuet med idéhaver i case 3 får vi et inntrykk av hvilke effekter babysyndromet kan ha:

"Men vi var jo, jeg var jo ekstremt engasjert i prosjektet, så jeg ville liksom, være veldig mye med i utviklingen og liksom, spørre, og drive egne, syntes hva vi burde gjøre, som jeg har tenkt på ganske mye, så hadde jeg liksom en ganske klar visjon av hva jeg ville(...) vi hadde mye input til de, og styrte ganske mye" [sitat 127IS3].

Man merker et tydelig engasjement for ideen, og idéhaver forteller at han hadde klare tanker om hva som skulle gjøres og styrte studentene i henhold til det. Det er helt klart at idéhaverne har det Pierce et al. (2001) kaller psykologisk eierskap; den tilstanden når individer føler at en del av noe er deres. Og psykologisk eierskap er essensiell for at en entreprenør skal opprettholde sin entreprenørielle motivasjon for et prosjekt, noe studenten i case 5 kommer inn på i diskusjon om finansielt eierskap:

"(...) Eierandel er liksom en ting. De konkrete tallene liksom. Så er det også symbol på hva slags eierskap man tildeles da. Det kvalitative eierskapet da. Og det tror jeg er noe av det viktigste i hvert fall for min del og jeg tror for mange da, er at man får ta eierskap i prosjektet. Og at man føler at man er med da. Fordi man har lyst til å være med å skape noe. Man har ikke lyst til å være en deltidsansatt på en måte. Det tror jeg går igjen hos mange da. (...) og jeg tror kanskje det er et typisk issue med idéhaver/oppfinner som sitter og knuger på en ide og er veldig redd for å gi fra seg liksom, en ting er aksjene, men det andre er ansvaret for ting. Noen er flinkere på det enn andre å tørre å gi fra seg noe" [sitat 292SN5].

Vi ser tydelig at psykologisk eierskap er avgjørende for studenten i samarbeidet. Dette ser vi også hos studenten i case 8, som forteller om en idéhaver som hadde store problemer med å slippe studentene inn i arbeidet med ideen sin:

"(...) jeg følte i hvert fall at han var veldig kontrollerende ovenfor sitt intellektuelle... eller skaperverk på en måte. (...)Jeg følte at han satt å hadde noe han hadde bestemt seg for, og da handlet det mest om å forsvare det, dersom noen... han hadde behov for å forsvare for en hver pris det opprinnelige tanken da, i stedet for å prøve å tenke nytt da (...)" [sitat 430SN8].
"Den der eierdelen er jo bare et symbol, det handler jo ikke om penger, det er jo ingen penger. Hehe. Mest sannsynlig kommer det ikke til å bli det heller, det er ikke det det handler om. Det handler om å faktisk 'commite' ved å gi, det handlet bare om at han... det å kunne tallfeste hva man skal gi fra seg. Og når han da strittet så i mot så tenkte jeg at det kommer aldri til å gå. Det kommer alltid til å være han som skal passe på sin baby da, og da finner jeg på noe annet" [sitat 460SN8].

Her også sier studenten at idéhaver så på ideen som sin baby, og vi ser hvordan Babysyndromet og mangel på psykologisk eierskap førte til at studenten mistet gløden og lysten til å drive selskapet fremover.

Andrade og Ariely (2009) viser at Babysyndromet er noe idéhavere bør være bevisst på og prøve å bekjempe, når de i sine undersøkelser har kommet fram til at personer som kan ta avgjørelser som ikke er basert på emosjoner vil være nyttig for bedriften.

6.2.3 Se verdi av motsatt part

Se verdi av motsatt part handler om å tilføre verdi til et entreprenørielt samarbeid slik at oppstarten blir avhengig av den enkelte parten. Herunder hvilke egenskaper hver part besitter og hvor avhengig samarbeidet er av disse egenskapene. En kilde til konflikt er at idéhaverteamet og studentteamet ikke er overensstemte på hvilken verdi studentteamet tilfører samarbeidet og at det derfor blir en diskusjon om eierskap som partene ikke enes om og som kan føre til samarbeidsbrudd.

Gjennom analysen av de ulike casene har det blitt klart at et viktig kriterium for at partene skal fortsette å jobbe sammen er at de ser verdien av å ha med den andre parten. I kap. 6.1.2 Felles mål og ambisjoner så vi at flere idéhavere syntes studentene hadde fokus på feil aktiviteter, mens idéhaverne ga studentene mer ansvar og innflytelse etter hvert som tilliten økte mellom partene. På grunn av asymmetrien i maktforholdet mellom studentene og idéhaver, er det idéhaver som må se nytten av å ha med studentene videre. Idéhaver i case 5 beskriver det slik: *“(...) for meg er det viktigst at jeg får noe tilbake igjen. At jeg ikke bare bruker tid på dem. At jeg får noe tilbake som er verdifullt”* [sitat 243IN5]. Studenten i den samme casen sier at de følte det slik: *“(...) vi har tre måneder på å bevise på en måte og så diskuterer man deretter (...)”* [sitat 289SN5]. De måtte altså bevise at de hadde noe å bidra med før diskusjoner om vilkår for et videre samarbeid skulle avgjøres. Vi ser også andre idéhavere som er skeptiske til studentene, deriblant idéhaver i case 8:

“Utfordringer som vi møtte, og som dere helt sikkert skjønner, var at vi som hadde laget produktet hadde et eierskap til det, og vi har store visjoner, og vi følte at ES-teamet måtte bevise at de hadde noe å tilføre teamet da, for at de skal få eierandeler. Det var det som var utgangspunktet” [sitat 395IN8].

Han også påpeker at han ønsket at studentene skulle bevise at de hadde noe å bidra med.

Videre ser vi i kap. 6.1.5 Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur at samarbeidet varte lengst i selskapene hvor idéhaver og studentene hadde ulike arbeidsoppgaver og komplementerte hverandre. I slike tilfeller er den andre parten avhengig av å ha med motsatt part for å kunne fortsette arbeidet. Ut fra hvilken rolle idéhaver får i det entreprenørielle samarbeidet, er studentene i varierende grad avhengig av idéhaver i det

daglige virke. Noen idéhavere er passive, mens andre jobber fulltid med oppstarten. I case 6 hadde de god arbeidsfordeling, men studenten gjorde ikke en god nok jobb, og studenten forteller: *“(…) det jeg i hvert fall ser i ettertid så var vi dårlig på å gjøre oss verdifulle da. Vi klarte ikke å skape nok verdi for han. I form av at vi ble ikke, han ble ikke avhengig av oss nok da”* [sitat 327SN6]. Samme situasjon var det i case 7 hvor studenten meddeler at studentteamet initielt ønsket å gjøre en god og betydningsfull jobb for selskapet, men at de ikke klarte å gi oppstartsteamet noe mer verdi, og at de sånn sett ikke klarte å gjøre idéhaveren avhengig av dem:

“(…) Det det går ut på da, er at vi har noe som de er avhengige av at, de blir helt avhengig av oss. Og det var kanskje det vi prøvde veldig tidlig å vise at de bør være avhengig av oss. Eller vi har noe som de ikke har, holdt jeg på å si” [sitat 373SN7]. *“(…)Jeg veit ikke helt det da, men vi bidro ikke, vi gjorde ikke noe revolusjonerende i den gruppa og da fortjente vi heller ikke å få noen eierandeler”* [sitat 376SN7]. *“(…)Vi hadde jo såpass mye sånn.. vi var jo på <forretningsplankonkurranser>. Så vi dreiv jo masse med det. Vi dreiv jo veldig lite med business. Og det gjorde jo at. Man får ikke eierandeler ved å drive med forretningsutvikling, eller forretningsplankonkurranser. Så ja... ”* [sitat 378SN7].

For at samarbeidet skal vedvare må idéhaver være avhengig av studenten.

En ekstra utfordring gjelder oppfattelsen av hverandres verdi. I kap. 6.1.6 Finansielt eierskap ble det vist at partene har forskjellig verdisetting av hverandres innsats som gjør det vanskelig å måle avhengighet. En objektiv vurdering kan vise at partene er avhengig av hverandre, men det er ikke gitt at partenes subjektive vurdering er den samme. Idéhaver i case 5 beskriver det slik: *“(…) For de er fortsatt studenter. De er fortsatt ikke ferdig, og de tror de kan veldig mye da. Jeg kunne ikke.. i forhold til hva jeg kan nå, så er det ingenting..”* [sitat 253IN5]. Mens idéhaver i case 1 forteller det slik, når han i retrospektiv tenker over hva som forårsaket brudd mellom idéhaver og studentteamet:

“(…) jeg har forsøkt å fundere på det her i etterkant og under perioden, hvorfor vi landa her. Jeg kan bare komme til det at man som student i det her formen kjenner at “vi har gjort veldig mye og det her er vi verd”. Mens vi som idéhavere har et annet syn på det” [sitat 37IS1].

6.2.4 Forventningsavklaring

Forventningsavklaring handler om i hvilken grad studentene og idéhaverne kommuniserer sine forventninger til samarbeidet fra starten. Gjennom intervjuene kom det frem at mangel på forventningsavklaring kan by på problemer, både i form av usikkerhet rundt mål og ambisjoner, og ved at partene har forskjellig forventning om eierandeler.

Greenberg & Weinstein (1992), Morris (1989) og Norman & Zawacki (1991), slik lest i Watson et al. (1995), påpeker at uklare motiver for etablering og utvikling av bedrifter er en vanlig kilde til konflikt. I kap. 6.1.2 Felles mål og ambisjoner er det vist at det samme gjelder uklarhet om blant annet arbeidsoppgaver, eierandeler og mål og ambisjoner. Idéhaver og studentene har ulike forventninger til samarbeidet og hva de ønsker å gjøre med selskapet, men kan leve i troen på at den motsatte part har samme forventninger. Gupta & Wilemon (1988, slik lest i Lüthje og Prügl, 2004) hevder at dersom partene tidlig tar en samtale om planen på veien mot målet vil dette bidra til bedre forståelse og unngå disharmoni og interessekonflikter i teamet. Vi velger å kalle dette "Forventningsavklaring" og ser at dette er sentralt for å komme godt i gang med samarbeidet.

I intervjuet med studenten fra case 5 spurte vi om hva han ville ha gjort annerledes om han skulle startet samarbeidet på nytt, og om han har noen tips til studenter og idéhavere som skal begynne et samarbeid. Han svarte: *"Jeg tror nok at kommunikasjonene er det viktigste. Være åpen om forventninger (...)"* [sitat 301SN5]. Studenten i case 2 svarer slik på samme spørsmål:

"(...) Altså, kommunikasjonen er veldig viktig. (...) "Alright, hvorfor er dere med her og hva er dere forberedt på å... hvor mye er dere forberedt på å yte, og hvor mye tid har dere virkelig?" (...). Så når studentene kommer på plass, at man direkte der også virkelig treffes. Det første man burde gjøre er å ha en tre dagers workshop der man bare går gjennom hvem man er og hva man vil gjøre og hva målsettingen er. Og så må selvfølgelig det revideres, men da har man i alle fall virkelig lært hverandre å kjenne fra begynnelsen. Det er ingen ide å gjøre som vi gjorde, og som mange andre gjorde. Å begynne med å lese masse og sette seg inn i teknologien og så videre. For da dytter man på de her viktige greiene, som kommunikasjon(...)" [sitat 122SS2].

I begge casene ser vi at åpenhet om forventninger på et tidlig stadium er det de anser som viktigst for å få til et godt samarbeid. I case 2 var det en ekstrem situasjon hvor studentene ikke møtte de sentrale personene i idéhaverfirmaet før ti måneder inn i samarbeidet og det gjorde at teamet ikke ble synkronisert [sitat 110SS2].

For å sikre felles forståelse om oppstartsselskapet kan man i følge Arthurs & Busenitz (2003) innføre kontraktuelle obligasjoner og insentiver for å møte ulike mål, samt jobbe tettere med hverandre for å få en bedre innsikt i hverandres arbeid. I case 5 var idéhaver tidlig ute og presenterte en modell for opptjening av eierandeler for studentene, som baserte seg på en verdisetting av selskapet og en timesats for studentene. Han forsøkte altså å få til både en kontraktuelle obligasjon og insentivering av studentenes arbeid. Studentene var derimot ikke fornøyd med modellen:

"Utgangspunktet for samarbeidet (...) var det han hadde forespeila, liksom en kompensasjonsplan for opsjoner. En veldig konkret plan for det da. Som i og for seg var ganske ryddig... vi tok ikke så mye tak i den første samtale, men vi tenkte jaja, det der ser sikkert greit nok ut. Diskusjonen den tar vi om tre måneder, så vi ender opp med en tre måneders prøveperiode" [sitat 277SN5].

Her blir studentene forespeilet hvordan eierskapet skal struktureres på lengre sikt, og studenten sier at han synes det var en ryddig modell. De hadde en oppfatning av at det finnes et forhandlingsrom lengre frem i tid, der de kan forhandle seg til større andeler ved å bevise hvor viktig de er for selskapet. Dette forhandlingsrommet fantes ikke og var medvirkende til at samarbeidet ble brutt etter fire måneder. Når det til slutt kom fram at de ikke var fornøyde med avtalen ble idéhaver forbauset, siden han var i den tro at studentene var enige i avtalen da det ikke kom noen motforestillinger når den ble diskutert i starten: *"De var bare ikke fornøyd med det jeg presenterte når de begynte å se tallene da. Sånn det kom til å bli. Men jeg presenterte egentlig de samme tallene før de begynte"* [sitat 267IN5]. I denne casen ser vi at idéhaver forsøker å få til en forventningsavklaring på et tidlig stadium, men studentene var ikke tydelig med sine forventninger tilbake. Hadde partene på et tidlig tidspunkt funnet ut at de ikke ville kunne komme til enighet kunne de heller valgt å samarbeide med en annen mer passende part.

En tilsvarende situasjon har vi i case 1 hvor studenten i utgangspunktet ikke var enig i eierskapsmodellen de ble presentert. Denne casen var ved Chalmers, som har en standardavtale som idéhaver og studentene må bruke, og hvor studentteamet gis en fast eierandel uavhengig av størrelse på team eller karakteristikker ved ideen. Studenten forteller at de tidlig var uenig og forsøkte å diskutere det:

"Vi forsøkte å ta opp den diskusjonen tidlig, om hva vi hadde for ambisjoner og vi forklarte allerede høsten hvordan vi tenkte oss det i grove trekk, uten å være altfor tydelige for vi ville også ha et spillerom, og det var begge partene interessert i. Men da drev <inkubator> hele tiden den der at denne diskusjonen skal man ta så sent som mulig. Og syntes vi bare ikke gagnet oss å ta det så sent som mulig" [sitat 64SS1].

Som vist i kap. 6.1.6 Finansielt eierskap endte dette med et brudd i samarbeidet, siden studentene og idéhaver ikke klarte å møtes i fordelingen av eierandeler.

Forventningsavklaring påvirker også andre parametere enn finansielt eierskap, noe vi ser hos idéhaver i case 1, som forteller:

"Fordi bildet jeg ble gitt av <inkubator> da vi gikk inn i dette var vel at det blir de her møtene og senere kommer studentene og gjøre alt. Men sånn var det ikke riktig, fordi vi fikk jo en riktig stor arbeidsinnsats, så periodevis skulle jeg vel si at jeg la ned omlag 50 % av min

*arbeidstid på å hjelpe studentene. Og det var veldig mye tid som gikk med til ulike saker”
[sitat 16IS1].*

Idéhaver forteller her at arbeidsmengden ble større enn hva han var blitt forespeilet.

6.3 Resultater og analyse - oppsummert

I dette kapittelet har vi analysert empirien som har fremkommet av intervjuene. Parameterne fra det teoretiske rammeverket har blitt funnet gyldige også i praksis, men i tillegg har det blitt oppdaget nye faktorer som påvirker samarbeidet som har resultert i fire nye parametere som det teoretiske rammeverket ikke tok høyde for. I Tabell 4 står alle de 11 parameterne oppsummert med tilhørende C-kategorier fra analysearbeidet.

| Parameter | Definisjon av parameter | C- kategorier |
|--------------------------|---|---|
| Arbeidsklima | Arbeidsklima handler om hvor godt partene klarer å samarbeide i det daglige arbeidet med oppstartsbedriften. Dekker svært mange underliggende variabler, deriblant; teamets samhörighet, kjemi mellom partene, konflikthåndtering, gjensidig respekt, emosjoner og andre faktorer som direkte og indirekte påvirker oppstartsteamets daglige arbeid. | 1. Personlig kjemi 2. Respekt for hverandre, samarbeidsevne og samhörighet |
| Felles mål og ambisjoner | Mål er en konkret målbar parameter i form av partens personlige målsetninger med selskapet på kort og lang sikt, mens ambisjonene kan sammenlignes med visjoner, og er oppfattelsen av en fremtidig ønsket tilstand. Ambisjonene til entreprenøren kan f.eks. si noe om størrelse på selskapet, foretrukket marked eller veksthastighet. | 1. Mål og ambisjoner 2. Fokus |
| Tillit | Påvirker samspillet mellom idéhaver og studentteamet i form av det å stole på hverandre. I utgangspunktet har partene en udefinert tillit til hverandre, men de danner fort en oppfattelse av god eller dårlig tillit til den andre. Tillit er toveis og utvikler seg over tid gjennom handlinger. Tillit avler tillit, mens mistillit avler mistillit. | 1. Utvikling av tillit 2. God tillit 3. Mangel på tillit 4. Usikkerhet til studenten 5. Teknisk uforståelige oppgaver 6. Gi og bli gitt tillit |

| | | |
|---|--|---|
| Innflytelse | I hvilken grad studentteamet og idéhaver har påvirkning på beslutninger som blir tatt i oppstartsteamet. Skjevheten i maktforholdet mellom idéhaver og studentteamet gjør at det er idéhaver som må <i>gi</i> studentteamet "lov" til å være innflytelsesrike i samarbeidet. | 1. Idehavers påvirkning 2. Påvirkning fra mange parter |
| Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur | Hvilken form oppstartsteamet blir inndelt i og hvilke arbeidsoppgaver hver part og deltaker har. Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur defineres gjennom variabler som; størrelse på team, organisasjonshierarki og den enkeltes oppgaver i teamet. | 1. Arbeidsfordeling 2. Størrelse på team |
| Finansielt eierskap | Den kvantifiserbare fordelingen av eierandeler i oppstartsbedriften. Et insentiv til å gjøre en god jobb; skulle oppstarten lykkes vet aksjonærene at det finnes en gulrot i enden av utviklingsløpet. | 1. Eierandeler og entreprenøriell motivasjon 2. Usikkerhet til motsatt part 3. Tidspunkt for eierandelsdiskusjon |
| Kommunikasjon mellom partene | Hvor ofte og hvordan studentteamet og idéhaver arbeider og snakker sammen, herunder type kommunikasjon, tilgjengelighet, møtehyppighet og geografisk nærhet. | 1. Tilgjengelighet/ Kommunikasjonshyppighet 2. Geografisk nærhet |
| Stadiet til ideen | Hvor langt en idé har kommet i utviklingsløpet når samarbeidet mellom idéhaverteamet og studentteamet inngås. | |
| Psykologisk eierskap | Den tilstanden når individer føler at en del av noe er deres. Det vil si en følelse av eierskap, i motsetning til det kvantifiserbare, finansielle eierskapet. | |
| Se verdi av motsatt part | Hvilken verdi partene tilfører samarbeidet, i hvilken grad det er enighet om verdisetningen av partene bidrag, hvilke egenskaper hver part besitter og hvor avhengig samarbeidet er av hverandre. | |

| | | |
|-----------------------|---|--|
| Forventningsavklaring | I hvilken grad studentene og idéhaverne kommuniserer sine forventninger fra starten av samarbeidet. | |
|-----------------------|---|--|

Tabell 4: Oppsummering av de 11 parameterne med tilhørende C-kategorier

7 Diskusjon

7.1 Revidert rammeverk

Så langt i oppgaven har vi sett hvordan antagelsene fra kap. 2 Teoretisk bakteppe, og kap. 3 Teoretisk rammeverk stemte med empirien som er blitt analysert og presentert i kap. 6 Resultater og analyse. De teoretiske parameterne har blitt bekreftet og utdypet for å ta inn over seg kompleksiteten intervjuene beskrev, og i tillegg ble det oppdaget fire fenomener som rammeverket ikke tok tilstrekkelig høyde for og som var så sentrale at vi mener de bør bli en del av rammeverkets parameterne.

Vi har sett hvordan viktigheten av de ulike parameterne har variert fra case til case. For én case kan en parameter ha vært avgjørende for at samarbeidet ble brutt, for en annen case var noe av det beste med samarbeidet knyttet til parameteren, mens respondenten fra en tredje case ikke engang nevner denne parameteren.

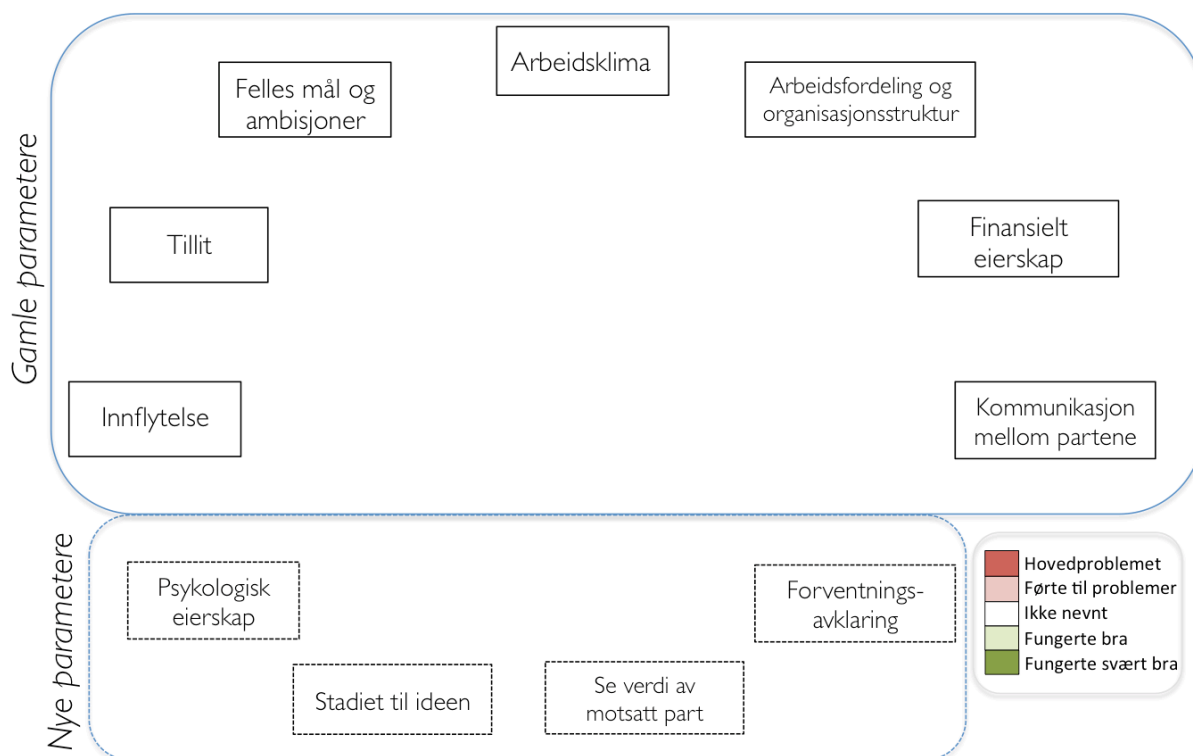
I arbeidet med å analysere intervjuene har vi også hatt utfordringer når det gjelder å knytte et sitat til kun én parameter siden parameterne i stor påvirker hverandre. For eksempel kan Babysyndromet til en idéhaver gjøre at studentteamet ikke gis tillit eller får interessante arbeidsoppgaver og tilstrekkelig innflytelse, som igjen kan skape dårlig arbeidsklima og føre til brudd. Det er altså viktig å se en parameter i lys av de andre parameterne, for å forstå årsakssammenhenger.

Basert på disse funnene ønsker vi å foreslå et nytt, revidert rammeverk som kan brukes for å illustrere samarbeidet mellom idéhaver og studentteam i et oppstartsselskap. Senere i kapittelet vil det bli presentert en analyse av hver case ved å bruke rammeverket, men rammeverkets utgangspunkt kan ses i Figur 10. Rammeverket består av tre elementer:

1. Parameterne
 - a. Oppgavens elleve parameterne, som beskrevet i kap. 6.3 Resultater og analyse - oppsummert. I figuren er disse angitt med hver sin boks og plassert i tilfeldig rekkefølge. De fire nye parameterne står adskilt, siden disse trenger ytterligere forskning for å verifiseres som gyldige.
2. Grad av tilfredshet
 - a. Hver parameter gis en farge som indikerer i hvilken grad parameteren påvirket samarbeidet. Fargespekteret går fra sterk grønn til sterk rød, der grønn indikerer at parameteren fungerte veldig bra, mens sterk rød indikerer at parameteren var hovedproblemet i samarbeidet. Hvitt betyr at parameteren ikke er nevnt og at man derfor ikke kan gi noen analyse av det.

3. Påvirkning fra hovedparameter

- a. Påvirkning fra en parameter til en annen vises ved å bruke piler. Som forklart ovenfor henger parameterne tett sammen, og det er derfor viktig å være kritisk i denne prosessen og kun ta med piler som viser de mest sentrale forholdene. I vårt tilfelle ser vi på oppstartsteam som har avbrutt samarbeidet, og har kun angitt piler som viser hvilke parametere som påvirket hovedproblemene, og hvilke parametere hovedproblemet påvirket. I tillegg er det angitt sitater som underbygger analysen som er gjort.



Figur 10: Rammeverkets utgangspunkt

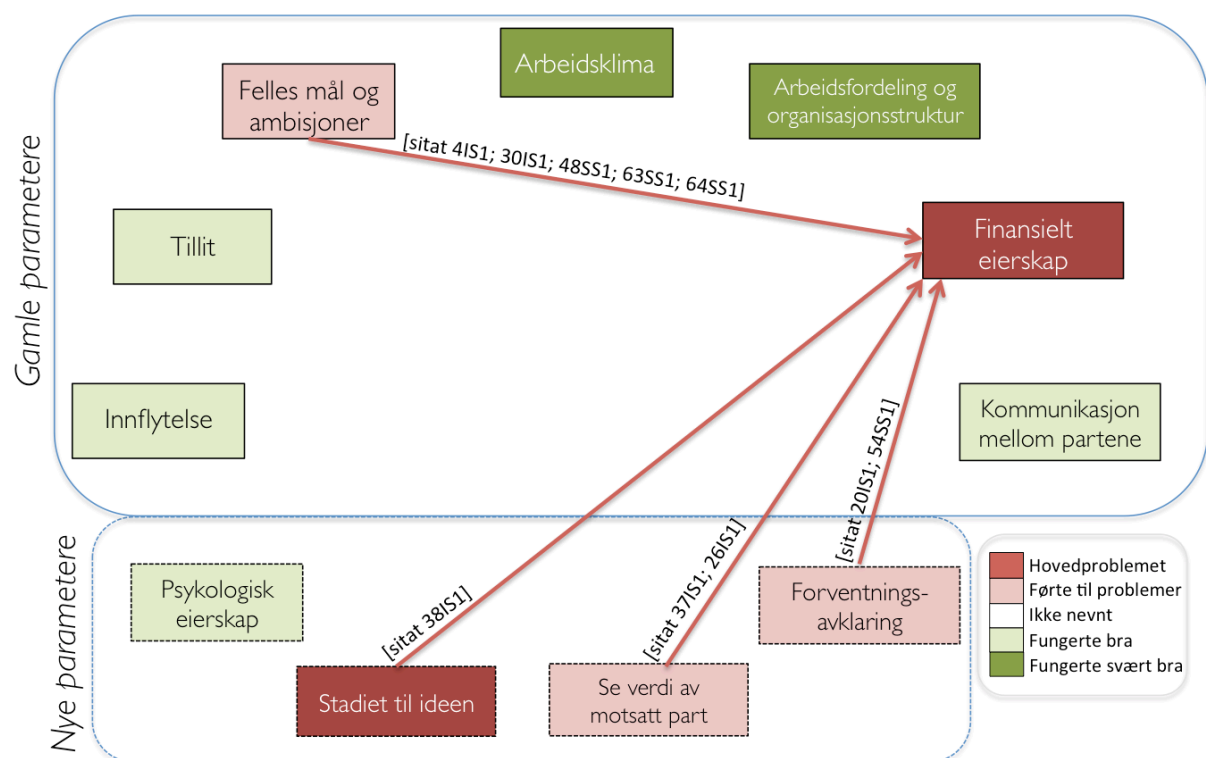
7.2 Eksempler på bruk av rammeverket

Vi vil nå forsøke å vise rammeverket i praktisk bruk ved å presentere analyser av casene som er undersøkt. I løpet av intervjuene kom det fram at case 2 ikke tilfredsstilte eksklusjonskriteriene (kap. 4.2.4 Identifisere utvalg) for valg av caser, i og med at partene vi intervjuet ikke hadde avsluttet samarbeidet seg i mellom, selv om de begge hadde brutt med idéhaverfirmaet. Denne casen blir derfor ikke presentert, siden det anses som viktig å ta utgangspunkt i begge partene som har avsluttet samarbeidet med hverandre. For at noe skal oppfattes som et problem i samarbeidet holder det at én part mener det. Det vil si at i tilfeller hvor én part forteller at noe var problematisk, mens den andre ikke syntes det var det, blir den mest negative oppfattelsen brukt. I tillegg til figuren står en kort forklaring om

hovedtrekk ved samarbeidet. Analysen er basert på sitatene som i helhet står presentert i vedlegg C.

7.2.1 Case 1

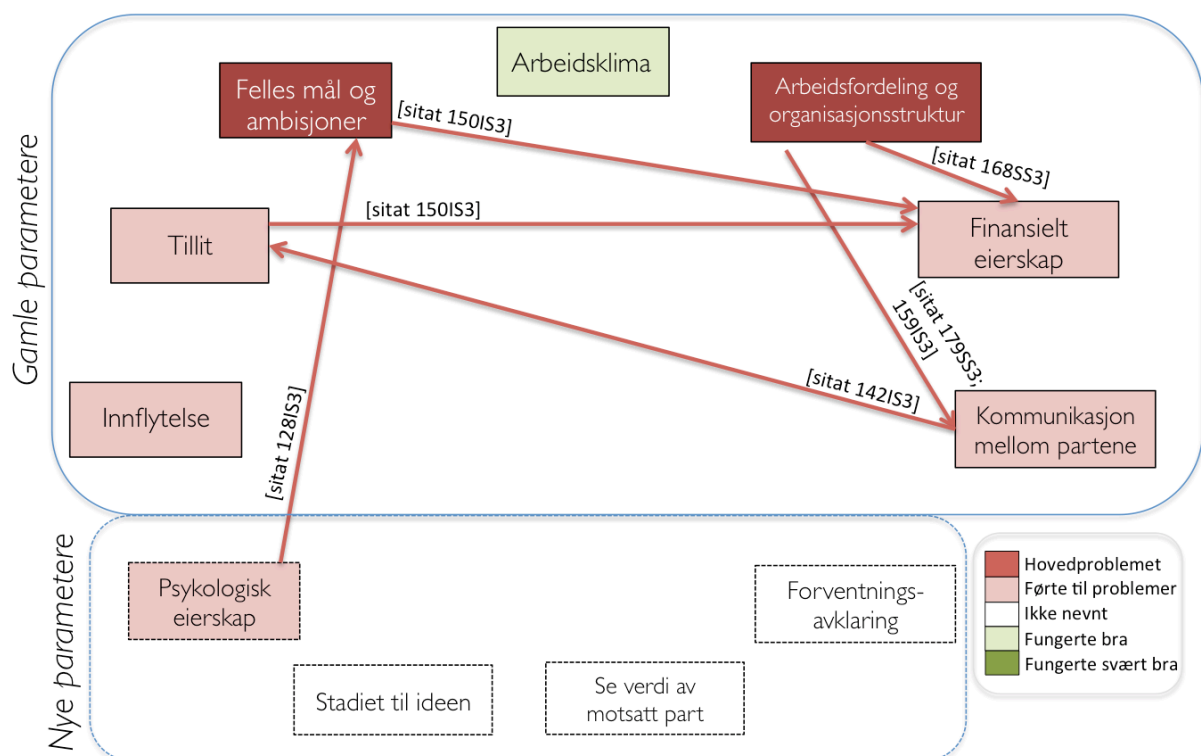
I case 1 hadde idéhaver og studentteamet i utgangspunktet et veldig godt samarbeid. Men i løpet av samarbeidet ble det klart at det var stor uenighet når det gjaldt finansielt eierskap, ettersom studentteamet ønsket betydelige eierandeler, mens idéhaverfirma ikke var interessert i å gi dem det. Idéhaverfirma hadde lagt ned mye innsats og flere år i utviklingen av ideen og kunne ikke møte studentenes krav. Stadiet til idéen var derfor også et hovedproblem. Idéhaver følte studentene overvurderte sitt eget bidrag til selskapet. Studenten på sin side forteller at eierandeler var viktig for studentteamet fordi de var av den oppfatningen at man ikke er entreprenør uten å ha betydelige eierandeler. Studenten påpeker selv at han hadde forståelse for at idéhaver i dette tilfellet ikke ønsket å gi dem mer eierandeler siden idéen hadde kommet så langt. Videre forteller han at de forsøkte å ta opp misnøyen med eierandelene tidlig i samarbeidet, men at inkubator stoppet dem og fikk dem til å utsette diskusjonen.



Figur 11: Samarbeidet i case 1 illustrert

7.2.2 Case 3

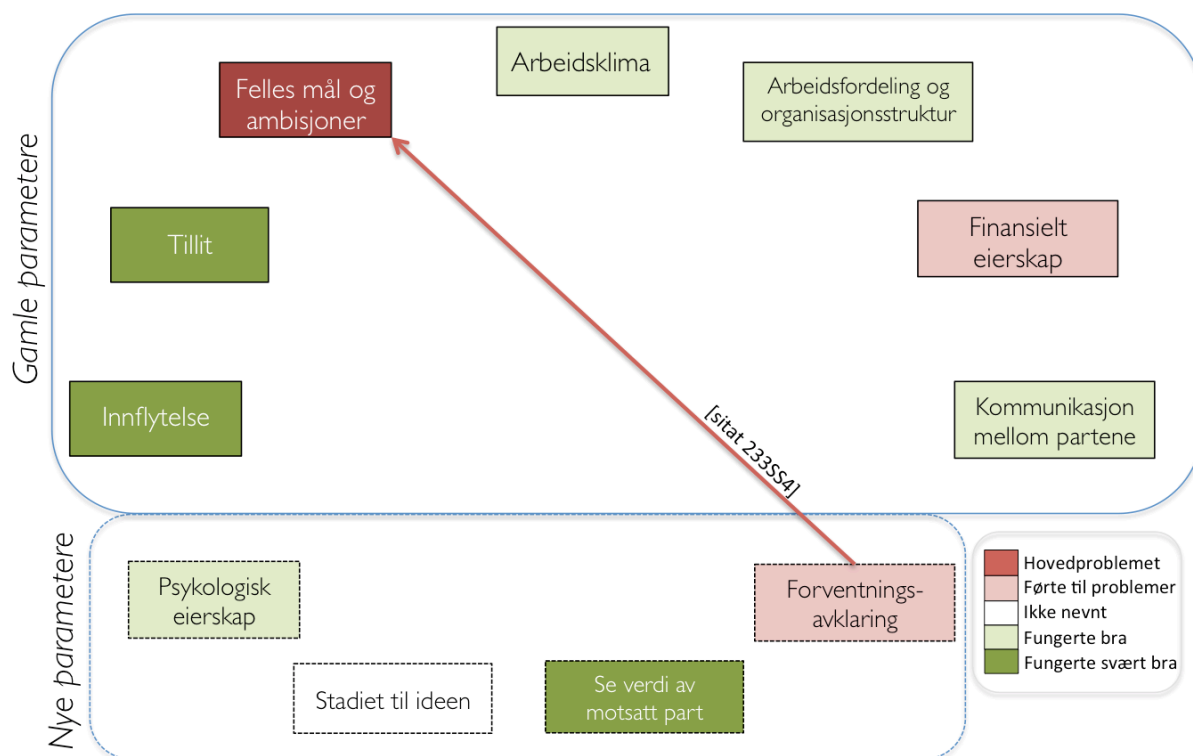
Sett fra idéhavers ståsted var hovedproblemet i case 3 felles mål og ambisjoner, og idéhaver forteller at det generelt var uenigheter om mål og visjoner for selskapet og produktet. Etter en stund begynte flere av idéhaverne å miste tillit til studentteamet, etter å ha vært med på studentenes møter med investorer og kunder. Tilliten ble altså dårligere når de jobbet tett sammen, og så hverandre prestere. Begge parter forteller at studentene la ned mye arbeid, men hadde lite eierandeler, og det at arbeidsfordelingen ikke stemte med det finansielle eierskapet ble etter hvert et hovedproblem. Idéhaver syntes det var vanskelig å skulle gi fra seg eierandeler, på grunn av manglende tillit og uenigheter om mål og visjoner. Idéhaverteamet bidro ikke i det daglige arbeidet med oppstarten, men studenten forteller at idéhaverne allikevel la seg for mye opp i hva studentene gjorde og hvilken vei de skulle gå, uten å selv gjøre noe. Idéhaver er enig i dette og påpeker at de i for stor grad styrte studentene, og ikke klarte å få de til å eie prosjektet. Det virker som at idéhaverne led av Babysyndromet.



Figur 12: Samarbeidet i case 3 illustrert

7.2.3 Case 4

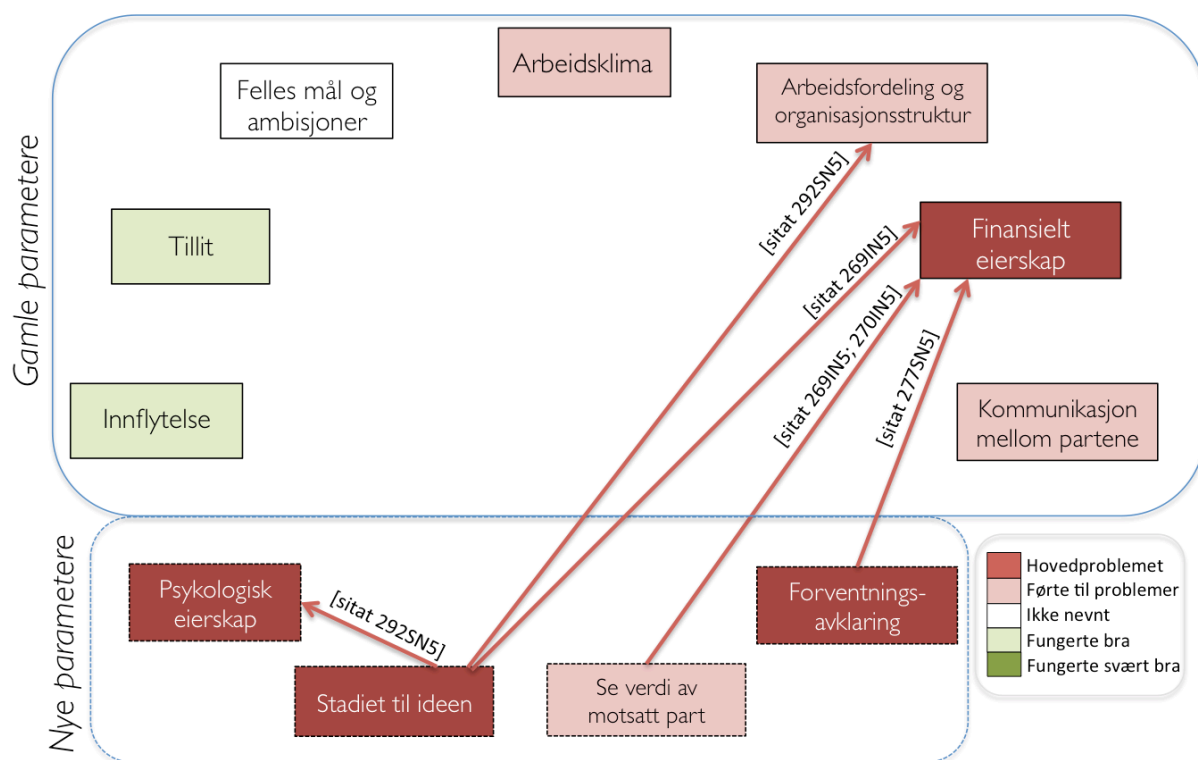
Samarbeidet i case 4 var i all hovedsak veldig bra, som også Figur 13 viser. Studenten fortalte blant annet at han er klar til å begynne i selskapet igjen, dersom det på nytt blir fart i prosjektet. For det var nettopp mangel på utvikling i prosjektet som til slutt førte til at det ble satt på vent og samarbeidet avsluttet. Idéhaverteamet i case 4 var forskere, og det kommer fram at de ikke var så interessert i å lage et selskap, men heller utvikle et produkt, og publisere forskningsresultater. Det var altså store problemer med partenes felles mål og ambisjoner, med tanke på at studentene på sin side ønsket å få ferdig et produkt fortest mulig for å bygge et selskap. Det virker samtidig som at det var en for dårlig forventningsavklaring mellom partene, og studentene trodde blant annet at utviklingen av produktet var kommet mye lengre, og nærmet seg markedsklart, når samarbeidet startet.



Figur 13: Samarbeidet i case 4 illustrert

7.2.4 Case 5

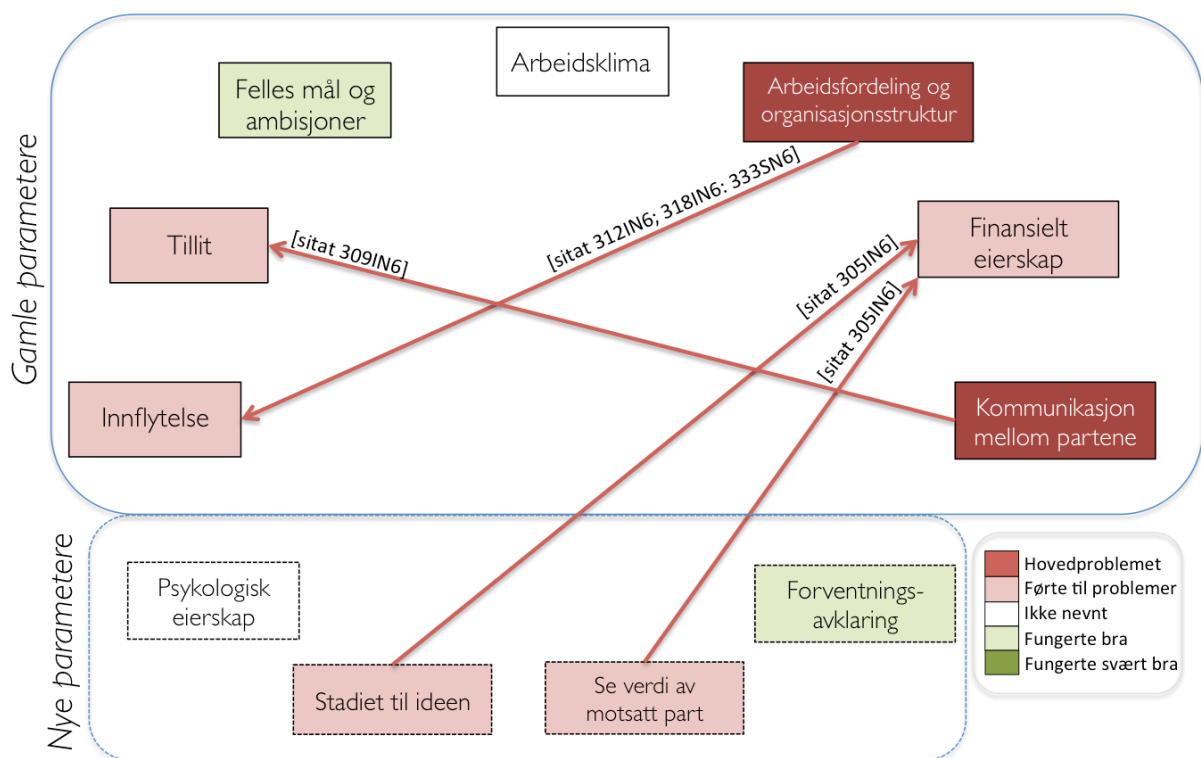
Case 5 var kommet langt i utviklingen av produktet, og idéhaver hadde stiftet selskap og hadde allerede to ansatte. Studentene følte at de ikke fikk eierskap til ideen siden de ikke fikk ta stor nok del i selskapet i form av sentrale stillinger og eierandeler. Stadiet til ideen påvirket altså psykologisk eierskap, arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur, og finansielt eierskap. Idéhaver var fra starten av tydelig på hvilke forventninger han hadde til samarbeidet og presenterte tidlig en modell for hvordan studentene kunne tjene eierandeler gjennom arbeidstimer. Studentene var derimot ikke like tydelige tilbake. De var misfornøyde med modellen, og tenkte at den bare var et forslag som de kunne diskutere etter at partene hadde jobbet litt sammen. Men dette sa de ikke til idéhaver på det tidspunktet. Idéhaver forteller at han ble overrasket når de de etter noen måneder på nytt tok opp eierskapsdiskusjonen. Han syntes studentene krevde for mye eierandeler og at de overvurderte sin egen verdi. Partene kunne ikke møtes, og det førte til brudd.



Figur 14: Samarbeidet i case 5 illustrert

7.2.5 Case 6

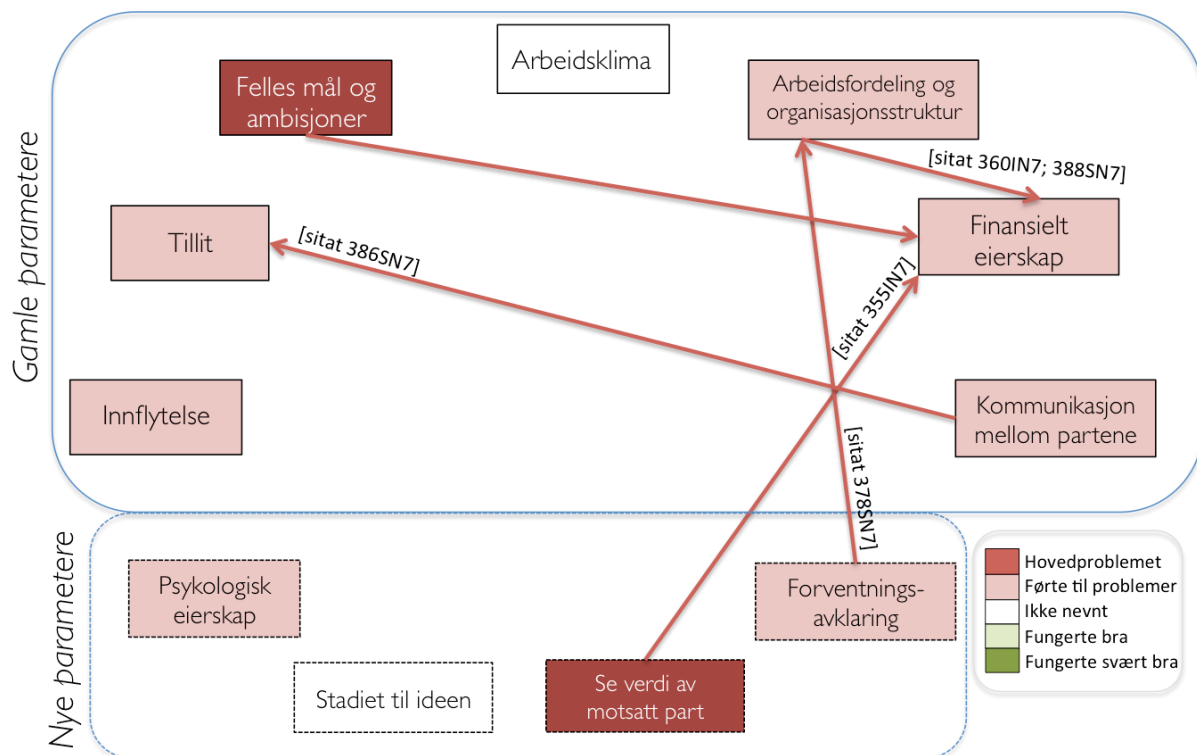
Et av hovedproblemene i case 6 var kommunikasjon mellom partene, og skyldtes at idéhaver var bosatt langt unna studentene og de kommuniserte i hovedsak på mail og telefon. Både idéhaver og studentene forteller at det var negativt for samarbeidet at de aldri ble skikkelig kjent og fikk bygget tillit. Idéhaver hadde holdt på med utviklingen i noen år, og hadde fått inn en inkubator på eiersiden som hadde stor innflytelse i selskapet. Studentene fikk tildelt sentrale arbeidsoppgaver, men gjorde ikke en god nok jobb, og følte at inkubatoren begrenset handlingsrommet deres. Idéhaver på sin side var skuffet over at studentene i for stor grad kun jobbet med forretningsutvikling, og særlig forretningsplanen, og hadde forventet at de skulle bidra med teknisk utvikling siden de var sivilingeniørstudenter.



Figur 15: Samarbeidet i case 6 illustrert

7.2.6 Case 7

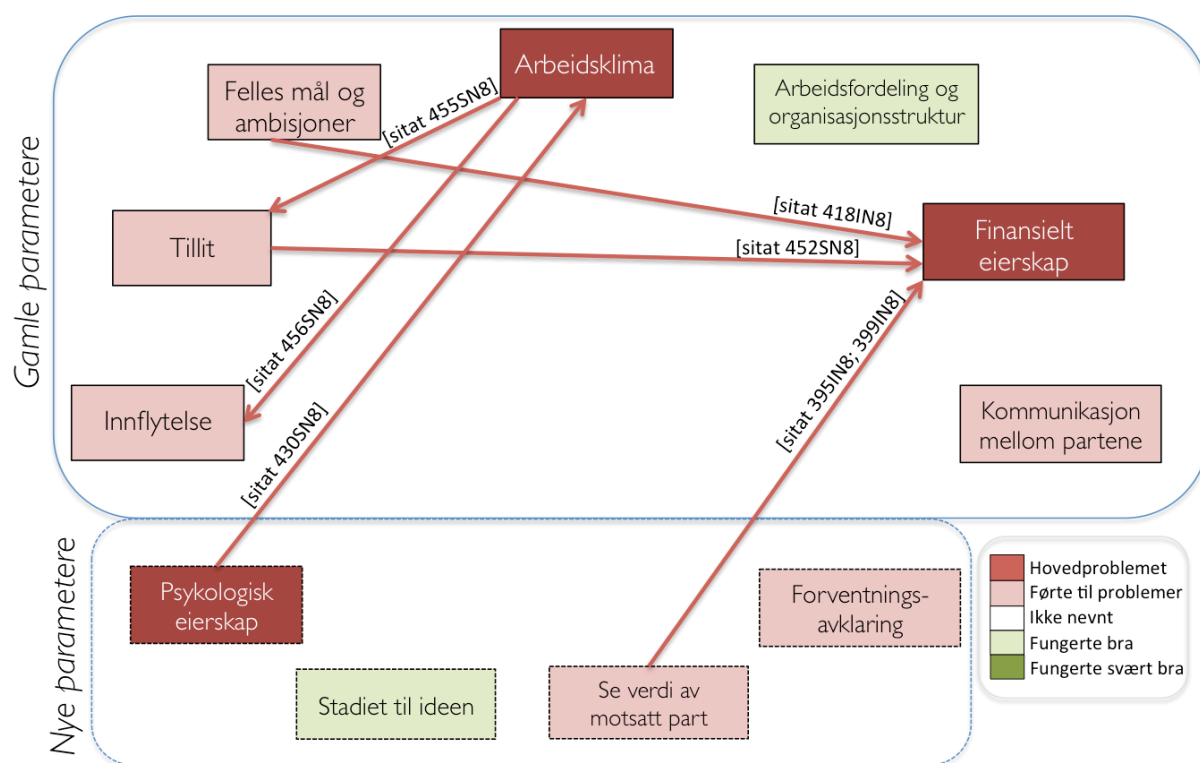
Selskapet hadde allerede holdt på i tre år og var flere ansatte, så selv om det var tenkt at studentene skulle jobbe med forretningsutvikling og idéhaverfirma med teknisk utvikling, så ble det til at idéhaverfirma jobbet mye med arbeidsoppgavene som studentene trodde de skulle ha ansvar for. Studenten forteller at studentene aldri klarte å gjøre seg verdifulle nok til at idéhaver ønsket å ha de med videre, og jobbet for mye med skriving av forretningsplanen og var veldig fokuserte på forretningsplankonkurranser. Videre forteller han at han i retrospektiv ser at de nok ikke var helt motiverte til å bli entreprenører. Partene satt på forskjellige steder, og hadde derfor lite direkte samarbeid, og fikk ikke bygd tilstrekkelig tillit. I utgangspunktet var det tenkt en prøveperiode for studentene før man skulle diskutere eierandeler. Men når den tiden nærmet seg slutten ønsket idéhaverteamet å doble prøveperioden. Det kan tyde på at idéhaverne ikke så verdien av studentene og derfor ønsket å utsette avgjørelsen om videre samarbeid.



Figur 16: Samarbeidet i case 7 illustrert

7.2.7 Case 8

Denne casen var det mest konfliktfylte av oppstartene som er undersøkt i denne studien, og det illustreres også godt i Figur 17. I dette tilfellet var det studentteamet som valgte å avslutte samarbeidet, og for dem var dårlig arbeidsklima og det at det aldri ble noen avklaring om finansielt eierskap avgjørende for at det ble et brudd. Idéhaver hadde i tillegg problemer med å slippe studentene inn i samarbeidet, pga. Babysyndromet, så derfor er også psykologisk eierskap markert som et hovedproblem. Det dårlige arbeidsklimaet førte til at partene ikke hadde tillit til hverandre, og mangel på tillit gjorde at studentene ønsket å vite hva de ville få av eierandeler før de var klare for å ofre alt for oppstartsselskapet. Idéhaver på sin side syntes studentene brukte for mye tid på skolearbeid og forretningsplanen, og så ikke verdien av dem. Mangelen på tillit gjorde at idéhaver ikke ønsket å gi studentene noen løfter om eierandeler før de hadde bevist at de fortjente det.



Figur 17: Samarbeidet i case 8 illustrert

8 Konklusjon, implikasjoner og videre forskning

8.1 Konklusjon

Denne studien har gjort flere vesentlige funn hva angår samarbeid mellom studenter og eksterne idéhavere i kommersialiseringsprosjekter. Målet for oppgaven var å finne parametere som kan beskrive et slikt samarbeid, og med utgangspunkt i team- og entreprenørskapsteori og gjennom intervjuene som er blitt utført har det resultert i en introduksjon av 11 ulike parametere som vi anser som mest sentrale. I tillegg til dette har vi vist at viktigheten av hver parameter er forskjellig fra case til case, og at parameterne påvirker hverandre. Basert på disse funnene foreslår vi i kap. 7.1 et nytt og revidert rammeverk som kan brukes for å analysere og illustrere samarbeidet mellom idéhaver og studentteam i et oppstartsteam.

8.2 Teoretiske implikasjoner

8.2.1 Babysyndromet

I flere av casene har vi sett idéhavere som er så sterkt knyttet til ideen og oppstarten sin at de har vanskeligheter med å slippe studentene inn i samarbeidet. Dette fenomenet har vi kalt Babysyndromet, og ble forklart mer utfyllende i kap. 6.2.2 Psykologisk eierskap. For å underbygge funnet ble det gjort litteratursøk, men vi fant ingen akademiske artikler som bruker dette begrepet, men kun populærvitenskapelige artikler (Knox, 2008; Severson, 2010; Patel, 2012). Gjennom de populærvitenskapelige artiklene kan det bekreftes at problemet og begrepet er kjent og relevant i oppstartsteam. Vi ser klart at problemet med Babysyndromet er sentralt når det gjelder samarbeidet i et oppstartsteam, og vi mener dette burde tas inn i entreprenørskaps litteraturen. I oppgaven setter vi fram påstander om at Babysyndromet hindrer partenes følelse av psykologisk eierskap, bidrar til å skape konflikter om sentrale veivalg for selskapet og kan påvirke graden av innflytelse studentene opplever.

8.2.2 Heterogenitet

Heterogene teamsammensetninger blir i teorikapittelet trukket frem som viktig for å skape effektive arbeidsmiljøer (Williams, 2003; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Roberts, 1991), og kan gi økt innsikt i selskapets utfordringer og muligheter. Denne studiens resultater bekrefter disse påstandene, men viser at det også finnes negative bi-effekter ved heterogene teamsammensetninger. I samsvar med Murray (1989) slik lest i Smith et al. (1994), kommer det frem at heterogene team kan senke effektiviteten, på bakgrunn av dårligere arbeidsklima og mangel på personlig kjemi. Med andre ord kan heterogenitet i

riktig mengde bidra til å gi teamet økt innsikt og fleksibilitet, men i for store mengder kan det være ødeleggende for det interne samarbeidsklimaet grunnet dårligere samhørighet. Andre studier (Steffens et al., 2012) har funnet at heterogenitet i form av aldersforskjeller og ulik entreprenøriell erfaring har en positiv påvirkning på oppstartens langsiktige verdiskapning. Sett i lys av våre funn kan det da settes frem en hypotese om at heterogene teamsammensetninger øker sannsynligheten for at samarbeidet blir konfliktfylt på et tidlig stadium, men dersom samarbeidet viser seg å fungere tidlig, vil oppstarten på lengre sikt være tjent med aldersspredning og ulike kompetanser i organisasjonen.

8.2.3 Størrelsen på teamet

Hansen (1995) viser til at størrelsen på teamet har en positiv påvirkning på oppstartens vekstmuligheter det første driftsåret. Våre funn kan ikke bekrefte dette, men det er funnet flere eksempler på at for store team kan ha negative konsekvenser i tidlige faser av samarbeidet. Kommunikasjonsflyten blir vanskeligere å håndtere, og dette har vært særlig gjeldende der oppstartsteamet ikke arbeider fysisk sammen til daglig.

Et annet poeng som har blitt trukket frem av flere idéhavere, er det faktum at selskapet ikke har råd til å ansette alle studentene ved endt utdanning. Denne problemstillingen har ved flere tilfeller ført til interne konflikter, og har hatt en direkte påvirkning til at samtlige av disse studentene trekker seg ut fra oppstarten på eget initiativ. Cressy (1996) har gjennom en omfattende kvantitativ undersøkelse i Storbritannia, avdekket at størrelsen på oppstartsteamet er den største indikatoren på om selskapet overlever de første driftsårene. I likhet med implikasjonene om heterogene team, kan det også her trekkes slutninger som indikerer at store team har større fordeler enn mindre team hvis samarbeidet fungerer godt, men er på samme måte en katalysator for problemer dersom samarbeidet ikke fungerer. For å kunne bidra med mer generaliserbare slutninger vil det være nødvendig å studere vellykkede samarbeid, for å se om denne påstanden er gyldig for samarbeid som vedvarer over tid.

8.2.4 Asymmetri mellom idéhaver og studentene

I flere av casene denne studien har undersøkt, er det observert skjevheter i maktforholdet mellom idéhaver(ene) og studentteam. Dette skyldes at idéhaver ofte har arbeidet med forretningskonseptet over lengre tid, og studentene har, ved starten av samarbeidet, få eller ingen forutsetninger for å vurdere egen verdi opp mot dette. Særlig ser vi at stadiet til ideen i stor grad er med å påvirke maktforholdet mellom partene. Sett i lys av Shaperio og Sokol (1982) sine fire oppstartsfasen, viser denne studien at oppstarter som har kommet til steg tre eller fire før studentene har tatt del i prosjektet, i større grad har samarbeidsproblemer relatert til maktforholdet. Særlig påpekes dette av studentsiden i samarbeidet, og vises

gjennom lavere innflytelse i viktige avgjørelser og vanskeligere diskusjoner om finansielt eierskap. Dette kan gi økt innsikt i Shaperio og Sokols (1982) sine modeller, ved å koble maktforholdets asymmetri opp mot de ulike kommersialiseringsfasene en oppstart møter på. Det er funnet vesentlige mangler i entreprenørskapslitteraturen også når det gjelder asymmetri og samarbeidsutfordringer, og det er derfor vår mening at dette burde undersøkes i senere studier.

8.3 Praktiske implikasjoner for entreprenørskapsutdannelse

I oppgaven har fokus vært å se hvordan man kan beskrive et samarbeid mellom idéhaverteam og studentteam i et oppstartsselskap. I arbeidet med empirien har vi også gjort oss tanker om hvordan man kan legge til rette for et bedre samarbeid i rammen av en entreprenørskapsutdanning. Disse praktiske implikasjonene vil nå bli presentert.

8.3.1 Lærestedet må kommunisere hva idéhaver kan forvente å få og måtte gi

I oppgaven ser vi at idéhavere har forskjellig forventninger til studentene, og disse er i ulik grad realistiske. Et eksempel er idéhaveren som forventet at studentene skulle bidra med teknisk utvikling siden de er sivilingeniørstudenter, og et annet eksempel er idéhaveren som ble overrasket over hvor mye arbeidsinnsats han måtte legge i prosjektet. Et annet element er at enkelte ideer har kommet for langt i utviklingen av prosjektet til at det er mulig for studentene å få arbeidsoppgaver, innflytelse og eierandeler som de har ønske om, sett i lys av entreprenøriell motivasjon. Vi har også opplevd at det underveis i eget utdanningsløp har kommet inn ideer hvor det etter hvert har vist seg at idéhaverne blir overrasket når de får høre at studentene har forventninger om eierandeler i prosjektet.

Vi anbefaler derfor at lærestedet blir tydeligere i kommunikasjonen utad om hvordan opplegget er på lærestedet og hva du som idéhaver kan forvente å få og gi. Elementer som bør kommuniseres er:

- Det faglige opplegget og hvordan dette kombineres med oppstarten.
- Beskrivelse av en typisk student, og hvilke arbeidsoppgaver de kan bidra med.
- Hva som forventes av idéhaver når det gjelder tidsbruk, eierandeler, arbeidsoppgaver m.m.

Dette kan vises ved å ta utgangspunkt i suksesshistorier fra lærestedet med ulike ideer og oppstartsteam, og vise hvordan det fungerte i praksis. Det bør særlig komme tydelig fram hvilke erfaringer tidligere idéhavere har. Dette bør kommuniseres på lærestedets nettsider, men også kommuniseres av professorer gjennom forelesninger for idéhaverne for eksempel i tilknytning til en oppstartssuke, slik forklart i kap. 8.3.4.

8.3.2 Forslag til eierskapsmodell

Finansielt eierskap har gjennom studien vist seg å være et hovedproblem i samarbeidet mellom idéhaver og studentteamet. Et viktig moment i den sammenheng er den iboende usikkerheten partene har til hverandre ved starten av samarbeidet. En eierskapsmodell må ta hensyn til begge parters interesse, der den på den ene siden sikrer idéhavers andeler hvis noen av studentene trekker seg ut av samarbeidet, og samtidig sikre studentenes eierskap hvis samarbeidet viser seg å være bærekraftig over tid. Chalmers forsøker å løse problematikken med eierskap ved at alle oppstartsprosjektene må benytte en standardmodell. Gjennom intervjuene som er gjort er vår erfaring at modellen ikke tar høyde for de ulike faktorene ved ideene som for eksempel stadiet ved start, størrelse, teknisk kompleksitet, idéhavers aktivitetsnivå m.m. Særlig synes studentene fordelingen er urettferdig og ønsker reforhandling når de kommer til sommeren, og modellen fungerer dermed ikke i praksis for alle casene. Samtidig ser vi at mange av oppstartsteamene ved NTNU brukte mye tid og energi på å finne på en god eierskapsmodell siden de ikke fikk noen standardmodell fra universitetet. Det ser derfor ut til at det kan være fornuftig å ha en standardmodell som partene kan bruke, men at denne må være åpen nok til å ta hensyn til idéens særegenhet, samt sikre idéhavers og studentenes rettigheter og gi dem motivasjon. Vi ønsker derfor å foreslå en annen eierskapsmodell som står beskrevet nedenfor.

Ny eierskapsmodell

Formålet med modellen er å skape en saksorientert diskusjon og gi en objektiv fordeling av eierandeler. Modellen består av følgende punkter:

1. I kontrakten spesifiseres det a) hva idéhaver har gjort i prosjektet før oppstart, samt b) forventninger til hver enkelt person i oppstartsteamet, det vil si hvilke arbeidsoppgaver og hvor mye tid personen skal bruke.
2. Idéhaver gis en pott for innsatsen som er lagt ned forut for samarbeidet. Resten av eierandelene fordeles på partene basert på innsatsen de skal legge i prosjektet framover, som beskrevet i punkt 1.
3. Alle partene får sine eierandeler med en gang. Videre er det en prøveperiode på f.eks. ett år (gjernere relatert til når studentene er uteksaminert), hvor det kan skje endringer i eierandelene.
4. Dersom en person ikke yter den arbeidsinnsatsen som er beskrevet i kontrakten, eller slutter i oppstartsselskapet, plikter personen å selge sine eierandeler til de andre i teamet slik at fordelingen stemmer i forhold til den faktiske innsatsen hver enkelt legger i prosjektet.
5. Salgsprisen ved omfordeling skal være noe høyere enn opprinnelig kjøpspris.

6. Avgjørelsen om omfordeling av eierandeler tas av styret i oppstartsselskapet, og styret kan også i løpet av prøveperioden velge å kaste ut én eller flere studenter dersom det er grunn for det.
7. I styret må det sitte representanter fra både idéhaverteamet og studentteamet slik at avgjørelsen kan tas på et riktig grunnlag.

Forklaring til modellen

Ved å spesifisere hva idéhaver har gjort er man sikret at alle parter har en felles forståelse av innsatsen som er lagt ned, og det blir lettere å objektivt vurdere verdien av innsatsen. Det samme gjelder for spesifiseringen av arbeidsinnsatsen personene skal ha i framtiden. Målet er å skape en felles forståelse, og kunne skille sak og person i diskusjonene.

Alle eierandelene gis til hver enkelt med en gang. Dette står i kontrast til vestingmodeller hvor en person opptjener eierandeler basert på hvor mange timer han har jobbet. I en slik modell begynner personen på null og bygger seg oppover, men i den foreslåtte modellen begynner personen på topp og kan heller miste eierandeler etter hvert. Motivasjonen for dette er at alle skal føle de er i samme båt, og er motiverte til å yte like mye som de andre. Med prøveperioden som er beskrevet kan det heller kompenseres for skjevheter på et senere tidspunkt.

Det å gi eierandeler med en gang kan ses på som risikofylt for idéhaver, som ikke kjenner studentene og ønsker ikke å ha inaktive eiere. Men med prøveperioden er det fortsatt rom for å endre på eierfordelingen og også å kaste ut studenter som ikke gjør en god innsats, og idéhaver er dermed sikret tilstrekkelig kontroll.

Studenten er sikret eierandeler og vet hva de har å forholde seg til. Det fjerner uro om eierandeler, skaper motivasjon og gjør at de kan fokusere på oppstartsselskapets beste. I prøveperioden må de vise at de fortjener eierandelene sine. Dersom en student må selge eierandelene sine er prisen satt til å være høyere enn kjøpsprisen for å kompensere for arbeidet studenten har lagt ned i prosjektet i løpet av studietiden. Prisen skal også insentivere studenten til selv å slutte i løpet av prøveperioden, samt gjøre det lettere for studentene å ta avgjørelsen om å kaste ut en medstudent dersom det er grunn til det.

8.3.3 Tidlig forventningsavklaring mellom idéhaver og studentteam

Generelt ser vi at mange av problemene som oppstår i et samarbeid skyldes ulike forventninger og oppfattelser mellom partene. I starten av samarbeidet har man en oppfattelse av hvordan ting skal være, og denne oppfattelsen utvikles etter hvert som tiden går. Dersom man ikke snakker sammen om hvilke forventninger man har både i starten av samarbeidet, men også underveis i samarbeidet, vil det kunne føre til konflikter. Partene bør derfor så tidlig som mulig ha en forventningsavklaring seg i mellom, for å få diskutert alle

sentrale temaer, som senere kan være kilde til konflikt. Temaene som anbefales å diskutere er blant annet:

- Mål og ambisjoner
 - Hvorfor ønsker partene å jobbe med hverandre og med nettopp dette prosjektet?
 - Hvor ønsker man å være både med oppstartsselskapet og privat om 1 år, 5 år, 10 år?
 - Samme risikovilje, f.eks. villighet til å spytte inn egne midler?
- Arbeidsfordeling - hvem skal gjøre hva og hvordan skal man samarbeide til daglig?
- Tidsbruk - hvor mye tid ønsker hver part å bidra med?
- Eierandeler - hvor mye er idéhaver villig til å gi fra seg og hvor mye ønsker studentene?
- Kommunikasjon - hvor ofte skal man møtes, hvor skal man sitte?
- Hva skjer hvis forventningsavklaringen ikke blir overholdt?

I en slik prosess er det viktig å være ærlig, og også være åpen for å fortelle om ting som kan være negative for prosjektet. Det kan for eksempel være om en student ønsker å prioritere skole, og heller ønsker å fortsette i en vanlig jobb når studiene er over. Vår oppfattelse er at det er bedre for samarbeidet at ting kommer fram i lyset, heller enn at det oppstår misnøye mellom partene fordi man aner at noe ikke er som det skal være. Dersom det viser seg at man ikke kan møte hverandres forventninger er det også bedre å finne ut av dette på et tidlig stadium slik at partene kan finne andre samarbeidspartnere som passer bedre til ens forventninger.

8.3.4 Oppstartsuke - kickstart på samarbeidet

En løsning på problemene med forventningsavklaring er at partene gjennomfører en oppstartsuke - i den grad dette er praktisk gjennomførbart. I løpet av denne uken burde partene jobbe tett sammen og lære hverandre å kjenne for å danne grunnlag for et vellykket samarbeid. Vi har sett at arbeidsklima og tillit er viktige parametere i et samarbeid, og dette bygges best gjennom praktisk samarbeid og erfaringer med hverandre. Partene bør diskutere alle temaene som står nevnt i kap. 8.3.3 om forventningsavklaring, bygge en felles forståelse av ideen, lage fremdriftsplaner for det videre arbeidet og inngå en intensjonsavtale som sier noe om forventninger om eierandeler og hvordan prosessen i forhold til det skal være, eller en bindende avtale som fordeler eierandeler direkte. Selv om begge partene har gode intensjoner for samarbeidet og er motiverte, vil det i løpet av en slik uke kunne avdekkes om partene vil kunne oppnå et godt samarbeid. Som beskrevet om forventningsavklaring er det også her bedre om partene avslutter samarbeidet på et tidlig

stadium dersom de finner ut at samarbeidet ikke kommer til å fungere. Eventuelt vil man i en oppstartsuke kunne bli oppmerksomme på problemer ved samarbeidet og jobbe bevisst med dem slik at de kan få til et godt og langvarig samarbeid.

8.4 Videre forskning

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi opplevd at tematikken som undersøkes, i overraskende liten grad har satt sine fotspor i entreprenørskapslitteraturen. Med dette rettes det ikke søkelys på generell teamteori, men samarbeidskonstellasjoner i en akademisk kontekst, som ofte består av studenter og eksterne idéhavere.

Denne oppgavens største begrensning er at det kun er sett på avsluttede entreprenørielle samarbeid. Rammeverket er til tross for dette utviklet med bred teoretisk forankring, noe som kan implisere at det også har gyldighet for samarbeid som vedvarer over tid, men dette har altså ikke blitt verifisert gjennom denne studien. Vi mener det vil være interessant å se videre på oppgavens rammeverk for andre kontekster og for andre typer samarbeidskonstellasjoner enn hva denne oppgaven har fokusert på.

Et annet tema som denne studien har sett på omhandler diskusjon vedrørende finansielt eierskap. Et sentralt spørsmål i denne sammenhengen er om det finnes eierskapsmodeller som sikrer alle parters interesse. I kapittelet om praktiske implikasjoner legges det frem et forslag til en slik modell, men denne er ikke testet empirisk, og ingen av de åtte casene har benyttet denne modellen i sine oppstarter. Det vil derfor være interessant å se videre på hvilke eierskapsmodeller som på den ene siden insentiverer studentteamet til å yte maksimal innsats, og på den andre siden gjør idéhaver trygg på at eierandeler ikke gis til personer som mangler dedikasjon for oppstarten, eller trekker seg fra prosjektet etter kort tid.

9 Litteraturliste

- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). *The entrepreneurship of resource-based theory*. Journal of Management, s. 755-775
- Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G.H. (2005). *Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance*. Journal of Business Venturing 21, s. 125-148
- Andrade, E.B., & Ariely, D. (2009). *The enduring impact of transient emotions on decision making*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109, s.1-8
- Arthurs, J. D., & Busenitz, L. W. (2003). *The Boundaries and Limitations of Agency Theory and Stewardship Theory in the Venture Capitalist/Entrepreneur Relationship*. Entrepreneurship Theory and Practice, s. 145–162
- Becerra, M., & Gupta, A.K. (2003). *Perceived Trustworthiness Within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effect*. Organization science, 14(1), s. 32-44
- Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990) *Perceived Cohesion: A Conceptual and Empirical Examination*. Oxford Journals Social Science 69(2), s. 479-504
- Bosma, N., Thurik, R., & van Gelderen, M. (2006). *Success and Risk Factors in the Pre- Startup Phase*. Small Business Economics, 26, s. 319–335
- Bradshaw, J.M., Feltovich, P.J., Klein, G., & Woods, D.D. (2004). *Common Ground and Coordination in Joint Activit.*, Organizational Simulation, 6, s 139–184.
- Braunerhjelm, P. B.,& Svensson, R. (2010). *The inventor's role: was Schumpeter right?* Journal of Evolutionary Economics, 20(3), s. 413-444
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.
- Chakracarthy, B., & Lorange, P. (1991). *Managing the strategy process*, Strategy: Process, Content, 4, s. 130-133.
- Chalmers School of Entrepreneurship: www.entrepreneur.chalmers.se (Hentet: 01.06.2013)
- Clarysse, B., Moray, N. (2004). *A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off*. Journal of Business Venturing, 19(1), s. 55–79
- Cooney, T.M. (2005) *Editorial: What is an Entrepreneurial Team?*. International Small Business Journal, 23(3), s. 226-235
- Cressy, R. (1996). *Are business startups debt-rationed?*. The Economic Journal, s. 1253-1270.
- Cyert, R.M. (1990). *Defining leadership and explicating the process*. Strategy: Process, Content, 4, s. 501-505.

- Delmar, F., Shane, S. (2006). *Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures*. *Strategic Organization*, 4(3) s. 215-247
- Demsetz, H. (1983). *The structure of ownership and the theory of the firm*. *Journal of Law and Economics*, 26, s. 375-390
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). *Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making*. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), s. 1191-1201
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context*. 4. utg. Hampshire: Cengage Learning EMEA
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). *The success of international development projects, trust and communication: an African perspective*. *International Journal of Project Management*, 23(3), s. 237–252
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), s. 611-628
- Drageset, S., & Ellingsen, S., (2009) *Forståelse av kvantitativ helseforskning - en introduksjon og oversikt*. *Nordisk Tidsskrift for Helseforskning*, 5(3)
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. *The Academy of Management Review*, 14(1), s. 57-74
- Eisenhardt, K., Schoonhoven, C.B. (1990). *Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures*. *Administrative Science Quarterly*, 35, s. 504–529.
- Ekvall, G. (1996). *Organisationspsykologi Manual Formulär A*. Arbetsklimatet Hällefors Tryckeri
- Ensley, M. D., & Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). *Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 13(2), s. 329-349
- Fiedler F.E. (1965). *Engineer the job to fit the manager*. *Harvard Business Review*
- Flaherty L. M., Pearce K. J., & Rubin R.B. (1998). *Internet and face-to-face communication: Not functional alternatives*. *Communication Quarterly*, 46(3)
- Florida, R. L., & Kenney, M. (1988) *Venture capital-financed innovation and technological change in the USA*. *Research Policy*, 17(3) s. 119-137
- Gelderens M. V., Thurik, R., & Bosma, N. (2006) *Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase*. s. 319-335
- Govindarajan, V., & Gupta, A.K. (2001). *Building an Effective Global Business Team*. *MIT Sloan management review*, 42(4), s. 63-71

- Gundry, L.K., & Welsch, H.P. (2001). *The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises*. *Journal of Business Venturing*, 16(5), s. 453–470
- Greene, P. G., Brush, C. G., Hart, M. M., & Saporito, P. (2001). *Patterns of venture capital funding: Is gender a factor?* *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 3(1)
- Hansen, E.L., (1995). *Entrepreneurial networks and new organization growth*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), s. 7-19
- Hambrick, D.C., Cho, T.S., & Chen, M.J. (1994). *The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves*. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), s. 659-684
- Hall, M. A., Dugan, E., Zheng, B., & Mishra, A. K. (2002). *Trust in Physicians and Medical Institutions: What Is It, Can It Be Measured, and Does It Matter?* *Milbank Quarterly*, 79(4), s. 613-639
- Harper D.A. (2008). *Towards a theory of entrepreneurial teams*. *Journal of Business Venturing*, 23(6), s. 613- 626.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). *Network-based research in entrepreneurship: A critical review*. *Journal of Business Venturing*, 18(2), s. 165-187,
- Hoegl, M., & Proserpio, L.(2004). *Team member proximity and teamwork in innovative projects*. Bocconi University, Institute of Organization and Information Systems, and SDA Bocconi School of Management, 33(8), 1153–1165
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). *Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence*. *Organization Science*, 12(4), s. 435-449
- Hlavacek J.D. (1974). *Toward More Successful Venture Management*. *Journal of Marketing*, 38(4), s. 56-60
- Hull, J., & White, A. (2004). *How to value employee stock options*, *Financial Analysts Journal*. 60(1) s. 114-119
- Jeng, L. A., & Wells, P. C. (2000) *The determinants of venture capital funding: evidence across countries*. *Journal of Corporate Finance*, 6(3) s. 241-289
- Johnson, C. H. (1999). *Stock Compensation: The most expensive way to pay future cash*. *SMUL Rev.*, 52.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). *The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork*. *The Academy of Management Review*, 23(3), s. 531-546
- Katz, J.A. (2003). *The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education*. *Journal of Business Venturing*, 18(2), s. 283–300
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A., & Flood, P. (1999). *Top management team diversity, group process, and strategic consensus*, *Strategic Management Journal*: 20, s. 445-465

- Knox, T., (2008). Learn to avoid the ugly baby syndrome: <http://www.evancarmichael.com/Starting-A-Business/841/Learn-To-Avoid-Ugly-Baby-Syndrome.html> (Hentet 05.06.2013)
- Kolvereid, L. (1999). *Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs*. Journal of Business Venturing, 7(3) , s. 209-222.
- Korsgaard M. A, Schweiger D.M, & Sapienza H. J. (1995). *Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice*. The Academy of Management Journal
- Kruse, H. (2002) *Narrowcast technology, interactivity, and the economic relations of space: The case of horse race simulcasting*. New Media & Society 4(3), s. 385-404
- Kuratko, D. F. (2005). *The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges*. Entrepreneurship Theory and Practice, 29, s. 577–598.
- Kurs i litteraturgjennomgang, NTNU 08.10.2012
- Langhammer (2003). *Litteraturstudie metode: Kritisk analyse, Teoretisk referanseramme*. Tilgjengelig fra: <http://www.hf.hio.no/tverrfaglig/TM-Veks-3/Ressursforelesninger/LanghammerIII.ppt> (Hentet: 10.12.2012)
- Lechler, T. (2001). *Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success*, Small Business Economics, 16, s. 263-278.
- Lo, O. A., Haraldsen, H., & Wold, H. (2012). *Entreprenørielt samarbeid mellom studentteam og aktiv eksternt idéhaver*. Prosjektoppgave, NTNU, Trondheim
- Lorenzoni, G., & Baden-Fuller, C. (1995). *Creating a strategic centre to manage a web of partners*. 4. s. 394-407
- Lott, A. J., & Lott, B. E. (1965). *Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables*. Psychological Bulletin, Vol. 64(4), s. 259-309
- Lüthje, C., & Prügl, R. (2006). *Preparing business students for co-operation in multi-disciplinary new venture teams: empirical insights from a business-planning course*. Technovation, 26(2), s. 211–219
- Maidique, M.A. (1980). *Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovation*. Sloan Management Review, 21(2), s. 59-59.
- Mathisen, G. O., & Einarsen, S. (2004). *A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations*. Creativity Research Journal, 16(1), s. 119-140
- Miller, M. B., Greenwood D., & Maguire P. (2003). *Why action research?* Action Research, 1(1), s. 19-28

- Mitchell, T. R. (1973). *Motivation and participation: An integration*. Academy of Management Journal, 16(4), s. 670-679
- Nevins, T. M., Summe, G. L., & Uttal, B. (1990). *Commercializing technology: what the best companies do*. Harvard Business Review
- Nielsen, M.B., Matthiesen S.B., & Einarsen S. (2005). *Ledelse og personkonflikter: Symptomer på posttraumatisk stress blant ofre for mobbing fra ledere*. Nordisk Psykologi, 57(4), s. 391-415
- NTNUs Entreprenørskole: <http://entreprenorskolen.no/studiet/entreprenorskolen/> (Hentet: 01.06.2013)
- O'Bannon, D.P., Olian, J.D., Scully, J.A., Sims, H.P., Smith, K.A., & Smith, K.G. (1994). *Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication*, 39(3) s. 412-438
- Park, R., Kruse, D., & Sesil, J. (2004). *Does Employee Ownership Enhance Firm Survival?* Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms, 8, s. 3-33
- Patel, N., (2012). *8 core Beliefs of Extraordinary Entrepreneurs*, fra: <http://www.quicksprout.com/2012/10/11/8-core-beliefs-of-extraordinary-entrepreneurs/> (Hentet 05.06.2013)
- Pierce, J.L., Kostova, T., & Dirks, K.T. (2001). *Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations*. The Academy of Management Review, s. 298-310
- Rasmussen, E. A., Sørheim, R. (2006). *Action-based entrepreneurship education*, Technovation, 26(2), s.185-194
- Reina D. S., & Reina M. L. (2006). *Trust and betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization*. Berrett-Koehler Publisher Inc
- Roberts, E.B. (1991). *High stakes for high-tech entrepreneurs: understanding venture capital decision making*. Sloan Management Review, 32(2), s. 9–20
- Rotefoss B., Kolvereid L. (2005). *Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process*. Entrepreneurship & Regional Development, 17(2)
- Sahlman, W. A. (1990). *The structure and governance of venture-capital organizations*. 27(2) s.473-521
- Sapienza, H.J., & Gupta, A.K., (1994) *Impact of agency risks and task uncertainty on venture capital*. Academy of Management, 37
- Schmidt, J. B., Montoya-Weiss, M. M., & Massey, A.P. (2001). *New product development decision-making effectiveness: comparing individuals, face-to-face teams, and virtual teams*. Decision Sciences 32(4) s. 575-600

- Schumpeter, J. A. (1947). *The Creative Response in Economic History*. The Journal of Economic History, 7, s. 149-159
- Severson, D., (2010). A solution for Business Baby Syndrome, fra: tcbmag.blogs.com/start_me_up/2010/07/a-solution-for-business-baby-syndrome.html (Hentet 22.05.2013)
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C.J. (2003). *Entrepreneurial motivation*. Human Resource Management Review, 13(2), s. 257–279
- Sim, E. W., Griffin, A., Price, R. L. & Vojak, B. A. (2007). *Exploring Differences between Inventors, Champions, Implementers and Innovators in Creating and Developing New Products in Large Mature Firms*. Creativity and Innovation Management, 16, s. 422–436
- Smith, D. A., & Lohrke, F. T., (2008) *Entrepreneurial network development: Trusting in the process*. Journal of Business Research. 61(4), s. 315-322
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). *Top management team demography and process: The role of social integration and communication*. Administrative Science Quarterly, s. 412-438.
- Sommer, B., & Sommer, R. (1997). *A practical guide to behavioral research - Tools and Techniques*, 4
- Steffens, P., Terjesen, S., & Davidsson, P. (2012). *Birds of a feather get lost together: new venture team composition and performance*. Small Business Economics, 39(3), s. 727-743.
- Stinchcombe, A. (1965). *Organizations and social structure*. Handbook of organizations, Rand McNally, s. 153–193
- Størksen, B. H., Pettersen, S. M., & Prytz, D. (2012). *Evaluering av NTNUs Entreprenørskole*. Intern rapport. NTNU, Trondheim
- Su-li Z., & Ke-fan X. (2010). *Research on Entrepreneurial Team Members' Personality Traits Influence on Group Risk Decision-Making*. Management Science and Engineering. s. 937-942
- Tuckman B. (1965). *Developmental sequence in small groups*. Psychological Bulletin 63 (6): 384-399.
- Talaulicar, T., Grundei J., & Werder, A. V. (2005). *Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness*. Journal of Business Venturing, 20(4), s. 519-541
- Tekleab A. G., Quigley N. R., & Tesluk, P. E. (2009). *A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness*. Group & Organization Management, 34, s. 170-205
- Thunberg, O. A. (2011) *Aksjonsforskning møter bank: En studie av vilkår for refleksiv læring i to organisasjoner*. Doctoral thesis, Universitetet i Tromsø.

- Tschannen M., & Hoy W. K. (2000). *A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust*. *Review of Educational Research*, 70(4), s. 547-593
- 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*, s. 249–271
- Vesper, K. H., & Gartner, W.B. (1997). *Measuring progress in entrepreneurship education*. *Journal of Business Venturing*, 12(5), s. 403–421
- Watson, L., Warren, E., Ponthieu, D., Critelli, J. W. (1995). *Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success*. *Journal of Business Venturing*, 10(5), s. 393–411
- Watson, M. W., & King, R. G. (1998). *The Solution of Singular Linear Difference Systems under Rational Expectations*. *International Economic Review*, 39(4), s. 1015-1026
- Welbourne, T. M., & Cyr, L. A. (1999). *The Human Resource Executive Effect in Initial Public Offering Firms*. *The Academy of Management Journal*, 42(6), s. 616-629
- Williams, S. (2003). *Managing Team Chemistry*, fra <http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/chemistry.htm> (Hentet 22.05.2013)
- Widding, Ø. L. (2005). *Case som metode. Hovedutfordringer knyttet til ulike forskningsdesign når hensikten er å generalisere*. Working paper HHB.
- Widding, Ø. L. (2006). *Teorigenerering basert på case-intervjuer. Analysemetode inspirert av grounded theory*. Working paper HHB.
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research - Design and Methods*, 4.
- Østnor, P. T. (2004). *Den fordomsfulle etikeren: Hans-Georg Gadammers hermeneutikk i etisk perspektiv*. Filosofisk institutt, Universitetet i Oslo.

10 Vedlegg

| | |
|---|-----|
| Vedlegg A: Brev sendt til Chalmers..... | 113 |
| Vedlegg B: Intervjuguide – brukt i hovedintervju..... | 115 |
| Vedlegg C: A-kategorisering..... | 119 |
| Vedlegg D: B-Kategorier..... | 183 |

Vedlegg A: Brev sendt til Chalmers

Hei,

Vi er tre studenter ved NTNUs Entreprenørskole som skriver masteroppgave om *entreprenørielt samarbeid mellom studentteam og ekstern idéhaver*. I den forbindelse ønsker vi å gjennomføre en kvalitativ spørreundersøkelse av oppstartsteam med utspring fra NTNUs Entreprenørskole og Chalmers School of Entrepreneurship. Målet for undersøkelsen er å kartlegge faktorer som har påvirket samarbeidet mellom **studentteam** og ekstern **idéhaver**. Vi har leveringsfrist i begynnelsen av juni og ønsker derfor å gjennomføre intervjuer i **slutten av februar (uke 7 eller uke 8)**, slik at vi får bearbeidet empirien vi henter inn. Vi håper derfor at du kan sette oss i kontakt med aktuelle intervjuobjekter.

Helt konkret ønsker vi å komme i kontakt med **fem oppstartsteam** med utspring fra Chalmers School of Entrepreneurship. **Én representant** fra studentteamet og **én representant** idéhaveren(e). Videre så **må** oppstartsteamet oppfylle følgende krav:

1. **Oppstartsteamet hadde en ekstern idéhaver**
 - a. *Oppstartsteamet* er en fellesbetegnelse på *ekstern idéhaver(e)* og *studentteam*
 - b. En *ekstern idéhaver* er den personen som kom på og ønsket å realisere forretningsidéen oppstarten arbeidet med. Dette kan ikke være en student, men må være en ekstern person som ikke har tilhørighet til Chalmers School of Entrepreneurship.
2. **Samarbeidet mellom ekstern idéhaver og studentteamet må være avsluttet.** Det vil si at et entreprenørielt samarbeid tidligere er blitt inngått mellom et studentteam og en ekstern idéhaver og at dette samarbeidet ikke lenger eksisterer.
3. **Studentteamet besto av minimum to studenter.**
 - a. Det må være minimum to studenter ved Chalmers School of Entrepreneurship som var en del av start-up'en.

I tillegg er det **ønskelig** at *studentteamet* fortsatt går på Chalmers School of Entrepreneurship. Dette er fordi vi ønsker at *studentteamet* og *idéhaver* har start-up'en og samarbeidet friskt i minne.

Intervjuene vil ta omlag **45 min**. Intervjuobjektene velger selv om de vil være anonyme eller ikke og de vil bli tilsendt referat og resultat av undersøkelsen.

Håper på positivt svar!

Mvh,

Halvor Wold, Ole Andreas Lo og Håvard Haraldsen
Masterstudenter ved NTNUs Entreprenørskole

Vedlegg B: Intervjuguide – brukt i hovedintervju

Overordnet intervjuplan

1. Presentere oss og målet med intervjuet. Ikke snakk om innholdet i rammeverket.
2. Åpen samtale uavhengig av rammeverket vårt.
 - a. Intervjuobjektet skal i størst mulig grad komme med egne innspill på samarbeidet slik at vi kan sammenligne hva de mener er viktig med parameterne i rammeverket vårt.
 - b. Snakke om oppstarten deres.
 - c. Ha fokus på prosessspørsmål av typen
 - i. Hvilke forventninger hadde du når dere startet samarbeidet?
 - ii. Hvordan utviklet samarbeidet seg og hvorfor?
 - iii. Hva skjedde i de ulike stadiene som gjorde at de valgte å fortsette, men så til slutt valgte å avslutte.
 - d. Man kan stille spørsmål om de forskjellige fasene de har vært i for å få med seg hvordan samarbeidsrommet har utviklet seg. Få de til å tenke gjennom det.
 - e. Prosessen og utviklinga er veldig viktig.
3. Spørsmål mer konkret ift. rammeverket vårt.
4. Hvis vi ikke har fått svar på alt vi ønsker vil vi begynne å stille mer konkrete spørsmål knyttet til parameterne i rammeverket. Men hele tiden med fokus om å ikke lede intervjuobjektet for mye.
5. Presentere rammeverket vårt og få tilbakemelding på det.

Innledning – presentert av hovedintervjuer til respondent

- Hyggelig at du kunne. Jeg håper det er greit at vi tar opp samtalen?
- Bakgrunnen for at vi er her er at vi går siste året på vårt masterprogram kalt NTNUs Entreprenørskole. Det er nesten samme utdanning som dere har på Chalmers. Nå jobber vi med masteroppgaven vår, hvor vi ser på hvilke faktorer som har påvirket samarbeidet mellom **studentteam** og ekstern **idéhaver**.
- **TEGNE:** Utgangspunktet vårt er at det i en start-up med studenter og en ekstern idehaver vil være to naturlige grupperinger. Studentteam og idehaver. Forskjellen på gruppene kan være stor eller liten, og etter hvert vil det kanskje ikke være noe skille en gang. Men vi mener at det i starten vil være et skille der.
- I høst skrev vi en teoretisk prosjektoppgave hvor vi fant fram til faktorer som vil påvirke samarbeidet. Men nå ønsker vi å undersøke om teorien vår stemmer med virkeligheten, og det er derfor vi reiser rundt og gjennomfører intervjuer. Alt som

sies i intervjuet vil bli behandlet anonymt i masteroppgaven og vi kan gjerne sende deg den når den er ferdig.

- Håvard som sitter der borte vil underveis gjøre noen notater som vi skal bruke i analysearbeidet vårt senere. Han kommer til å være passiv i intervjuet, så han trenger du ikke å bry deg om.
- Vi håper dette kan være en samtale heller enn et intervju. Vi vil også gjerne at du snakker mest mulig fritt om samarbeidet, slik at vi ikke leder deg for mye med spørsmålene våre. Så om vi er stille, så må du bare fortsette å prate.

Spørsmål til hjelp i intervjuet

Innledende spørsmål

Chalmers School of Entrepreneurship

1. Kan du forsøke å forklare for oss hva Entreprenørskolen er, og beskrive litt av kulturen du opplevde blant studentene som går der?

Oppstarten, studentteam og idehaver

1. Hva dreide oppstarten seg om?
2. Hvor kom idéen fra? Kan du beskrive idéhaver? (Hva slags type var IH? Hva drev han med før oppstarten?) Hvorfor ønsket idéhaver/du å ha med studenter?
3. Hvor mange studenter var det med?
4. **Hvordan vil du beskrive samarbeidet i teamet? Kom gjerne med eksempler.**
5. Hvor langt hadde idéen kommet ved oppstart? Status ved start.
6. Hvor lenge var oppstarten aktiv? (Og hvor langt kom dere?) Når holdt dere på?
7. Hva var IHs rolle i oppstarten, og hvor aktiv var han?
8. Hvordan oppfattet du idéhavers motivasjon for idéen?

Spørsmål knyttet til rammeverket vårt

Arbeidsklima

1. Hvordan vil du karakterisere båndet og fellesskapet i teamet? Hva gjorde dere for å bedre dette?
2. Hvor effektiv følte du at dere var i arbeidet som ble gjort og arbeidet som trengtes å gjøres?
3. Har du noen eksempler på problemer innad i teamet? (konflikthåndtering) Hvordan løste dere dette?

Felles mål og ambisjoner

4. Hva ville dere med selskapet? Hvor skulle dere være om, la oss si, 5 år? Opplevde du at alle var enige i målene, og arbeidet for å nå de? Hvordan utviklet dette seg i løpet av samarbeidet?
5. Følte du at målene til selskapet var oppnåelige eller urealistiske?

6. Hvorfor ønsket du å bli en entreprenør? Endret dette seg? Hvorfor?
7. Hvor risikovillige oppfattet du at idéhaver og de andre studentene var? Hvordan påvirket dette deg og din egen motivasjon? Hvor mye var du selv villig til å risikere for å lykkes med oppstarten?
8. Hadde dere noen kontrakter eller muntlige avtaler internt som fastsatte hvor mye dere skulle arbeide eller hvor høy risiko dere skulle ta?

Tillit

9. Stolte du på de andre i oppstarten? Skjedde det noen gang at du ikke stolte på dem?
10. Føler du at de andre stolte på deg?
11. Hvordan følte du at idéhaver håndterte det faktum at dere er studenter med lite erfaring?

Innflytelse

12. Hvordan ble viktige beslutninger tatt i oppstarten? Kan du komme med noen eksempler og forklare oss prosessen? Følte du at idéhaver tok deres innspill på alvor? Hvordan fungerte dette?

Organisasjonsstruktur og rollefordeling

13. Hvordan var organisasjonen bygd opp? Hvem gjorde hva? Og endret dette seg? Hadde dere tydelige ansvarsområder?

Finansielt eierskap

14. Hvordan var eierforholdet i selskapet? Hvordan kom dere fram til dette? Og hvorfor?
15. Følte du tilhørighet til oppstarten, og at den var litt ditt?
16. Hvordan følte du eierskapet ditt påvirket arbeidet med oppstarten?
17. Hvilke forventninger hadde du til eierandeler i selskapet når du startet arbeidet? Hvilke løfter ble gitt i starten mtp. eierandeler i selskapet? Hadde dere en skriftlig avtale om fordeling av eierandeler i forhold til om dere eller idéhaver trekker seg ut av oppstarten?

Kommunikasjon mellom partene

18. Rent praktisk, hvordan samarbeidet studentteamet og idéhaver? Hadde dere faste møter, snakket på skype, satt sammen el.l.? Forklar og kom med eksempler. Få fram hvordan de kommuniserte og hva som gjordet det bra/dårlig.
19. Følte du at teamet hadde de nødvendige kunnskapene som oppstarten hadde behov for?

Vedlegg C: A-kategorisering

Forkortelser A-kategorier:

AK = Arbeidsklima, **FM** = Felles mål og ambisjoner, **T** = Tillit, **I** = Innflytelse,

AO = Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur, **FE** = Finansielt eierskap,

K = Kommunikasjon mellom partene, og **AT** = Annet

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 1IS1: Så i mellom oppdrag da har vi ikke så mye å gjøre, da jobber vi med internutvikling, med kompetanseutvikling, etcetera. Og, litt med idéer som vi har gjennom årene da. For vi har hatt andre idéer også da, som jobbes på lignende sett. En parantes er at vi har, nu er vi årets omgang som <Inkubatoren> kjører med studentene så har vi et nytt prosjekt med andre studenter da, så vi...vi kjører dette konsekvent kan man si. Ehhh... så i mellom våre oppdrag så forsøker vi å anvende tiden til å utvikle ulike saker, og det er ikke bare saker som havner på Chalmers, det kan være andre saker også, men det her prosjektet som gjorde at vi landet på Chalmers. Det hadde vi drevet i litt under 2 års tid, men mange mennesker hos oss mellom oppdrag, så og si. | | | | | | | | |
| 2IS1: Noen steds der da, så fikk vi høre av en person som finnes i <IdehaverFirma> styre da, om at den her virksomheten fantes på Chalmers, og det visste ikke vi noe om overhode. Ehhh. Da sa man at, ja, det kan være verdt å få rede på, om det er noen ting å gå videre med, så og si da. Da traff vi Chalmers, og ja, det ene førte til det andre så og si da. Da var vi litt sent ute kan du si da, for man tar jo inn, eller starter opp disse prosjektene på et viss tidspunkt på året. Ehhhh... og da hadde vi misset det startstidspunktet, og ikke kommet med så og si. Og da sa man oppe på Chalmers at det bruker å bli prosjekter som ikke går videre, og av ulike grunner havarerer. Blir det noen ting sådan så bli man på en liste, som studentene helt enkelt finner en annen tenkbar idé. Ehh.. Og slik ble det da. | | | | | | | | |
| 3IS1: Vi pratet vel en del om det for det var jo ganske viktig for oss å kjenne at vi fikk rett studenter, om man skal si det slik, som var motivert, så det kjentes kanskje litt negativt ut for vår del initielt, ettersom de har tapt ting, og vi nå er B-planen så og si, hva.. Ehhhh....Men...Ehhh....Jeg tror uten å vite at de her tre studentene som vi fikk med da, det kom til å vise seg å være ganske krav.....ehhh...de satte ganske høye krav på sitt prosjekt. | | | | | | | | |
| 4IS1: Og en av grunnene til at første prosjekt ikke gikk bra, var nok at de innså at det kommer ikke til å tilfredstille deres krav til resultat, så og si. Så at, de gikk vel inn med en ganske høy ambisjon i dette, og det syntes naturligvis jeg var positivt da. | | | | | | | | |
| 5IS1: Ja, arbeidet var jo initiel.. var jo da at Chalmers har jo da <Inkubator> og der har de veiledere. Så den her personen <Person> ringte meg og sa at nå har jeg et team ledig og jeg tror at de kan være interessante. | | | | | | | | |
| 6IS1: Så treff vi de tre studentene og jeg syntes at vi klikket ganske bra. Vi følte at de var veldig på og at de var intresserte i den her biten | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 7IS1: Man kan vel si det sånn at hva vi funderte mye på var egentlig hvilken innvirkning man skal gå videre med. Man har jo dels det tekniske aspektet. Det vi hadde gjort var jo mye teknikk og design. Vi hadde ikke gjort så mye på markedssiden. | | | | | | | | |
| 8IS1: ...for at teknisk sett har de ikke spesielt stor kunnskap om dette som har blitt gjort. Ikke etter året de har holdt på heller. De har ikke vært dypt satt inn i teknikken. Det de har gjort er en marknadsplan og marknadsundersøkelse, jobbe med markedsføring i et vidt perspektiv og det syntes jeg de gjorde veldig bra og de gjorde det på et slik måte at vi faktisk også fikk drahjelp av Chalmers som varemerke og det så vi på som en stor ferdel. | | | | | | | | |
| 9IS1: Man kan vel si at vi jobbet ganske "tight" innledningsvis. Gruppen besto jo av disse tre studentene, jeg og <Person> fra <Incubator>, var vel egentlig vi som begynte med disse her sakene. | | | | | | | | |
| 10IS1: Og da begynte de egentlig med å forsøke å sette seg inn i hva de egentlig skulle oppnå og indentifisere hvilke kundeselement som som man skal titte på, hvilke veier kan vi gå videre. | | | | | | | | |
| 11IS1: Jeg skal ikke si at vi hadde en utalt leder som sa "nå gjør dere det og nå gjør dere det". Vi treffes... | | | | | | | | |
| 12IS1: Man det er klart at jeg hadde jo naturligvis på spesialisering (innvirkninger) av muligheter iom at jeg hadde et tidsmessig forsprang. Jeg hadde jo jobbet med dette et par års tid, visste jo ganske vel hva vi vil oppnå med dette. | | | | | | | | |
| 13IS1: ...nei den var de selvgående studentene, men vi gav dem spesialisering(innvirkninger) | | | | | | | | |
| 14IS1: Ja vi det var litt ulikt over tid, men jeg skulle vel si at vi treffes vel på det minste en gang i måneden. Innledningsvis var det sikkert oftere. Og det kunne være fysiske møter, mailkontakt, telefonsamtaler og man møtene hadde vi da i prinsipp hver fjerde uke hvor vi treffes og snakkes. | | | | | | | | |
| 15IS1: Ja, det fantes jo perioder da vi treffes oftere, og det fantes perioder der det var mer utdragende. Det som hendte når vi hadde kommet i gang var jo at denne modellen som <Incubator> har som sier at vi behøver å ha inn en styreleder, kaller man det, og det skal gjerne skal være en person som kommer utenfra og som ikke har med idhaver og gjøre, ikke har med studentene å gjøre uten at man er littog da gikk vel jakten inn i det her: okay, hva trenger vi av kompetanse som skal lede dette her og vi fikk inn en tidligere adm.dir for salg i <Sted> som het <Person> og han takket jo ja til dette og ledet disse møtene som vi hadde en periode. Og han bidro ganske mye med sitt nettverk og fikk gehør for mye generelt og planer når det gjelder økonomi og lønnsomhet som man jobber med. Og da treffedes vi periodevis litt oftere, kanskje to møter i måneden. | | | | | | | | |
| 16IS1: Fordi bilde jeg ble gitt av <Inkubator> Chalmers da vi gikk inn i dette var vel at det det blir de her møtene og senere kommer studentene og gjøre alt. Men sånn var det ikke riktig fordi vi fikk jo en riktig stor arbeidsinnsats, så periodevis skulle jeg vel si at jeg la ned omlag 50% av min arbeidstid på å hjelpe studentene. Og det var | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| veldig mye tid som gikk med til ulike saker. | | | | | | | | |
| 17IS1: Status nå er at det er stiftet et AB, og vi holder på å få vår første order. Kunden til den første anlegget har sagt ja, vi venter på en viss finansiering fra energimyndigheter, altså statelige bidrag for å kunne bygge anlegg. Og den beskjedne skal komme hvilken dag som helst. | | | | | | | | |
| 18IS1: JA, den biten tenker jeg kanskje er litt kjedelig, skal jeg vel si. Alltin har vært veldig positivt, men det som har vært kjedelig er det som hendte i studentenes bevissthet da vi hadde kommet en bit inn i prosjektet. | | | | | | | | |
| 19IS1: ...når vi gikk inn i dette her prosjektet fikk vi et avtale fra Chalmer, en mal som de har. Avtalen signerer Chalmer, studentene og vi som er idehavere. Og der beskriver man hva som skal hende ved ulike scenarier... | | | | | | | | |
| 20IS1: Det er ganske mange sånne saker som reguleres der. Og hva som hendte var vel at, det kom litt uventet for meg kan man si her her. Vi begynte prosjektet rett før ferien og fram til en eller annen gang før jul, så kom dette spørsmålet opp første gangen, da studentene syntes at avtalen ikke var noe bra, vi vil jo vite hva det er i det her for oss. Og hva finnes det for noen ting til oss. Og der tror jeg vi pratet forbi hverandre en hel del. | | | | | | | | |
| 21IS1: Det er jo ferdig og klart. Nå er det bare å løpe på, men det syntes ikke studentene, de syntes at vi skulle diskutere det her så vi vet om vi kan regne med å få en jobb i dette selskapet eller om vi skal søke oss jobb på arbeidsmarkedet. | | | | | | | | |
| 22IS1: For vi hadde kommet såpass langt at studentene hadde gjort markedsundersøkelsen, alt gikk så veldig bra ut. det var en bra ide, det finnes et marked, kalkylen så bra ut og de kjente seg ganske sikre på at dette kom til å bli et selskap og det kommer til å gå kjempefort i utviklingen. Så de var kjempeinteresserte da. | | | | | | | | |
| 23IS1: Og min erfaring fra arbeidslivet er at saker og ting tar ganske mye lenger tid enn hva man tror fra starten. Det er ofte den man feilbedømmer. | | | | | | | | |
| 24IS1: Og deres opplegg var i prinsippet et helt annet enn den avtalen vi hadde gått inn med. De sa sånn her at det som finnes i avtalen er en for liten del. Vi bør ha en større del av kaken i det nystiftede selskapet. Og det der jeg vil diskutere hvorfor dere skal ha en større del enn det vi gikk inn i avtalen med? Hvorfor har dere kommet frem til det her? Og det syntes jeg kanskje de gled litt på svaret og hadde ikke særlig godt svar. De sa sånn her at de går den her etrepreneurutdannelsen på Chalmers fordi vi prøve å jobbe som entreprenører, og <Person> var vel da spesielt tydelig på det at "i den her avtalen får vi en så liten del at vi ikke er entreprenører". Hva han mente med det tror, som jeg tolket det, er man entreprenør, skal man ha enerett til beslutningene i prinsippet. Jeg skal ha mer enn 50% av et selskap | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 25IS1: "Som entreprenør er det jeg som bestemmer hva vi skal gjøre". Omtrent sånn utrykte han (Student) det, det var omtrent sånn jeg oppfattet situasjonen kan man si. Og de hadde da opplegg med å gjøre noe helt annet. I sin største diskusjon ville man bygge tre selskap for at avtalen skulle kunne gjelde ett selskap, og senere skulle disse selskapsideene flyttes ut og aandre selskap der de skulle ha majoritet. Det ble veldig komplisert og da kjente <Styreleder>, som var i avviklingsfasen, men han var fortsatt med. Både han og jeg kjente at nå legger vi fokus på helt feil saker. Vi forsøker å spise opp det her før vi vet hva vi har å spise. Så slo det fra oss. Det var bra diskusjon i og for seg, men deres fokus gikk helt over til disse sakene i steden for å jobbe med prosjektet og det syntes jeg var litt synd. | | | | | | | | |
| 26IS1: Hvordan vi gikk videre fra den diskusjonen da? Jo, jeg kjøpte ikke den biten kan man si, fordi jeg anså deres jobb som var blitt gjort var jo markedsføringen, markedsundersøkelsen og regne på investeringsplaner og sånne saker, og de hadde ingen anelse om hva vi teknisk sett gjorde. | | | | | | | | |
| 27IS1: Og hele avtalen har vi rett til å tilby en student, så og si, til å fortsette å jobbe. Ser man på hvordan de oppå Chalmers med de fleste prosjektene som går videre og blir foretak, er det en eller to som blir igjen. Og det går på at man har ikke så mye kapital i selskapet at man har råd til å betale lønn til mer enn en eller to personer | | | | | | | | |
| 28IS1: Så det er vel på en måte kotymen i deres selskap (<Inkubator>). Hvilket man kan ha meninger om. Det kan vi kanskje ta en separat diskusjon. | | | | | | | | |
| 29IS1: Spørsmål: Hva slags rolle, hva slag oppgaver skulle <Student> jobbe med da? Svar: Da skulle hun bli ensom ansatt, både VD, prosjektleder og gjennomfører ut av dette selskapet. Komme videre, selge det første demonstrasjonsanlegget. Det var det som var den ytterste målsetningen. | | | | | | | | |
| 30IS1: Skal vi se her, om jeg husker rett, var det ca 10% som disse her tre studentene hadde rett til i kontrakten fordelt på en, to eller tre personer. Blir det en igjen skulle denne ene person så var ha disse 10 prosentene. Jeg tror det var 10% Eller om det var 10 eller noen ting prosent. Er det to så får de dele på det, er det tre så må de dele på det. <Incubator> sånn jeg forstår det går de alltid inn med 20%, det er deres modell, den ser sånn ut, det skal alltid være sånn. Senere så har man en diskusjon med idehaveren, der man går inn i kontrakten. Hvor mye er gjort ut av innovasjoinen, hva er status på innovasjonen når en går videre, og da vi kom til Chalmer hadde vi et ferdig teknisk konsept, uten denne markedsbiten som var neste steg så man skulle få bygget demonstrasjonsanlegg. Så der fikk vi ganske mye ut av den delen. Det var 45% når kontrakten ble skrevet. Nå blir ikke totalt sett 100%. Uten da finnes det en POOL kaller man det på Chalmers. En aksjepool. og den skal brukes for at få inn ekstern kapital, eller personer som skal komme inn og bidra ettersom man ikke har så mye penger å kjøpe folk for. Kan man dele av disse eierandelene. Når kontrakten ble skrevet var tanken at denne eksterne styrelederen som skulle ha en del av denne her biten. Og når man kom frem til den her diskusjonen om hvem som skulle ha hva, var studentenes | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| innstilling at denne her poolen den skal vi ha, d t finnes ikke noe snakk på den biten. Men det var ikke bra nok det heller. Da syntes de at Hvorfor skal <Idéhaverfirma> ta 45%, Hvorfor skal Chalmers ha det, det er jo vi som har gjort jobben? | | | | | | | | |
| 31IS1: Og det syntes jeg var litt brist på erfarenhet. Hadde disse personene vært litt eldre, jobbet litt i uti virkeligheten, ikke bare jobbet i skolen, så tror jeg at de hadde hatt en litt annen innstilling til det, faktisk. | | | | | | | | |
| 32IS1: Vi har fortsatt en bra relasjon med <Studentene>, det er ikke noe problem. For de aksepterer at vi ikke kom overens og de aksepterte også at vi hadde en avtale, det er ikke sånn at de sier at avtalen ikke gjelder eller noe, men vi kunne ikke møtes og da sier de heller nei takk en at de går inn på de premissene som var avtalt. Jeg syntes vi respekterer hverandre iom at ja, vi hadde en forhandling men vi klarte ikke å møte hverandre og da får vi skilles. | | | | | | | | |
| 33IS1: Den biten oppfatter jeg som er vanlig forekommende oppå Chalmers og det syntes jeg er et problem, at man får et sånn diskusjon ganske tidlig for det er for at det er jo et år denne entrepren rstudiet skal jobbe med dette prosjektet og hvor mye klarer man å gjøre på seks måneder før disse diskusjonene kommer i gang, det er ikke særlig mye. D  f r man fokus på feil saker og det tror jeg kan bidra til at man faktisk ikke n r like langt som man skulle kunne gjøre. for det merket jeg ganske tidlig på studentene. Da disse diskusjonene kom i gang rundt juletider. Deres arbeidsinnsats gikk jo ned på det de skulle gjøre. | | | | | | | | |
| 34IS1: I steden, syntes jeg, og det har jeg sagt til den, burde dem ha skolen har et ombud for studentene og skal overvåke studentenes interesser, og den her <Inkubator> skal faktisk være en part som initierer og driver selskapet, plukker ressurser fra studenten og ideer fra idehavere. Og skal fortrede selve selskapsdannelsen. Man med nåværende opplegg, blir det jo sånn at studentene har ingen å vende seg til. | | | | | | | | |
| 35IS1: Spørsmål: Hvis du ser at det med eierskap, dersom det hadde gått i orden, dersom de hadde fortsatt, tror du at samarbeidet med studentntene ville gått videre? Svar: Ja, som personer og arbeidsinnsatsen de gjorde under prosjektet, så syntes jeg det var utmerket. Jeg tror ikke vi hadde kunnet gått videre med alle tre. Det hadde vi ikke hatt penger til, helt enkelt | | | | | | | | |
| 36IS1: Spørsmål: Det var ingen andre konfliktområder, det var kun det med eierskap? Svar: Nei, det var kun det med eierskap. | | | | | | | | |
| 37IS1: Mitt perspektiv nå er muligens innhabilt, men jeg har forsøkt å fundere på det her i etterkant og under perioden, hvorfor vi landa her. Jeg kan bare komme til det at man som student i det her formen kjenner at vi har gjort veldig mye og det her er vi verd. Mens vi som idehavere har et annet syn på det. | | | | | | | | |
| 38IS1: men i vårt tilfelle, så kom vi med et ferdig konsept. Det her skal vi kommersialisere, se om det holder. Det skillet oppfattede ikke studentne i vårt case. De har ikke gjort innovasjonen, det de ser til er at den kommer ut på markedet og ser om det finnes bærekraft på markedet. Og da syntes jeg at da i den situasjonen så høyer man sin | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| egen verdi for mye i forhold til helheten. I et annet prosjekt, der man har en ide, og utvikler den tekniske biten, og gjort kommersialiseringsdelen, da er det annen diskusjon. | | | | | | | | |
| 39IS1: Vi hadde et ferdig konsept, de hadde ikke gjort den tekniske utviklingen. De har gjort en markedsmessig innsats | | | | | | | | |
| 40IS1: Men jeg tror også at, som du kanskje var inne på her, at hadde de sittet mer hos oss, så hadde den her pådrivet..., for det er klart at i en sånn studentmiljø, der vi sitter med våre prosjekter, og på andre siden av bokhyllen sitter tre andre med sitt prosjekt osv. Og så er det et titalls prosjekter som driver. Det er klart de sitter "hvor mye har dere fått ut av deres prosjekt", "nei, vi har fått så mye", "De har fått så mye....", og at man på den måten driver å overgår hverandre. | | | | | | | | |
| 41IS1: men vi satt fysisk ikke sammen så mye. Men i perioder hadde jeg mail og telefonkontakt hver dag i prinsippet. og vi hadde møter veldig tett. Så å jobbe tettere sammen, det tror jeg ikke at vi hadde klart tidsmessig. Da måtte jeg sluttet i mon vanlige jobb og startet i prosjektgruppen. Det finnes ikke mer å hente der. Det er i såfall at om de hadde sittet her hadde man fått den spontane biten der man snakker over kaffen. Og det kan være verdifulle. Men jeg tror kanskje at det ikke er avgjørende, derimot at de hadde hatt et eget kryptin et sted kan ha påvirket situasjonen, sånn at de ikke sitter sammen med sin kompiser, for da begynner det, når man kommer til juletider og alle snakker | | | | | | | | |
| 42IS1: Deres arbeidsinnsats som vi startet var vi veldig samstemte om. | | | | | | | | |
| 43IS1: De ville eie butikken og kunden. | | | | | | | | |
| 44IS1: De hadde ganske stor innflytelse | | | | | | | | |
| 45IS1: Og de gjorde en veldig god jobb, absolutt! | | | | | | | | |
| 46SS1: Og det begynte vel egentlig med at vi var i en situasjon som var litt uvanlig for denne entreprenørskolen. At våre prosjekter, som vi skulle ha gjort ble kansellert av ulike grunner. Litt var det skolens feil, så da fikk vi et gullkort som gjorde at vi fikk velge ulike forslag som de hadde. Og det var to stykker. Det ene var et prosjekt fra <Firma>, og som naturligvis var en veldig intreressant samarbeidspartner, stort selskap og alt sammen. Med den standard som var <Firma> med <arbeidsområde>. Og da var det sånn at vi valgte det her med <arbeidsområde>, for vi syntes det var større potensiale på selve ideen og den teknologien som man hadde | | | | | | | | |
| 47SS1: personene var litt spesielle, men de var bra personer å samarbeide med. De var entreprenører selv som hadde startet et teknisk konsulentfirma. Så vi tenkte at det kanskje var lettere å samarbeide da. Det var det også, vi hadde et veldig bra samarbeid i selve utviklingen av prosjektet og de stilte opp veldig mye, spesielt... men det gjorde de allting som vi ville de skulle gjøre. Når det gjelder den tekniske utviklingen, også støtte oss i samarbeidet med tredjepart. | | | | | | | | |
| 48SS1: Det var hele tiden et problem som vi hadde vanskeligheter med å håndtere og det var at vi hadde nok ulike ambisjoner om hva vi ville gjøre med selskapet. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 49SS1: Vi var ikke så interesserte i å, eller vi var mest interesserte i å få et stort eierskap i selskapet og grunnproblemet var at både den som var styreformann, som vi tok inn, som var en ekstern person faktisk, så var det også CEO som var styreleder, men også idehaveren ville ha en stor eierandel. | | | | | | | | |
| 50SS1: De fleste studentene ville ha en bra lønn, men vi hadde nok innstillingen at om vi skal gå inn i et entreprenørskapsprosjekt, så vil vi ha en eierandel og det var egentlig viktigere for oss enn lønnen. | | | | | | | | |
| 51SS1: Så vi syntes det at den modellen som entreprenørskolen på Chalmers hadde utviklet på en måte ut i fra studentens synspunkt, så var det litt av det dårligste ut av to verdener. Dårlig lønn og sitte uten eierskap. Eller lite eierskap. | | | | | | | | |
| 52SS1: Man vet vel aldri om det var bevisst eller ubevisst, men styret de vi var irritert på var jo <Inkubator>, som er investeringselskapet som egentlig ikke har noe med utdannelsen å gjøre, eller det har de jo også, men det er ulike personer, og de karene som styrte <Inkubator> satt mye på sine høye hester og syntes at de styrte et ordentlig investeringselskap. | | | | | | | | |
| 53SS1: sånn der at de med <Inkubator> som må velge mellom studentene og idehaverene og da stilte de seg alltid på idehaverenes side | | | | | | | | |
| 54SS1: jeg tror, og vår analyse, var også at de kjørte litt med doble kort, eller doble roller, så de sa en historie til oss og så sa de en historie til idehaveren. De vil jo gjerne ha inn nye ideer, så da sa de det som trengtes for å blidgjøre idehaverene. Og da gir de dem en forestilling om at de tar inn dyktige og ambisiøse studenter. De krever ingen lønn og krever ingen eierskap. De gjør bare en veldig god jobb og så får dere utvikle deres ideer og beholde det største eierskapet, mens vi på <Inkubator> tar, de tok jo da 20% ut av aksjene for mekle sammen dette her da. <Studentene> nøyer seg med 10% som de skal dele på tre stykker, så de får 3% eller 3,3%, og det er de kjempefornøyde med, bare de får en lav lønn. Og senere får dere beholde 45% selv og resten anvender man for å ta inn kapital eller binde opp noen andre | | | | | | | | |
| 55SS1: Spørsmål: Er det egentlig det du sier at du syntes Encubator tar en for stor andel, eller syntes du at...? Svar: Ja, jeg syntes de hadde en uberettiget stor andel, men det hadde man kunnet leve med, så å si. Det som var problemet var at de ikke kjørte et åpent spill gjennom at de forsøkte å ha en story til idehaveren og en story til studentene. Og da skaper man en konflikt. | | | | | | | | |
| 56SS1: Prosjektledelsen var bare en (gera), sier man det på norsk også? Man får være med på møtene, men man får ikke stemme. | | | | | | | | |
| 57SS1: Spørsmål: Hvordan påvirket det deres motivasjon? Svar: Ja, det er klart at man føler seg som en sekundær part på det viset. | | | | | | | | |
| 58SS1: Vi var tre studenter som hadde litt forskjellige oppgaver. Jeg hadde ansvaret for eksterne kontakter om mangt og mye. Spesielt de her på leting etter en samarbeidspartner, en var, <Student2>, han hadde ansvaret for økonomi og <Student3> som hadde hovedansvaret for eksterne også bidrag fra ulike søkinger som vi gjorde, eller mulige... det var jo, det finne forskningsstøtte, det finnes | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| startstøtte, alle mulige sårne der. | | | | | | | | |
| 59SS1: Senere var det idehaverene, de sto jo for teknisk utvikling og det ble også sånn at de støttet i dette (innsalget?) også med teknisk kompetanse der da. Og <Inkubator> skulle bidra med sin kunnskap om bedriftsutvikling, som de ikke hadde, så de var ikke til mye nytte, men det var mest problem kan man si. | | | | | | | | |
| 60SS1: Spørsmål: Vil du si at det var dere som studentteam som drev oppstarten fremover? Svar: Ja, det var veldig mye det. Men det var jo satt at vi skulle gjøre det. Men senere var det jo sånn at vi drev prosjektet fremover, men så hadde man regelmessige styremøter en gang i måneden, tror jeg. Og da stilte de, fremfor alt var det lederen og idehaveren som stilte en hel del spørsmål. Og av og til fikk vi også oppgaver som som vi måtte returnere neste styremøte eller noen uker fremover eller noe sånt. | | | | | | | | |
| 61SS1: Studentene ja, vi hadde veldig stor påvirkning. Vi... ofte så hadde vi allerede tenkt på de sakene som styret spurte etter. | | | | | | | | |
| 62SS1: Men så kom man ikke fra at vi havnet i denne studentrollen. Og at man ikke er ordentelig entreprenør | | | | | | | | |
| 63SS1: Spørsmål: Hvordan fungerte dere sammen, altså studentgruppa og idehaverene?Svar: Ja, det fungerte bra fram til en gang i april da det ble skarpt lege om hvordan vi skal fortsette prosjektet. Og vi hadde jo stilt et tydelig ultimatum. Vi hadde en ide om at vi skulle fortsette på det viset at vi som tre personer, skulle vi avsette en som prosjektleder, og de andre to skulle jobbe som rådgivere til den personen, men i hovedsak syslet vi med ulike typer konsulentoppdrag for å dra inn penger til et felles selskap som vi senere skulle ha eierskap i det her prosjektet. Så på den måten skulle vi si. "For lønn er et stort problem for man har jo lite penger". Så sa idehaveren at de finansierer prosjektlederen og mot det får vi et større eierskap. Da sa vi at vi ville ha omtrent 40% i selskapet, men det innså vi at det var de ikke intreressert i, og da ble det litt sånn spill, der de prøvde å splitt oss. | | | | | | | | |
| 64SS1: Spørsmål:Før det var kommet til april, altså når dere startet samarbeidet, hadde dere hatt noen samtaler ift at det her kan komme? Svar: Vi forsøkte å ta opp den diskusjonene tidlig, om hva vi hadde for ambisjoner og vi forklarte allerede høsten hvordan vi tenkte oss det i grove trekk, uten å være altfor tydelige for vi ville også ha et spillerom, og det var begge partene interessert i. Men da drev <Inkubator> hele tiden den der at denne diskusjonene skal man ta så sent som mulig. Og syntes vi bare ikke gagnet oss å ta det så sent som mulig. | | | | | | | | |
| 65SS1: Man er ikke entreprenør på ordentlig om man eier 3 prosent av selskapet. Det er liksom samme nivå som å ha en partner i et revisjonsbyrå, en halv prosent ut av selskapet. Det blir mer en incitamentstruktur, det er ikke å være entreprenør, da er man ansatt. | | | | | | | | |
| 66SS1: Vi satt jo på en plass med alle andre prosjektteam som hadde sine prosjekter og senere var det jo i samme bygning som <Inkubator>, så de var inne litt oftere og hilste på, men idehaveren hadde kontorer i byen. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 67SS1: Spørsmål:Tror du det hadde betydning forståelsen av betydningen til hver part? At dere ikke satt sammen med dem og de satt ikke sammen med dere, og det gjorde at.... Svar: jeg tror ikke det var spesielt viktig | | | | | | | | |
| 68SS1: Og jeg opplevde nok at idehaveren var en spesiell person. Han var en self made man, så han hadde jo sterke meninger, samtidig som det gikk å prate med han, men jeg opplevde at i starten hadde han en veldig stor åpenhet. Senere ble han livet visse saker av <Inkubator> og da hadde han sin oppfatning klar og da var det liksom å gå tilbake å gi bort mye eierskap til oss, opplevde han det som at han tapte veldig mye, for han var blitt lovet noe annet. Så da tror jeg fra hans følelseperspektiv, så var det en umulig å gå med på våre ideer og våre krav. | | | | | | | | |
| 69SS1: Nei men det er alltid flere personer som skal til for at det blir en konflikt. Så man kan ikke si at "Ja, det er ukonvensjonelle krav". Så det er jo klart at vi var vanskelige og. Så... Og vi passet ikke inn i deres (Inkubators) mal, hadde vi gjort det, så hadde det vært fryd og gammen. Men det er jo for at vi var vanskelige, at det også ble en konflikt. Så ja, og det sluttet med at ja.. vi skilte lag. | | | | | | | | |
| 70SS1: Nei, det var ikke noe dårlig stemning, men det var noe med strukturen som var feil på den. Den var veldig... Man sa at det fantes en fleksibilitet, men når alt kom til alt var det ingen fleksibilitet i det hele tatt. Det var en struktur som gjaldt og da var det ikke interessant for oss, for vi var ikke interessert i den strukturen. | | | | | | | | |
| 71SS1: Når jeg begynte var det nå mest å lære å bli entreprenør og det syntes jeg jeg kunne bli gjennom skoleprosjektet eller, da visste jeg ikke særlig mye om struktur og sånn, eller innen et større selskap som en slags intreprenør, kunne jeg tenke meg da. | | | | | | | | |
| 72SS1: Hva føler du at målsetningen til entreprenørskolen er med studentene? Svar: Nei, grunnideen er naturligvis at det er en veldig bra utdanning innen entreprenørskap etter som det jo ikke.. det er jo om lag 30-40% som gårvidere innen skolens... selskaper som er startet innen skolen da. Og 60-70% går ut i næringslivet eller på noe annet vis. | | | | | | | | |
| 73SS1: Om alle hadde havnet innen skolens bedrifter, er det et tydelig tegn på at man har en utdanning som ikke er attraktiv for andre.. | | | | | | | | |
| 74SS1: Det er jo veldig spennende iom at vi er tre stykker som bestemmer alt. Og man får gjøre akkurat hva man vil. Bakdelen er at man ikke har erfaringen. Vi har prøvd å løse det gjennom at vi har knyttet endel erfarne personer til oss. | | | | | | | | |
| 75SS1: Det er en tredje part som blander seg inn i den der situasjonen. Som det er meningen egentlig skal legge til rette for samarbeidet og utvide den her sonen(ZOPA som OA snakket om). Det er <Inkubators> rolle egentlig. Og vi syntes at de krympet sonen. | | | | | | | | |
| 76SS1: Ja, nja, jeg vet ikke riktig. Jeg har bare fått historien fortalt. Men det finnes jo en del veldig entreprenørielle studenter, som. De kaller dem cowboysene, som bare så dollartegn i øynene og sånn der. Det finnes jo alle typer, så en reaksjon på det så opprettet man <Inkubator> og siden har <Inkubator> bare vokst og vokst og vokst og | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| flere og flere ansatte og med flere ansatte blander de seg inn mye mer. Og det ble mye mer strukturer og allting. Det det endte med at strukturene ble altfor strukturerte og at man følte seg låst av dem. | | | | | | | | |
| 77SS1: Spørsmål: Tror du samarbeidet kunne fungert hvis det var <Idehaver> og dere? Bare de to partene. Svar: Da hadde det ikke blitt værre. Det tror jeg ikke. Foruten det er mulig for <Idehaver> var veldig, veldig fornøyd med vår innsats, vet jeg. Det sa han hvertfall til oss. Først og fremst fordi vi dro inn <Beløp> kroner. Det er klart at sånt... Det havnet jo en hel del penger i hans konsultentselskap, selv om de kanskje ikke fikk markedsmessig betalt. Men det var fortsatt sånn at det dekte veldig mye av deres utviklingskostnader. | | | | | | | | |
| 78IS2: (...) så ble jeg spurt om jeg hadde noen prosjekt som kunne være spennende for <Inkubator>. Og da var jeg engasjert i <Firma1>. Og da la vi ut at...og <Produkt>, den oppdaget vi at kunne anvendes til flere produkter. Og da sa vi at "OK, vi har vår kjernebusiness i selskapet, men kan dere komme på noen alternative anvendelser så go ahead." | | | | | | | | |
| 79IS2: Og da ble jeg med i styret, eller i det fiktive styret, sammen med veilederen. | | | | | | | | |
| 80IS2: Og siden jeg bor to kvartaler herfra ble det ganske frekvent at jeg var her. | | | | | | | | |
| 81IS2: Vi hadde jo våre prosjektmøter, så vi fikk fort en teambuilding. Og siden jeg har den interessen jeg har så var det ikke vanskelig å fort sette meg inn i studentenes situasjon. Jeg opplevde aldri at det var dem og vi. | | | | | | | | |
| 82IS2: Så, vi hadde jo veldig tett og bra relasjon hele tiden. | | | | | | | | |
| 83IS2: Og de har jo utviklet seg selv. Gjennom at være mentor så jeg jo også hvordan de vokste i sine oppgaver. Og så forsøkte jeg å legge inn mer og mer ansvar på studentene. | | | | | | | | |
| 84IS2: (...) de skal jobbe fram en forretningsplan. Og de hadde jo sine verktøy for det, da. De diskuterte teorien og praksis med meg da, så. | | | | | | | | |
| 85IS2: Jeg mener, det er godt og vel med bøker og teori, men senere, når man har vært ute i virkeligheten så ser man at man ikke slavisk kan gå på teorien. Og jeg synes mer og mer, at når man får en erfaring blir det mer og mer at man tillater en stor kombinasjon av magesfølelse og teori. Og senere begynner man å treffe leverandører og kunder, og de er mennesker også og de har sitt syn på livet. Da gjelder det å forstå hvordan man får en vinn-vinn situasjon ut av den relasjonen. Så, at, det er spennende å være entreprenør. Det er jo hele tiden utfordringer, og man stiller seg opp for oppgaver som man ikke kan lese seg til, men en av entreprenørens oppgaver er jo at han gir seg ut for oppgaver som ingen annen har gjort før. Og det gjelder å finne veier gjennom de hindrene og over. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 86IS2: SPØRSMÅL: Men hvor aktiv var du i det å finne nye områder, og i det nye selskapet? Hva var din rolle? SVAR: Nei, jeg forsøkte å ha...jeg hadde jo mine ideer, men jeg forsøkte å være restriktiv fordi..jeg ville jo ikke... Grunntanken var jo fra begynnelsen å finne noe helt nytt, og det er klart at da ville ikke jeg farge min oppfatning av hva kunne det være, for mye. Så det var jo en litt vanskelig oppgave å holde kjeft. Og provosere studentene i tillegg, å komme med ideer, og si bare "Ja, ja, så bra. Gå." Og senere da, når man så praktiske greier, så "Stopp, stopp. Det har vi allerede prøvd." Eller "det har vi oppdaget at det og det problemet, men så..." For at ikke dem skulle gjøre samme feil som vi hadde gjort en gang. | | | | | | | | |
| 87IS2: SPØRSMÅL: Hvordan utviklet samarbeidet seg gjennom tida deres jobbet sammen? SVAR: Nei, vi ble jo veldig kompiser. Så det ble, sånn er det jo når kjemien stemmer. Det blir ping pong og... | | | | | | | | |
| 88IS2: Ja, det var en komplisert historie å...og det har ingenting med <Inkubator> eller guttene å gjøre, men at det opprinnelige selskapet fikk store problemer. Så, det endte opp med at jeg sammen med de studentene har gått inn i et helt annet selskap. | | | | | | | | |
| 89IS2: SPØRSMÅL: Men, du samarbeider med de samme studentene nå i et nytt selskap? SVAR: Jepp. SPØRSMÅL: Åja. Så samarbeidet fungerer egentlig veldig bra det da mellom dere? SVAR: Ja, det har det gjort fra dag én. | | | | | | | | |
| 90IS2: SPØRSMÅL: Hva bør de tenke på som idehavere for å jobbe med studentteam? SVAR: Ja, det er jo, nummer én å ha et åpent sinn. At ikke jeg har noen forutintatte meninger om deg, hva? Det er nummer èn. Og det synes jeg alle personlige relasjoner...og litt spesielt blir det jo, jeg mener, jeg er jo pensjonist i alderen og jobber med studenter jo, det er jo ytterlighetene som møtes, hva? Og da kan det jo bli kultursjokk, om man ikke selv har et åpent sinn, og er vant med å treffe ungdommer, kan en si. Han går jo uten slips, og han har sjuk frisyre som så, og... Så jeg tror at det er det det handler om, liksom. Men så er det klart at når man tar studentenes situasjon, som har blitt antatt til en slik nisje utdanning, så er det jo en hvis profil på dere, ikke sant? Og da er det jo like mye der at dere må ha et åpent sinn mot...og ikke sette dere på høye hester og "jeg har lest nå og jeg har den eksamen og jeg kan den teorien, og du er..." Jeg mener, man kan jo møte en entreprenør som ikke har noen utdanning, eller har en helt annen utdanning, og da snakker man ikke samme språk, kanskje. Og da gjelder det like mye for studentene å kunne tilpasse seg til idehaveren, hva? Respektere at han har de kvalifikasjonene i stedet. Så det gjelder for begge parter å finne hverandre. Og jeg mener, optimalt er det jo hvis man komplementerer hverandre. Det er da det bli spennende. Spesielt når man jobber med nye saker. Da skal man ikke sitte fire likesinnede, men da skal det helst være fire uliksinnede. Men så må da rette instillingen, og respekt for hverandre, og kunne plukke og kombinere med sin egen kunnskap så man kan løfte hele gruppen til et nytt nivå. Så det ikke blir at man sitter og kritiserer hverandre og stiller spørsmål ved hverandre, men at man sier: "ja, det høres interessant ut." Man må ha den innstillingen hele tiden. At det du sier: "Ja, det ligger noe i det, og så.." Til man har bevist det | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| motsatte i gruppen, hva? | | | | | | | | |
| 91IS2: Nei, her går det til sånn at jeg kommer med alle som går årskurset i en aula, og så får jeg en time på meg, eller en halvtime, til å presentere mitt case og selge inn det til alle sammen. Og senere så sitter studentene og liksom prioriterer hvilket case synes de er mest interessant. Og så blir det lederne som "jaha, hvordan er fordelingen her nå." Og det er da flere som har samme sak, da tror jeg det er så at...jeg husker helt om jeg traff to grupper, eller hvordan det var. Så jeg hadde jo en mindre rolle i å velge studenter, for det var lederne og studentene som gikk igjennom hva som kunne passe dem best. | | | | | | | | |
| 92IS2: SPØRSMÅL: Det virker som du har høy tillit til studentene. Var det noen utvikling der også? Stolte du på studentene fra dag en eller var det noen utvikling der når du... SVAR: Nei, jeg opplevde at det var en utvikling der. At, akkurat det at de respekterte min erfaring osv, og kunne sette inn det i teorien. Når jeg sa noen ting fra den praktiske virkeligheten så var de veldig lydhøre og liksom: "Så spennende, så du har opplevd det sånn? Og..." Den diskusjonen da. Så det var en modningsprosess, fra dem også. | | | | | | | | |
| 93IS2: Og her er det jo sånn at til og med studentene har en andel. Så det er studentene, <Inkubator>, idehaver, og så har man en åpen pool for at, om det senere kommer igang og man trenger å ta inn noen ytterligere da, så skal det finnes aksjer til den parten som man da finner. Og det skal være enighet mellom alle parter at man tar inn den parten, og så skal den stikke inn med den og den andelen, hva. | | | | | | | | |
| 94IS2: (...) vi hadde våre styremøter, og de hadde vi en gang i måneden. Så jeg jobbet ikke så aktivt, men vi forsøkte å være formelle der, at vi så styret og så fikk de rapportere på styremøtene, og så var det veilederen som i mellomtiden kunne stille opp og støtte studentene. Men vi forsøkte å ha de tilfellene med avrapportering, og så satt vi opp nye mål fram til neste styremøte. | | | | | | | | |
| 95IS2: Så, senere fordelte jo de seg imellom, men det var ikke noe som jeg eller veilederen la oss bort, men de fikk løse sine oppgaver på den måten som de fant fornuftig. | | | | | | | | |
| 96IS2: SPØRSMÅL: Dere hadde styringsmøte en gang i måneden? SVAR: Ja. SPØRSMÅL: Vil du si at var nok? Var det tilstrekkelig eller følte du at dere burde jobbet enda tettere? SVAR: Senere ble det jo sånn at de ringte meg også i mellomtiden, så det var ikke sånn at det var vanntett på det viset. Men vi forsøkte å holde det prinsippet. Men ettersom jeg som sagt bor så nære så var det jo enkelt å slå et signal, eller jeg kommer over på et besøk. | | | | | | | | |
| 97IS2: SPØRSMÅL: Men hadde dere noen konflikter underveis? Var det noen...? SVAR: Nei. SPØRSMÅL: Ingenting. Hvorfor ikke det? Hva gjorde dere riktig for å unngå konflikter? SVAR: Nei, det ene var som jeg sa fra begynnelsen var den sosiale kompetansen og at vi fikk respekt for hverandre, og vi hadde en felles oppgave å løse, og det var den som var overordnet. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 98IS2: SPØRSMÅL: Tror du studentene følte at de selv hadde stor nok andel til å la seg motivere? SVAR: Det la ikke jeg meg så mye i, for det hadde man jo avgjort, at det var ti prosent som studentene skulle dele på. Og så da når...vi kom jo så langt at det ble virkelig, nesten, og da hadde jeg jobbet opp en sånn relasjon med studentene, så da var jeg positiv til at de skulle få en større andel. Så det hadde de fått om det hadde gått videre. Men det var gjennom at de hadde fortjent det. | | | | | | | | |
| 99IS2: SPØRSMÅL: Du har snakket om at du har vært entreprenør lenge. Hva har vært din motivasjon for å holdt på så lenge? Er det penger? Er det..? SVAR: Nei, det er bare det å gjøre noe som ingen andre har lykkes med. Jeg blir rastløs når det blir rutine. Da får noen andre ta hånd om det, og så går man i gang med neste utfordring. | | | | | | | | |
| 100SS2: Vi tok jo kontakt med <Idehaver>, som dere har treft. Han bodde jo også i <Sted> og var veldig tilgjengelig. Vi fikk tidlig kontakt med ham (...) | | | | | | | | |
| 101SS2: (Vi) hadde med en gang veldig god kontakt med <Idehaver 1>. Vi hadde ingen kontakt med, initielt, <Idehaver 2>, eller <Idehaver 3> i selskapet. | | | | | | | | |
| 102SS2: Og vi drev på veldig bra, og vi fikk lite, ganske lite støtte fra selskapet, kan du si. <Idehaver 1> traff vi veldig mye, og han fikk vi veldig bra feedback fra på det han kunne. Men etter et halvår eller noe sånt innså vi at <Idehaver 1> selv kanskje var litt frakoblet. Fordi på et tidspunkt begynte vi å lese mellom linjene at det hadde blitt litt krøll i eiersituasjonen mellom <Idehaver 1> som var i <Sted 1> og <Idehaver 2> og <Idehaver 3> som satt oppe i <Sted 2>. | | | | | | | | |
| 103SS2: Når vi ringte til <Idehaver 2> så var han ganske manipulativ. Alt hørtes veldig bra ut hele tiden, liksom. Det hørtes ut som at han hadde veldig god kontroll på alt. | | | | | | | | |
| 104SS2: Men samtidig som det gikk bra der, så gikk det dårligere og dårligere på eiersiden, så vi ble veldig frakoblet, og det sluttet med at <Idehaver 1> gikk ut av styret i bedriften, og da ble det helt plutselig veldig mye..dette var forrige sommer..så et år etter at vi hadde startet. (...) Så alt vi hadde lest mellom linjene fikk vi jo svar på at egentlig vært veldig mye verre enn det de utgav de for å være. Og da havnet vi i den situasjonen at: "Skal vi fortsette å drive det? Tror vi at det fortsatt fins en mulighet til å løse dette sammen med <Firma 1>, til tross for at vi er i <Sted 1>? osv". Vi hadde bare truffet <Idehaver 3> og <Idehaver 2> en gang i <Sted 3> på en messe. Ja, vi bestemte at vi kunne kjøre videre, trodde vi. Så vi tok oss sammen i sommer, og så drev vi det videre fram til desember nå. | | | | | | | | |
| 105SS2: (...) det gikk bra for oss utad, men vi hadde veldig dårlig kommunikasjon med <Idehaver 3> og <Idehaver 2>. De var litt langt borte og vi, et sted, trodde vel at vi hadde bedre dialog enn det vi hadde, liksom. Det sendtes ut en mail og sånn der, men vi hadde trengt å treffe dem. Vi treffe dem en gang på et og et halvt år, liksom. Vi hadde trengt å treffe dem som vi gjorde med <Idehaver 1>, hver uke, eller hver annen uke. Og desverre, så var ikke <Idehaver 1> så tilkoblet til selskapet som han ville heller. Hadde han vært det, hadde det sikkert fungert veldig bra. Om han og <Idehaver 3> for eksempel hadde hatt en veldig god dialog, da hadde det ikke vært noe problem. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 106SS2: (...) de setter opp dette prosjektet som en side greie som kanskje kan bli gøy, men de trenger ikke å legge ned tiden på det. | | | | | | | | |
| 107SS2: <Idehaver 3> og <Idehaver 2> hadde vel sagt at: "Ja, men det der låter som en bra greie. Det er kult at vi legger det inn på Chalmers og så ser vi hva det blir av det." Men de selv kjente at de ikke burde ta noe ansvar for det overhodet. Så de la jo over det på <Idehaver 1>, liksom at "Allright. At det her blir..det her er <Idehaver 3>s prosjekt, det er hans gutter i <Sted 1>." | | | | | | | | |
| 108SS2: Han bodde jo i <Sted 1>. <Idehaver 3> bor i <Sted 3> og er..jeg vet da faen hva han holder på med. Han holder på med en rekke andre greier også, samtidig. <Idehaver 2> bor i <Sted 4>, og foretaket ligger i <Sted 5>. (...) Så det er...det var så himla langt i fra alt ting, da. SPØRSMÅL: Så den geografiske avstanden var stor? SVAR: Ja, virkelig. | | | | | | | | |
| 109SS2: Så jeg tror at skal det funke må man ha steinkontroll på hva det her selskapet har som strategi og hvorfor de vil gå inn i skolen. Slik at det ikke bare er sånn at det finnes en person som synes at det her kan være kul, mens, i det her tilfellet, <Idehaver 3> og <Idehaver 2> som kanskje er enda mer viktige personer, bare ser det som en liten side greie som kan være interessant. | | | | | | | | |
| 110SS2: Da vi treffe <Idehaver 3>, fant vi en slags felles målsetting. Men..ja, han innså at det kunne være veldig givende og han så at vi hadde gjort bra resultater, at vi hadde åpnet et marked litte grann. Samtidig som han kjente nok at han ikke var helt overbevist. Han ville nok fortsatt, trodde nok enda at de kunne gjøre det minst like bra. Og han var ikke helt beredt på å slippe, for eksempel <Produkt 2> til oss, hvilket kanskje hadde vært det smarteste, på en måte. Det var vel halvlinje (?). Men det hadde vi behøvd å være...vi treffe vel han i mars 2012 og vi begynte prosjektet i mai 2011, så det var ti måneder eter at vi startet prosjektet at vi møtte VD-en første gang. Og jeg mener, det burde ha blitt synkronisert i mai 2011. Vi hadde jo allerede, det hadde jo skjedd veldig mye på ti måneder. | | | | | | | | |
| 111SS2: SPØRSMÅL: Altså, når dere begynte samarbeidet. Trodde du at <Firma 1> var mer ivrig og engasjert? SVAR: Ja, det trodde vi. SPØRSMÅL: Hvordan utviklet det seg? SVAR: En gang på høsten, 2011, type, kanskje et halvt år etter at vi hadde satt igang. Da begynte vi å innse det, men ettersom <Idehaver 1> var så engasjert så kjente vi at vi hadde jo hele tiden støtte fra <Idehaver 1>, <Firma 1>, da. En gang etter et halvt år begynte jeg og <Student 1> å innse at, når vi ringte opp til <Firma 1>, så innså vi at det fantes en sprekk mellom <Idehaver 1> og <Firma 1>, litte grann. Deres syn på visse saker var ikke helt lik. Og da skjønnte vi at "Ok, det finnes kanskje litt mer her". Så da kjente vi på en måte at, "OK, nå begynner det å kjennes som at vi ikke er helt...at alt ting han sier kanskje ikke er helt forankret her." Og vis a versa. De sa noen saker til oss som var, "OK, er de helt ute og sykler her, liksom?" Så, type, høsten 2011, et halvt år etter. Og det var da vi virkelig ville få til et møte med dem. Vi tok, vi tok to måneder innen vi hadde pratet med VD-en på telefon. Vi ringte han i en to måneders tid, type hver dag. Og han var alltid opptatt. Men, det her er jo et prosjekt du eier førtifem prosent i. Vi ville jo bare gjøre noe | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| bra sammen. Så... | | | | | | | | |
| 112SS2: SPØRSMÅL: Men var det ikke kjemi på en måte, eller? Eller var det ikke... mellom <Idehaver 1> og resten av <Firma 1>? SVAR: Jeg tror at når han møtte dem første gangen så...de har jo en skitbra teknologi, og de er veldig hyggelig når de snakker, dyktige til å prate, <Idehaver 2> og <Idehaver 3>. Så han kjente nok at det var kjemi. Men hans kone, <Idehaver 1> kone, fortalte at hun så at, når hun hadde treft dem første gangen, så fortalte hun at “<Idehaver 1> har aldri møtt den her type mennesker før med meg. <Idehaver 1>, hva holder du på med? Skal du virkelig gå inn i et prosjekt sammen med de her?” Men da var nok han så interessert i teknologien og tenkte at det kommer nok til å løse seg allikevel, på sikt. | | | | | | | | |
| 113SS2: Menneskefaktoren var alt, kan du si. Altså personkjemien var alt. Hadde det fantes en kjemi hadde aldri de her problemene oppstått. | | | | | | | | |
| 114SS2: Jeg tror at det aller viktigste, i det her tilfellet var problemet at Chalmers aldri møtte <Firma 1> innen, de fikk aldri bygd sin egen oppfatning riktig. Og møtte en representant, og den representanten snakket ikke med hele selskapet, på en måte. | | | | | | | | |
| 115SS2: SPØRSMÅL: Så du vil si at det var dårlig kommunikasjon både mellom dere og <Firma 1>, og mellom <Idehaver 1> og <Firma 1>? SVAR: Ja. (...) SPØRSMÅL: For ingen kommuniserte med <Firma 1>? SVAR: Nei, ingen hadde kommunisert med dem i det hele tatt. SPØRSMÅL: Og kjemien ble sikkert farget av det også. Hadde dere hatt mer kommunikasjon ville kanskje kjemien vært bedre? SVAR: Eksakt. | | | | | | | | |
| 116SS2: Mellom oss og <Idehaver 1>, veldig mye tillit, veldig bra tillitt, virkelig. Mellom oss og <Firma 1> var det absolutt ikke det. (...) Men mellom oss og <Idehaver 3> og <Idehaver 2> fantes det ingen tillitt. Vi hadde ingen relasjon, liksom. | | | | | | | | |
| 117SS2: Senere når prosjektet, når vi tok eksamen i sommer, da forhandlet vi oss til...altså <Student 1> og jeg fikk ti prosent hver i stedet. Altså vi tok ti prosent fra poolen, så var det fortsatt femten prosent igjen i poolen. Og da hadde vi ikke etablert et selskap enda, da var det jo fortsatt bare et prosjekt. Men det var vel, ja absolutt, det er jo helt ok. Men man...i vårt fall så bidro ikke <Firma 1> med, om en eier førtifem prosent i et selskap kan man forvente et visst engasjement, og det hadde de ikke. Visst var <Idehaver 1> engasjert, men vi hadde jo gjerne hadde mer engasjement fra deres side. | | | | | | | | |
| 118SS2: Jeg synes personlig at man burde gi studentene mer eierandeler fra starten, for at de kommer, ingen studenter vil fortsette om de ikke får mer eierandeler uansett, så det finnes ingen mening i å holde på å holde på det fra begynnelsen liksom. (...) Så jeg synes at den poolen som de har for nøkkelpersoner like gjerne kunne vært fordelt på studentene direkte. Og så i fall det skulle komme inn en nøkkelperson, f.eks. et partnerselskap eller en investor, så splitter man den slik at så får den personen ta andeler fra alle som er deleiere. Jeg ser ikke hvorfor...bare fordi man tar inn styreleder som kommer inn en gang i måneden skal ha like mye som driver. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 119SS2: SPØRSMÅL: Hvor viktig er det med eierandeler for dere studenter på Chalmers? SVAR: Vi er nok veldig forskjellige. For min del var det ikke så nøye, egentlig. Jeg syntes det var så kult å få drive noe eget selv, og virkelig få sitte i førersetet og kjøre. | | | | | | | | |
| 120SS2: SPØRSMÅL: Hvorfor var samarbeidet med <Idehaver 1> så bra? Hva var det som gjorde at det følte så bra? SVAR: Han er alltid tilgjengelig. Svarer på telefon, svarer på mail selv om han knapt vet hvordan mail fungerer. Forsøker, liksom. Veldig bra på å holde kontakten. Så er han veldig ærlig, rak og ærlig med alt som hender. Gjorde vi noe dårlig så sa han det til oss, på en bra måte selvfølgelig, kom med litt konstruktiv kritikk liksom. Han er dyktig på relasjoner, liksom. Men jeg tror, tilgjengeligheten var veldig viktig for oss i begynnelsen, og senere hadde vi på en måte samme, vi fikk samme syn på hvordan vi kunne drive det. Og <Student 2> og jeg så opp til han mye og kunne lære mye. Han hadde jo gjort mye reiser tidligere, og sånn. Og han porsjonert ut sine kunnskaper ganske bra til oss. Men første gangen vi møtte han syntes vi han var litt vanskelig, fordi han var ganske mye for seg selv. Jo mer vi lærte å kjenne hverandre, jo mer delte han med seg. Og det bli ganske mye personlig snakk også. Så jeg tror at, personkjemien fungerte også og hadde det ikke gjort det hadde det vært vanskeligere kanskje. | | | | | | | | |
| 121SS2: Både <Student> og jeg så vel det her som en sjanse til å virkelig lære oss hvordan man driver et selskap, treffe folk, og få erfaring. Vi hadde vel ingen større ambisjoner om å tjene mange millioner på det her. Det var heller å lære seg hvordan man gjør det, og så i neste runde når man starter opp noe annet. | | | | | | | | |
| 122SS2: SPØRSMÅL: Hva tenker du er de viktigste faktorene for å sørge for at et samarbeid mellom de to partene her skulle vært bedre, da, for å få et framtidig suksessfullt samarbeid? (...) SVAR: Altså, kommunikasjonen er veldig viktig. Det må settes en veldig tydelig struktur fra begynnelsen fra Chalmers side, eller universitets side, og fra idehaverens side. "Allright, hvorfor er dere med her og hva er dere forberedt på å...hvor mye er dere forberedt på å yte, og hvor mye tid har dere virkelig?" Så det er på plass. Så når studentene kommer på plass, at man direkte der også virkelig treffes. Det første man burde gjøre er å ha en tre dagers workshop der man bare går gjennom hvem man er og hva man vil gjøre og hva målsettingen er. Og så må selvfølgelig det revideres, men da har man i alle fall virkelig lært hverandre å kjenne fra begynnelsen. Det er ingen ide å gjøre som vi gjorde, og som mange andre gjorde. Å begynne med å lese masse og sette seg inn i teknologien og så videre. For da dytter man på de her viktige greiene, som kommunikasjon. (...) Jeg tror at da hadde man på en måte fått...da vet man hva som gjelder på en måte. Senere så om de begynner rett etter, om de sier at alt er bra etter møtet, etter tre dager er alt kanon og man bare: "Faen, nå kjører vi." Og så går det en uke og da merker man at de ikke følger det vi snakket om, eller at kommunikasjonen ikke er så bra, da kanskje man merker da i stedet at kanskje det her er noen som ikke er så veldig bra. SPØRSMÅL: Man må ha en forventningsavklaring. SVAR: Ja, men virkelig. Med alle som en skal involvere. Det er klart er det Volvo så er det vanskelig, men | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| alle som skal være med i prosjektet i alle fall, og de som fatter beslutningene i bakgrunnen. I et større selskap, idehavere, finnes det alltid noen høyt oppe som skal ha noe å si, og at man får med seg den personen også fra begynnelsen. | | | | | | | | |
| 123SS2: FERDIG HOVEDINTERVJU. VI HAR PRESENTERT RAMMEVERKET OG STUDENTEN KOMMENTERER SAMARBEIDSROM. SVAR: Jeg kjøper det helt. For vår del var det en gang i sommer, når vi innså også at teknologien hadde sine begrensninger. Altså, den var veldig bra, men kanskje ikke innen alle anvendelsesområdene. Den fungerte veldig bra om man...men man var tvunget til å ha det i rett applikasjon. Og der også krympet det enda mer. For vår del var det fra å ha vært et så her stort samarbeidsrom, til å bli så, ganske fort, bare på noen få måneder egentlig. | | | | | | | | |
| 124IS3: Det var jo en til part, inkubatoren da, som er det bolaget der det juridisk sett, liksom det her da, prosjektet drives fra. Og de er ganske aktive, så de er også en part. Vi er egentlig tre parter. | | | | | | | | |
| 125IS3: Jo, vi var på vei på å sette det her i gang som et eget foretak, jeg og min kompis som, han jobber som VD for et <Bransje> selskap. Ehhh... Her i <Sted>, men så fikk jeg arbeide her som doktor and, og det var mye mine idéer som tjenesten bygde på, og da kunne vi ikke fortsette, eller da fantes det ingen som kunne legge ned tid i selskapet lengre, så da så | | | | | | | | |
| 126IS3: ...så, foreslo han at en løsning skulle kunne være at legge over prosjektet der og se hva som skjer. Og da var vi ganske sent inne, men ettersom han hadde gått der og hans case hadde liksom, ja selskapet han driver hadde drevet å tatt inn veldig mye penger, og ble ansett som fremgangsrikt, så vi fikk kanskje...vi fikk tilgang til studentene til tross for at prosjektene allerede var satt i gang, pluss at <Studentenes> prosjekt hadde vist seg å være dårlig, så vi kom inn litt senere, men de hadde hoppet av det første prosjektet liksom. | | | | | | | | |
| 127IS3: Men vi var jo, jeg var jo ekstremt engasjert i prosjektet, så jeg ville liksom, være veldig mye med i utviklingen og liksom, spørre, og drive egne, syntes hva vi burde gjøre, som jeg har tenkt på ganske mye, så hadde jeg liksom en ganske klar visjon av hva jeg ville. Noe som så klart....Der er noe interessant for dere. <Latter>. Jeg var, og han <Annen idéhaver> da, min kompis som også var en deleier i selskapet, som gikk inn, han er jo også VD liksom, og de har lært av han liksom, så både vi hadde mye input til de, og styrte ganske mye | | | | | | | | |
| 128IS3: Så vi jobbet under et år, vi la på ganske mye, så i ettertid tror jeg at vi...ehhh... De kom aldri riktig inn, og kunne eie prosjektet selv på grunn av at vi, liksom, hadde allerede mye idéer om hva som skulle gjøres. Vi var eldre, og maktbalansen liksom, mellom oss og de ble, ble sånn at vi satt og syntes at de skulle gjøre ting, i stedet for at de selv skulle liksom, gjøre det som sitt eget. Selv om vi hele tiden forsøkte å få de til å stille egne spørsmål, så tok vi tilbake hele tiden. Om man skal se på det i.....i ettertid, så skulle vi vært tydeligere på det. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 129IS3: ...det her kan være et interessant case å se på, nettopp på grunn av det var flere stykker som drev det. Idéhavere som ikke bare sa; gjør hva dere vil med det. Hvilke som jo er bra, med idéhavere som tenker på...kan være bra, men man må finne balansen der, liksom, om det er noe sånt man er interessert i, så skulle det sikkert, kunne være verdifull informasjon, liksom. | | | | | | | | |
| 130IS3: Og det tror jeg liksom gikk, det var nok ikke så, det var nok kanskje litt vanskelig å ha meg, som kom dit og hadde mye tanker om greier, så jeg tenker at jeg var en liten del i teamet. Som hadde mine klimat greier som jeg pratet om, de ville. Men så ble det liksom, når man skulle gjøre valg og utvikling, man fikk liksom velge hvilke saker som skulle utvikles først, så kjente jeg litt at, da blir.....dem.....det....den delen av tjenesten som jeg vært idéhaver til og som jeg brann for å få virkeliggjort, det havnet i baksetet for det var ikke nærmest selskapsnytt. | | | | | | | | |
| 131IS3: Så da, etter et halvår eller så, de hadde funnet kjempegode programmerere virkelig gode, som gjorde en veldig bra jobb med som da fikk, vel, som de var i bedriftsutvikling, de forsøkte å følge sine egne spor og vi ville gjøre det her og det her, men de hadde, de kunne liksom handle litt fritt. Det var to stykker programmerere fra starten som, liksom fikk nye direktiv litt for ofte. Gjør det der. Gjør det der. Så de følte det var ganske splittet arbeid. Ehhh. Men det var liksom til og fra, de opplevde det nok som....men....det er nok en svakhet. | | | | | | | | |
| 132IS3: Altså hvilke veivalg..Det var diskutert på hvert styresmøte. Og der var det, jeg skal ikke si konflikt, men tre ulike parter som syntes.... Altså, der var det ikke bare studenter og idéhavere, der var det styresordfører, jeg, en annen idéhaver og studentene, kanskje det var fire ulike posisjoner. Så det var ikke...Liksom, det var en polarisering mellom oss, idéhavere og studentene. Det var bare at alle hadde ulike idéer om hva som skulle gjøres. Det ble litt "kakkafoni", eller for mye folk som ville bestemme. Ehhh... Men vi var klar over det, men kanskje ikke så klar over at man liksom toppstyrte de så.. Jeg tenkte ikke på at det var det. Jeg tenkte at jeg bidro med input, men så har jeg forstått i ettertid at de syntes det var vanskelig at, liksom å høre ulike greier hele tiden, og aldri kjenne at de kom inn ordentlig. | | | | | | | | |
| 133IS3: Vi (idéhaverne) eide ganske store andeler av det som...om prosjektet skulle bli et AB eller...Eller AL... | | | | | | | | |
| 134IS3: Da så, skulle vi få en ganske stor andel, for vi hadde forhandlet opp det, at vi hadde liksom, teknikk på plass også videre. Ehhh... Og senere skulle studentene få en ganske...altså deres...ehhh...Jeg vet ikke om det her var noe som hendte litt...De skulle ha mye mindre del enn også i værtfall. Om det er noen ting som er av interesse. Ehhh... Men samtidig...det var det som liksom...det man har rett til, uansett om man fortsetter eller ikke. Den som fortsetter, altså de som skulle fortsette operativt inn i det fremtidige selskapet skulle så klart, få del av en pool som ingen hadde rett til, og som ikke skulle deles ut til idéhaver eller noen andre. | | | | | | | | |
| 135IS3: Så det var, altså. <Studenten> som dere kom i kontakt med, var jo den som fungerte som VD ganske tidlig i prosjektstarten. Men han liksom, han fordelte ikke ut arbeidsoppgaver til andre, men det | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| var han som svarte inn til styret og slikt | | | | | | | | |
| 136IS3: Det var altså design av web-siden, ehhh... En som satt og jobber med navn, fremtidige navn, ehhh. forretnings....det var vel en person som satt med....han gjorde kanskje ikke så mye sett i ettertid, det var det jeg fikk høre i ettertid, at han ikke jobbet like mye som oss. Men han jobbet vel med navn, og designgreier også...ehhh....den andre jobbet med forretningsutvikling (...) Det var ingen helt tydelige roller. | | | | | | | | |
| 137IS3: Jeg prater jo ganske mye og sånn liksom, om strategi. Hvilke forretningsmuligheter jeg syntes lå i linje med identiteten til selskapet. Jeg skrev et forslag på en identitet. Noe som i ettertid er merkelig, siden det var et selskap de var tiltenkt å drive liksom. Det er litt rart, altså...ehhh. De var ikke helt enige med meg, så da sa jeg, faen..Det er jo dere som skal gjøre dette, men dette er et utgangspunkt. Men det sier noe om at det var ikke helt, liksom, balansen fantes ikke. At de skulle fortsette liksom, så... | | | | | | | | |
| 138IS3: Det var jo ett år liksom. Da jobbet de veldig bra, men senere så følte de nok at det ikke var deres idé. De var veldig motivert og jobbet på under hele året. Senere så jobbet de videre under sommeren, altså nå i sommer da. Eh hh...liksom for ganske lav lønn med tanken som at det skulle bli et selskap. | | | | | | | | |
| 139IS3: Om sommeren etter skolen var ferdig: ...da begynte det å bli komplisert for da fikk de...da hadde vi veldig lite penger, og det stod mellom at vi ville at en av forretningsutviklerne skulle fortsette, siden vi hadde så lite penger, og vi så ikke arbeidsoppgaver for to personer, så da ble det en diskusjon i juni som var ganske vanskelig, siden de var tre som hadde jobbet. En kar som ikke gjorde så mye, han hoppet av og kjørte sitt eget løp som han tydelig har holdt på hele tiden med. Kanskje det var derfor han ikke gjorde så mye? De andre to var både liksom...ville fortsette på et bra team, men....og da forsøkte vi å få liksom....si til den ene at vi har bare behov for en, og har ikke penger, så vi vil at du fortsetter. Da sa han at han skulle hoppe av, og da fortsatte de begge to til veldig dårlig lønn, og da begynte det å bli....vi ga de ganske store andeler av det fremtidige selskapet. De jobbet for dårlig lønn, og allerede der ble det liksom sånn at,...eller de var jo fortsatt positiv da, men vi behøvde å få inn penger, men liksom, det var nok der man startet å kjenne at....jeg følte meg ubekvem. Jeg følte ikke at liksom, bare komme forbi å henge følte litt rart. Det var vanskelig å komme innom etter vi jobbet som fem, når de hadde så lite i lønn, også kom vi forbi og ville at de skulle jobbe litt lenger. Man begynte å få litt sånn skyldfølelse. | | | | | | | | |
| 140IS3: .. og i løpet av høsten ble det vanskeligere og vanskeligere...det var utydelig at de...nå hadde vi jo blitt et selskap, og han som hadde vært deres coach på skolen, han var nå liksom en eier i det her potensielle selskapet, og det hadde liksom ikke blitt kommunisert mellom dem. Ja, nå er ikke jeg coach lengre, nå er jeg eiere, og tar på meg nye klær liksom. Så det ble liksom at de kjente seg litt sviktet av han business coachen som nå var representant for inkubatoren eierforhold. Så det ble litt rar stemning...de syntes at han var for hard og ikke stod på deres side lengre. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 141IS3: Jeg var ikke så delaktig i investeringsprosessen. Jeg var med på møter liksom. Så på powerpoint, hvordan de så ut, hvordan de pratet, liksom hvilke forretningsstrategier vi skulle si at vi skulle utvikle oss mot, men... da kjente jeg at jeg holdt på å miste grepet om det, og de fortsatte med masse forretningsstrategier som ikke jeg syntes var tiltalende for meg. Altså, jeg ville...For meg er det fortsatt følelsesmessig viktig å kjenne at det skal handle om...eller at alle skal enes om hva man skal gjøre. Så da kjente jeg meg litt distansert, og så ble det også litt samme stemning...for lite penger, man fikk ikke investorer. | | | | | | | | |
| 142IS3: Så begynte vi liksom å få inspill fra de andre idéhaverne at de ikke syntes at de investeringspitchene var bra. Altså, når de satt på samme møter, så kjente de at det ikke var den høyden som de hadde håpet på. Og de kjentes at de skjemtes litt, altså de kjente at det her kunne de gjort bedre selv og da hadde vi fått inn disse investorpengene. Det begynte å bli en greie at man følte at man skulle gjøre det selv, så skulle det bli veldig bra. Ehhh...så da begynte det å bli dårlig stemning. Så var det liksom slik at vi skulle skrive kontrakt...ehhh...om hvordan liksom det skulle se ut. Det var uenigheter om kontraktene som studentene ikke hadde tenkt på, også liksom, ble det til at....hadde dere fattet det eller ikke, for det skulle innebære i noen ekstremtilfelle at det skulle bli konsekvenser av aksjefordelingen, altså. Så da begynte det å bli misstillit. Det begynte å surne under høsten siden vi ikke fikk inn penger | | | | | | | | |
| 143IS3: Studentene måtte gå ut av møter noen ganger når vi og inkubator skulle prate om hvordan vi skulle gjøre det liksom, med hvem som skulle fortsette, og sånn. Slike spørsmål som de følte seg delaktige i, men som jeg har forstått er vanlig i selskaper, det er liksom at operativ VD må ut også prater man VD-fritt liksom. Og det er ikke så rart, men hverken de eller vi kjente til det. Jeg syntes vi oppførte oss dårlig mot de, og de syntes også det. Men det var jo mye fordi de ikke kjente til hvordan det funket. Men slike saker gjorde at det ble mer og mer distanse og polarisert mellom....egentlig....hva skal jeg si....studentene på den ene siden, og styringsordfører, idéhavere og inkubatoren altså. Så det føltes helt rart. Jeg hadde hengt med de i et år, så jeg var den som meglet mellom partene. Jeg tenkte det føltes ganske komplisert å liksom stå på andre siden helt plutselig. Å plutselig ha lønn, å jobbe her, og håpe at det skal hende noe der borte. Det kjentes ikke helt okei liksom. | | | | | | | | |
| 144IS3: Jeg tror de (Inkubatoren) har alltid 20%, også har alltid studentene 10% og om...ja...om alle tre slutter har de selvsagt ingenting. Om to fortsetter har en person 2% | | | | | | | | |
| 145IS3: Ja, men da er det slik at om.....to fortsetter har de 4% hver, og dem som slutter får 2%. Om.....en fortsetter får de andre to 2,5% ja... De som slutter har ikke hjulpet så mye som den som fortsetter. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 146IS3: SPØRSMÅL: Hvis det hadde blitt suksess, føler du at du hadde nok eierandel i forhold til ditt bidrag til selskapet? SVAR: Altså, absolutt! Om de hadde fortsatt så skulle vi ha gitt slipp på andeler ettersom for å motivere dem. Men de skulle jo ha en veldig stor andel. Det var jo fem idéhavere, så...og vi hadde alle like store andeler, så det....men vår pot var jo anseelig, og den skulle vært veldig stor for den lille utvikling som vi hadde gjort langt tilbake. Også hadde vi jo idéen, men det var ingen patent vi kom inn med. Så vi hadde absolutt....man skulle nok....det er vel problemet for inkubatoren, at de må lokke inn prosjekt, og da må man ha en stor nok eierandel selv. Altså, alternativet er jo at folk for komme inn med egne prosjekt, studentene altså. De har jo valgt entreprenørskolen av en grunn, men det blir kanskje vanskelig, og på sett og vis smartere å satse på å velge ut prosjekt som man tror er livskraftige først, og så velge studenter som skulle drive de. Ellers får man et dobbeltproblem. Om man skal velge studenter som er bra, og som har gode prosjekt liksom | | | | | | | | |
| 147IS3: ...men det skulle vel være idealet. At man skulle eie sitt eget prosjekt, og får hjelp fra skolen, synes jeg liksom. | | | | | | | | |
| 148IS3: Jeg så fra mitt perspektiv så gjorde de valg som jeg ikke syntes de skulle gjøre og som jeg ikke syntes var smart. At de ikke satset på den klimadelen som var det unike med tjenesten. Det kom jo mer og mer følelser om samme sak. Så det syntes jeg var litt dumt, men samtidig så var det....altså...de jobbet jo ti timer hver dag, og hadde jo skolen liksom som tok masse tid, men de jobbet likevel masse med det her. Og jeg hadde bare jobbet idémessig og utviklet tanker, ringe folk og sånn. Absolutt, jeg følte at min andel liksom, moralsk sett burde...den vært mindre og mindre og mindre andel, men.....ehhh....og vi...og vi liksom sa jo at vi skulle.....gi andeler, og særskilt disse karene i Stockholm som....vi var jo fem idéhavere, to som var her nede i Gøteborg, jeg og min kompis. Og i tillegg programmerere, utviklere som hadde gjort den første biten av tjenesten liksom. Og de gjorde jo ikke så mye. De var ikke så mye involvert, eller ja... To av de gjorde ingenting i prinsippet...Så de slapp sine andeler til en ny programmererressurs, ville de at vi skulle øremerke det til. Så det er liksom, det er det der urettferdigheten som begynte å nærme seg, at man skal sette...i starten er det jo bare kult for da er man så langt borte fra å kunne tjene penger og da vil man jo bare....da drives man jo bare av det som er gøy med businessen, at man bare kan virkeliggjøre saker, og ringe folk, og få positiv feedback. Men når man nærmer seg liksom, at folk kan tjene på det her, da begynner de å kjenne at det var urettferdig fordeling tror jeg.... | | | | | | | | |
| 149IS3: ...vi gikk inn med ganske stor andel, og de var missfornøyd med at vi hadde så stor andel der, fra starten. Jeg trodde kanskje ikke på konseptet liksom. Ehhh.... Og derfor syntes jeg det var fint å ha stor andel, men....alt ettersom merket jeg at de jobbet mye og la ned mye tid liksom, og da følte det feil at vi som gruppe hadde så stor andel i allefall. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 150IS3: jeg tror vi ettergav 15% av våre andeler, noe som....vi hadde jo fortsatt en stor andel igjen....men det litt sånn at....ehhh....ja....man følte også at....ehhh...kommer de her studentene....er det de man skal ville ha hatt som VD for det her selskapet? Og jeg kjente vel litt at det ikke var det, til tross av at de jobbet jævlig mye, og de la inn mye i det, så var de kanskje ikke best. Det er ikke de man ville valgt. Så det er jo litt vanskelig å slippe andeler. Altså om man ikke har planer om å gjøre noe, men enda sitter på en andel. De fleste kjenner jo at..okei, jeg slipper så mye at de andre blir fornøyd liksom. Og senere så har jeg jo bare noen prosent og kan tjene penger på det, men da må....da må man jo først kjenne....faen det her er jævlig bra. Shit hvor bra greier de gjør at den her idéen som man har, som man selv liksom aldri har kunnet virkeliggjort. Og da kjente jeg taknemelighet, og ville slippe andeler. Men kjente litt at, liksom.....at de driblet bort ballene på det som jeg syntes var bra med tjenesten. Og senere så fikk vi jo litt bekreftelse fra....eller ikke bekreftet, men...de kom så ikke så bra ut av investormøter liksom. | | | | | | | | |
| 151IS3: ...man hadde ikke samme visjon for hva man strevet etter heller. Og det ble forandret underveis også. | | | | | | | | |
| 152IS3: ...de sa ganske raskt at vi skulle gå inn mot white-label, og satse på å legge oss som leverandør til banker med den tjenesten liksom. Men det var noe som jeg absolutt ikke ville overhode. Jeg ville ha liksom...forsøke å få til et samarbeid med banker. Så når de begynte med kundekontakt med banken uten å teste samarbeidsapproachen. Uten så si liksom, vi kan gjøre det her for dere. Ja, jeg ville helt enkelt bare, hva skal man si...jeg kan ikke business prat liksom. | | | | | | | | |
| 153IS3: De hadde jo bedre oversikt over det (markedet). De pratet jo med bankene. Det var en sånn greie liksom, man må selv ville ha ideal-løsningen. De sa; ja men, det funker ikke. Det de (bankene) ber om er det her. Og jeg bare; men va faen! Drit i de da. hehehe. | | | | | | | | |
| 154IS3: Men det var jo mer sånn jeg hørte, at det ikke gikk så bra med å få inn kapital. Og de.....Ja...Jeg syntes at de hadde en forståelse for....eller de delte liksom ikke min motivasjon for hva den her tjenesten skulle kunne innebære. Det var sånn jeg følte det liksom, og syntes at liksom. Faen dere må se at det her....det her kan dere gjøre. Det er på denne måten dere skal tenke på når dere skal presentere det her liksom. Også....kjente jeg ingen dissonans liksom, i synet på hvor man var på vei. Man var ikke på samme reisen. Men de var absolutt....ehhh..jobbet jo hardt og sånn. Det var ikke det liksom. Ikke veldig flink på å hente kapital, men det er jo mulig å fikse senere. Ulike og feilaktige liksom, ideér om hva vi skulle være. | | | | | | | | |
| 155IS3: De trente jo på alt som det innebærer å være entreprenør, altså i hvordan man skal tenke forretningsplan, og utvikle idéer og liksom ha styringsmøter. Men det er ingen av de som ble påtenkt som VD egentlig. | | | | | | | | |
| 156IS3: Nei, men kjemien var god ville jeg si liksom. Fortsatt bra. Hadde det kommet inn tre andre studenter, så hadde de kanskje kunnet lykkes med det. Det kan ha vært det at det ikke var helt rett match liksom. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 157IS3: Det vi egentlig prater om nå er om hvorfor de lyktes eller ikke lyktes, og det behøver ikke gjøre noe med mine tanker om hva de burde ha gjort. Det var nok snarere det at det ikke gikk å få inn investorer liksom. | | | | | | | | |
| 158IS3: SPØRSMÅL: Hvordan tror du en av studentene vil beskrive samarbeidet? SVAR: Da sier de nok samme greier, at de kjente at de ikke fikk eie - de fikk ikke ha ballen selv uten at vi var hele tiden på å pirket i de og sa hva de skulle gjøre. På en måte kan man si at vi var jo den der fjerde personen som satt og syntes ting, det var ikke bare en person, det var fire ulike viljer som dro i forskjellige retninger. Om man hadde syntes at det var bra, burde man ha kommet frem tydeligere selv å sagt liksom "Okei, men nå er det sånn her og sånn her. Det er vi som skal drive det her nå, liksom. Vi tenker å gjøre presis som vi vil, så hold kjeften liksom". Hadde de sagt noe sånt så hadde vi tatt ting på en annen måte. Nå var de liksom litt kul og ville høre hva vi sa, og så gikk de kanskje å gjorde litt som de ville likevel, noe som jo er forståelig, men da hadde jo vi trodd at de skulle gjøre som vi sa, også ble det liksom.. | | | | | | | | |
| 159IS3: Det tok litt tid å få opp hvert styremøte og finne actions til neste gang. De vil nok si at det var for mange ulike folk som skulle bestemme hva de skulle gjøre, allerede ganske tidlig. | | | | | | | | |
| 160IS3: Jeg kjente ikke at det var like kult å fortsette, og alt det var jo på en måte frivillig. | | | | | | | | |
| 161IS3: Det var sikkert (styremøte) en gang i måneden, og jeg traff de oftere, mye oftere enn det liksom. SPØRSMÅL: Så det var du som hadde mest kontakt. SVAR: Ja, absolutt! For styrets ordfører var ganske aktiv, men vi trefftes noen ganger i måneden liksom. SPØRSMÅL: Var det tilstrekkelig nok mange ganger dere møttes? SVAR: Jaaa. Det er vanskelig å si om det var for mange ganger, men det var ikke for få. Det kan bli for mange også liksom | | | | | | | | |
| 162IS3: SPØRSMÅL: Hva ville du gjort annerledes hvis du skulle gjort det på nytt? Hvis du skulle gjort et annet prosjekt med studenter? SVAR: Jeg tenker at dere (studentene) skulle ha satset på dere selv. hehe. Nei, men.. SPØRSMÅL: Kunne du tenkt deg å gjøre en ny oppstart på nytt? SVAR: Altså jeg forsøker jo å drive det her videre, som non-profit liksom. | | | | | | | | |
| 163IS3: Jeg synes nok spontant at det ikke er en god idé å ha en engasjert idéhaver i et sånn her prosjekt. Jeg tror at det bare forårsaker problemer, for man kommer alltid inn med en andel som er ganske stor, man kommer inn med makt, og ulike relasjoner, mer erfaring på området, alder, kunnskap, det finnes mange faktorer som skaper en stor skjevfordeling av makt i mellom idéhaver og studenter. | | | | | | | | |
| 164IS3: Nei, men det er et problem. Det tror jeg er et problem, man vil ikke ha for engasjert idéhaver. Jeg er jo en ekstrem type engasjert idéhaver. Det kan jo være bra hvis det fungerer, men ofte så er jo folk ulike og ser ulike fine idéer koblet til hva enn man skal utvikle, og da blir det jo vanskelig om noen har investert masse. Det var jo litt vanskelig at de skal inn og oppdra mitt barn. hehe. Så det var ganske vanskelig å slippe inn noen liksom. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 165IS3: Man kan ikke legge screeningen på studentene. Også forhandlet jævlig hardt med idéhaver om eierandeler fordi at de (IH) ikke vil slippe taket. "Not so good", liksom. Det er så fort gjort å få problemer med eierskap. | | | | | | | | |
| 166SS3: De (Inkubatoren) styrer jo alt ikke sant. Jeg kan begynne der egentlig. Mellom student og idéhaver så funket det veldig bra. Vi hadde et litt annerledes konsept siden vi hadde veldig mange idéhavere. Vi hadde fem idéhavere som var en gruppe som hadde startet et selskap. Fra å være et IT-prosjekt så hadde de veldig høy aksjeandel. For hos oss er det litt annerledes. Inkubator hadde en viss andel av selskapet, studentteamet har en liten andel og idéhaveren har en stor andel. Og i vårt tilfelle var det fem personer som skulle dele på én andel, noe som gjorde at hver person hadde lite, men kollektivt hadde de mye, noe som påvirker ting. Også var det mange stemmer innblandet i selve prosjektet, noe som gjorde at det ble vanskelig egentlig. Men samtidig fungerte det veldig bra ettersom man kunne få litt hjelp også. Men totalt synes jeg samarbeidet fungerte veldig bra i starten, ettersom flere personer betyr mer hjelp, og morsommere dynamikk i teamet. Men på sikt - når jeg skulle gjøre en avtale - er det fortsatt fem personer som må skrive under og bli enig, noe som gjør det veldig omstendelig. | | | | | | | | |
| 167SS3: Jo færre idéhavere har jeg innsett, jo bedre er det. Altså en konklusjon som jeg har hatt da. For det gjør det mye lettere å få undertegnet en kontrakt, og alt sånn der. Pluss at det forkorter tiden det tar å sammenstille en kontrakt. For når du sammenstiller en kontrakt så skal alle gå overens angående det som står i den, og flere personer påvirker tiden det tar å få fattet en beslutning. | | | | | | | | |
| 168SS3: Når det kommer til hvilken retning selskapet skal ta - jo større andel noen andre har enn teamet, påvirker hvilken vei man skal gå kanskje, og hvor motivert du er som person da, og drive noe. Samtidig vil jo de påvirke mer jo mer andel de har, så det er også en sånn greie som gjør at <Selskapet> ble lagt ned da. Idéhaverne hadde veldig høy andel og styret ganske mye, og lot ikke studentteamet kjøre sitt race egentlig. | | | | | | | | |
| 169SS3: Samarbeidet med inkubatoren, team og idéhavere er også en sånn greie som gjør alt mer komplisert i det hele. Noe som også gjør ting vanskelig. Men sett i ettertid så synes ikke jeg det finnes noen bedre utdanning som jeg kunne gått | | | | | | | | |
| 170SS3: Inkubator forsøker jo å strukturere alt og gjøre det litt mer korrekt. Kanskje litt mer enn hva som trengs i en tidlig fase. Det kan skille veldig mye fra selskap til selskap. Vi som et IT-selskap behøver ikke så mye hjelp i starten før vi begynner å selge produkter osv. | | | | | | | | |
| 171SS3: Det er en veldig komplisert struktur (mye byråkrati) å få det til å fungere, og jeg tror det går til helvette mer enn det går bra. Relasjonsmessig da altså. | | | | | | | | |
| 172SS3: Greiene er det at det er så komplisert, og det er vanskelig å finne "one-size fits all". Og det er det de forsøker å gjøre. Men man må være mye mer fleksibel, og jeg tror man må innse at den viktigste delen i hjulet er teamet. Det er bedre å promotere at folk kommer med egne idéer, iallefall ha den muligheten, for da kan man drive det | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| mye hardere. | | | | | | | | |
| 173SS3: Det var en greie som var vanskelig siden det var mange stemmer - nå prater jeg om <Selskapet>. Det var mange stemmer som var innblandet, noe som gjorde det vanskelig å "execute", samtidig som vi ikke hadde så høy andel sammenlignet med den tiden vi la ned. | | | | | | | | |
| 174SS3: Så jeg har innsett at det er sinskyt mye morsommere å ha sin egen idé og kjøre på det, og da få bestemme selv, og at man selv har en majoritet. Og i tillegg har man jo kommet på idéen selv. Det gikk ganske fort for oss å komme på noe nytt og kjøre på selv. | | | | | | | | |
| 175SS3: Og da begynte vi å innse at nå begynner det å skje ting. Da blir man plutselig sånn at man har ulike hensikter. Hver beslutning betyr mye mer enn hva det hadde gjort tidligere. Det tok jo oss et halvår å komme på et navn som alle syntes var bra, og som fungerte. Problemet er at alle har en hensikt. Jo flere stemmer, desto vanskeligere å få en avgjørelse. Jo flere kokker, desto vanskeligere er det å få gryten til å bli god. | | | | | | | | |
| 176SS3: For vår del fungerte det sånn at idéhaverne fikk en representant i styret, ikke sant, sånn at man har et offisielt styre som møtes en gang hver per måned sånn cirka. Og vi som operativt team, som hadde ansvar for det operative, daglige virksomhet, og rapporterte til de da, sånn at vi kunne si hva vi hadde gjort og disse beslutningene burde vi gjøre. Vi trenger feks. å kjøpe inn noe for 10.000,- og jeg trenger en godkjenning, og det var de som gav meg de godkjenningene da. I stedet for å bare gjøre sånn, så begynte de å blande seg inn i hva vi skulle gjøre, velge hvilke veier vi skulle gå istedet for å følge våre anbefalinger | | | | | | | | |
| 177SS3: Tre av de fem idéhaverne var programmerere. Og for eksempel så hadde vi helst sett til at de hjalp til på utviklingen. Men der fikk vi ikke så mye hjelp ettersom de var mer passive, enn at de hadde tanker om hvordan ting skulle gjøres. De sa hva som skulle gjøres uten å gjøre det selv. | | | | | | | | |
| 178SS3: Ja, men mange av idéhaverne var jo virkelig dyktige programmerere, men de hadde ikke tid ettersom de hadde sin egen jobb. Men de hadde idéer. | | | | | | | | |
| 179SS3: Problemet var jo at de var så mange. De som helhet skulle bidra med 8 timer per måned. Men ettersom de var så mange, så blir det bare én time per person nesten. Så da blir det ikke så mye per person. Da rekker man såvidt å svare på noen samtaler, også har de brukt opp de 8 timene. | | | | | | | | |
| 180SS3: ...om det er et utviklingsprosjekt, da vil man jo egentlig at idéhaveren skal være aktiv, og bidra med sitt nærvær og sine kontakter og gjøre en jobb som skaper verdi. For det er jo det som er det viktigste, å skape kontinuerlig verdi over tid. Er det en idé der idéhaveren har kommet med idéen og jeg kan "execute" uten å behøve han så holder det at jeg blir latt være i fred og at han kanskje får høre hvordan det går. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 181SS3: Også tror jeg at for at en oppstart skal fungere så må man bare finne et bra team. Man må drive et team som fungerer bra sammen. Det kan ikke være sånn at man venter på at noen andre skal gjøre jobben, det må man gjøre hele tiden selv. Det er jo det som er vanskelig med en oppstart - man skal komme på hva som må gjøres, og senere gjøre det. | | | | | | | | |
| 182SS3: Samarbeidmessig er det viktig at man komplementerer hverandre. Det jeg kanskje ikke er så bra på, vil jeg at personer som jeg jobber med er bra på | | | | | | | | |
| 183SS3: Noen andre er dritgod på kreativitet, salg og alt annet, men det er det man vil ha. Det er vanskelig å være god til alt. Jeg tror man må identifisere hva man er god på, og så finne personer å jobbe med som fyller opp de hullene man har. Men det må fungere også, det må være gøy å arbeide sammen. Å jobbe med noen man ikke liker så kommer det ikke til å gå bra. | | | | | | | | |
| 184SS3: Under skoletiden fikk vi inn mye penger ganske raskt. Jeg tror vi hadde innen første halvår fått inn 400.000,- Innen vi var ferdig så var vi oppe i 700.000,-. Men samtidig så bestemte vi oss for at "nå kjører vi på som faen" og ansetter to personer på et halvår, som var programmerere. | | | | | | | | |
| 185SS3: Det var kjempekult, vi var jo det største teamet i hele skolen og vi hadde det veldig kult sammens, vi fungerte bra ilag og alt sånn. Så det gikk veldig mye fremover. | | | | | | | | |
| 186SS3: ...vi fikk jo sammens - jeg tror det var 1.000 til 1.500 brukere kanskje, ganske raskt. Problemet var at vi visste at vi hadde et finansieringsproblem. Det var ikke så lett å få inn penger, pluss at vår idé var... Det var vanskelig å tjene penger på den. Vi hadde idéen på hvordan man skulle kunne ha en inntektsmodell men det fantes ingen...ingen følelse om at det her er bra. Det var virkelig vanskelig ettersom tjenesten var gratis. Det gjorde det litt vanskeligere da. | | | | | | | | |
| 187SS3: Vi hadde jo ganske høye mål, vi skulle nå 100.000 brukere innen ett år. Det var egentlig det som var fokuset - antall brukere av tjenesten. Vi skulle rent finansieringsmessig...våre mål var jo å fortsette også. Men så var det jo nytt for oss, alle sammen egentlig. | | | | | | | | |
| 188SS3: Så var det jo også skole, så man hadde kanskje hatt høyere mål hvis det ikke var via skolen. Når vi har gjort det en gang, får man en annen måte å tenke på, men vår målsetning var at det her skal bli kjempestor. Det var jo sånn man tenkte, men man vet jo ikke bedre egentlig. | | | | | | | | |
| 189SS3: ...du mener hvilken misjon vi hadde for selskapet. Ja, det var også en sånn greie som vi hadde litt forskjellig syn på. (...) en av idéhaverne var forsker (...), en idéhaver var super-entreprenør, ja skal ikke si super-entreprenør men serieentreprenør da. Tre av de var programmerere og teknikere. Så du har ulike tankesett egentlig, noe som påvirker det også ganske mye. | | | | | | | | |
| 190SS3: Jeg tenke liksom "det her er minimum viable product", det her kan vi kjøre. Så er han programmereren; "faen, jeg tror ikke de kommer til å like det hvis ikke vi har det her også", og da tenker jeg "faen heller, vi kjører den også", noe som gir 3 uker til i utviklingstid | | | | | | | | |
| 191SS3: De man jobber med påvirker hvordan man jobber eller | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| hvordan man tenker. | | | | | | | | |
| 192SS3: De var jo opptatt også med sine selskap og sine obligasjoner. Så man ble tvunget til å be om hjelp, og det var litt vanskelig også. | | | | | | | | |
| 193SS3: Det som vi hadde i vår organisasjonsstruktur, så hadde vi én VD som drev selskapet, så hadde vi en kar som var selger, en som var markedsansvarlig, så hadde vi to stykker som var programmerere da. Og det her var under skoletiden. Også hadde vi et styre, der idéhaverne hadde én representant | | | | | | | | |
| 194SS3: For det var framfor alt sånn at vi fikk ta mange beslutninger selv, eller vi tok beslutningen uten å spørre, også gjorde vi feil etterhvert så måtte vi be om unnskyldning. For det syntes vi var bedre å gjøre det sånn, enn å behøve å ta opp spørsmål for hver beslutning. Det kan jeg anbefale. Bare gjør tingene.. | | | | | | | | |
| 195SS3: SPØRSMÅL: Vil du si at dere hadde tillit mellom gruppene? SVAR: Ja, absolutt! | | | | | | | | |
| 196SS3: De hadde jo stor andel, men gjorde ikke så mye for den andelen da. De hadde den kunnskapen, og vi skulle utvikle og det var fem personer og tre av de hadde programmeringskunnskap, og jeg betalte to personer for å gjøre samme greie da. Det var lite motiverende for meg samtidig som vi hadde nesten lik andel som idag. Så det var en sånn greie...På sikt ble det et problem for motivasjonen. | | | | | | | | |
| 197SS3: Når vi skrev hvem som skulle ha så og så mye aksjer, og om vi skulle ta inn nye aktører, feks. programmerere som var en viktig kompetanse for oss, så skulle de kunne gi i fra seg andeler. For vi hadde ikke så mye penger for å kunne betale en markedsmessig lønn, det var mer at...ja. Mer eller mindre få inn noen som er bra, og som vil jobbe gratis, og da må man ha noen type incentiver. | | | | | | | | |
| 198SS3: Vi snakket jo sammen hver uke egentlig med idéhaverne, for vi hadde to som bodde i Gøteborg og tre av de bodde i Stockholm. Men vi hadde styremøte en gang i måneden. En sak som jeg syntes både var bra og dårlig var at vi hadde ukesrapporteringer. Hver fredag skrev vi en mail med hva vi har gjort denne uken, og sendte det ut til alle sammen. Fremfor alt for å forsøke at alle vet hva som skjer. Samtidig som det blir et bra verktøy for meg å gå tilbake til, for å se hva vi har gjort denne uken. Det her og det her er gjort, og da vet jeg at mitt team har prestert. Da kan jeg også se om det er noen som ikke har gjort det så bra. Men samtidig skaper jo det mer jobb for meg. Det kan også føre til at idéhaverne lettere ser hva vi har gjort, og være uenig i hvor vi er på vei henn. | | | | | | | | |
| 199SS3: Jo mer informasjon de (idéhaverne) har, jo mer tanker har de på hvordan ting burde gjøres, tror jeg i allefall nå som jeg tenker på det. | | | | | | | | |
| 200IS4: Det er ikke mye å si, for det var veldig bra, synes jeg. Det var liksom ingen problem mellom studentene. Og det var begavede personer, så de oppfattet kjapt hva det var. Jobbet på, og.... | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 201IS4: Men senere så var jo prosjektet...vi var jo flere forskere her som var innblandet. Og da var det kanskje en av disse som det var litt mer vanskelig å samarbeide med. Og da skrev han et brev, en mail til <Student 1>. Og etter det så, da var jo <Student 2> og <Student 1> igjen, og da hoppet vel <Student 2> av etter det, tror jeg. | | | | | | | | |
| 202IS4: (...) det viset vi hadde fått forskningspenger på det var jo fra INOVA. (...) Alt går jo på prosjekt. Man får penger til et prosjekt. Men så fikk vi ingen penger (i neste søknadsrunde). Så alle ti (som hadde fått penger i første runde) ble lagt ned. Det virket totalt meningsløst syntes jeg. Det syntes alle som var innblandet i det. Men etter det så var <Student 1> igjen her, til, etter lønn. Jeg husker ikke hvor lenge...jo han hadde penger fra <Skole> mens han søkte jobb. Og så, senere fikk vi litt penger, han og jeg. Firehundre tusen tror jeg, til å drive det videre. Men da fikk han den jobben, så ettersom han ikke hadde noen jobb her så tok han jo den. Men han sa til meg at han kunne tenke seg å fortsette å jobbe om han kunne. Og det tror jeg også. | | | | | | | | |
| 203IS4: SPØRSMÅL: Hvilke oppgaver gjorde dere, og hvilke oppgaver gjorde studentene i prosjektet? SVAR: Altså vi gjorde jo forskningen her, ikke sant. Og de hadde kontakt med...det var jo også et masterprogram, ikke sant. Han bygde en bedrift som ikke fins, men som har et navn. Det inngår i deres masterprosjekt. Og da gjør man alt som, man skriver forretningsplan og finner mulige kunder, og prøver å finne en pris på hva produktet koster, og sånn ikke sant. | | | | | | | | |
| 205IS4: SPØRSMÅL: Hvor ofte hadde dere møter med studentene? Med entreprenørstudentene? SVAR: I begynnelsen var det hver...var det hver uke...eller...jeg husker ikke helt. Jeg tror vi hadde et uformelt møte hver torsdag. Stående møte altså som alle visste om, ikke sant, slik at de kunne komme og gå slik som de ville. SPØRSMÅL: Var det tilstrekkelig? SVAR: Ja. Det var for mye nesten. | | | | | | | | |
| 206IS4: SPØRSMÅL: Satt dere og jobbet sammen i tillegg, eller jobbet dere på forskjellige plasser? (...) SVAR: Da var det på ulike plasser. Entreprenørstudentene var, satt alene på en spesielt bygning, ikke sant, i et landskap nesten. Så de hadde sine skrivebord og datamaskiner. | | | | | | | | |
| 207IS4: SPØRSMÅL: Hva var dine ambisjoner og visjoner med bedriften som dere startet? Eller planla å starte? SVAR: Jo, det var jo at vi skulle klare å lage den komponenten til slutt. Du kan jo si at vi hadde...i prosjektet så fantes det en professor, <Person>, fra <Universitet>. Han er en av de mest velkjente <Professor> i verden. Kanskje en av de åtte gjennom tidene. Han var med i prosjektet. Det var han og jeg som begynte egentlig. Vi kom overens og diskuterte om vi kunne gjøre dette i Sverige. Så han var med på møtene også, en til to ganger i året. SPØRSMÅL: Men, så du vil altså få din komponent produsert? SVAR: Ja, presis. Ideen var å lage en <Produkt> som kan markedsføres etter hvert. Presis. (...) SPØRSMÅL: Vil du si at du hadde et idealistisk syn på det ved at du ønsket å få forskning ut i markedet, eller var det også, hadde du ambisjoner også etter at produktet var klart? Eller var hovedambisjonen å bare få de ut i markedet? SVAR: Forskere har jo alltid hovedmål om å forske, ikke sant. Og man kan jo | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| se på det her som...fra forskerens synspunkt er jo dette en sidegreie, ikke sant. Å lage en bedrift. Men sånn er det jo for alle. Det er jo ikke vår hovedoppgave, det skal det ikke være. Men universitetet ser velvillig på det. Og så kan man jo ha ulike syn på hvor dyktige ulike universitet er til å støtte slike saker, for det er jo ikke..det henger jo ikke bare på individer, det henger jo på strukturer også, ikke sant. | | | | | | | | |
| 208IS4: SPØRSMÅL: Men hadde du...følte du at du hadde tillit til studentene? SVAR: Mm, ja. SPØRSMÅL: Ja, var det utvikling i løpet av samarbeidet? Altså, fikk du økt tillit eller mindre tillit i løpet av samarbeidet? SVAR: Man fikk vel høyere og høyere. SPØRSMÅL: Hvorfor? SVAR: Jeg tror vel at vi hadde veldig bra studenter. Vi hadde de beste sa de. De beste hoppet på, de tre beste hoppet på prosjektet sa noen i etterkant. SPØRSMÅL: Var det noen eksempler på noe som førte til høy tillit? SVAR: Nei, dem, de jobbet jo på hele tiden, og de satte seg raskt inn i det hele og var veldig positive og interesserte og... Og det var ingenting, det oppstod aldri noen konflikter eller noenting med studentene. | | | | | | | | |
| 209IS4: Konfliktene fantes med forskerne. SPØRSMÅL: Ja, det var dere forskere i mellom? SVAR: Hva sa du? Ja. SPØRSMÅL: Hvordan reagerte de på det? SVAR: Jeg tror at de sluttet etter hvert på grunn av det. Altså på grunn av to saker. At det fantes en slags...at ikke alle dro i samme retning. Og at, naturligvis...det tror jeg det kunne ha gått an å komme over det problemet, men hovedproblemet var at vi ikke fikk mer penger. SPØRSMÅL: Så det var dere på idehaver-siden som ikke dro i samme retning. SVAR: Ja, det kan man si. | | | | | | | | |
| 210IS4: Men alt sammen var veldig morsomt, det var et av de morsomste prosjektene jeg har jobbet med i hele midt liv, med stor...hva heter det...med en stor mengde folk som er veldig forskjellige, ikke sant. | | | | | | | | |
| 211IS4: SPØRSMÅL: Diskuterte dere det med økonomisk eierskap? SVAR: Ja. I Inkubator, da. Inkubator eier jo tjue prosent for å gå inn i det. Og så syntes Inkubator at vi burde være forsiktige med å dele ut de her poeng, de her prosentsatsene, fordi i et langsiktig prosjekt kommer det jo inn nye personer som kanskje gjør viktigere saker enn de gamle personene. Men hadde alle personene som var innblandet fra begynnelsen skulle ha en del, så hadde vi nok...det var jeg veldig overbevist om. SPØRSMÅL: Var det noe..hadde dere mange diskusjoner om det her, eller var det en grei ting å..? SVAR: Nei, jeg syntes ikke det var mange diskusjoner. Ikke på Inkubator i hvert fall. SPØRSMÅL: Dere var fornøyd med deres andel og studentene var fornøyd med sin? SVAR: Ja, det tror jeg da. De hadde...det husker jeg ikke helt...vi hadde en fordeling der på en eller annen måte, fra begynnelsen, men så hoppet jo studentene av. Og da fikk de skrive bort sin del. Men jeg syntes ikke det her var så viktig, for vi hadde jo ingen komponent. Det var jo ikke noen mening i å jobbe med dette her, prosent hit og dit. Jeg mener, et slikt prosjekt blir jo ingen rik på. Det er jo meningsløse diskusjoner. SPØRSMÅL: Men dere hadde diskusjoner? SVAR: Ja, vi hadde noen diskusjoner, men det var veldig lite. Men jeg mener, om man forstår hvordan det fungerer så...om man får fram en komponent så koster det penger, og de pengene fins | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| ikke, og da må det komme en som har penger utenifra og sette inn penger. Og for å gjøre det så krever jo den femti prosent eierandel, eller sytti eller åtti eller noe, ikke sant. Og da kommer alle de poengene som vi har sitti og diskutert til å krympe. Og om vi da skal begynne å verdi...da skal det bli en milliardindustri, og hvor mange slike saker har blitt en milliardindustri i Nord-Europa? Null, ville jeg sagt. All den oljen i Norge, da. Det andre er ingenting. | | | | | | | | |
| 212IS4: SPØRSMÅL: Så du hadde ingen intensjon om å bli rik på det her? Det var ingen... SVAR: Nei, ikke fra min side. Nei, da tror jeg det er helt feil. Om man går inn som forsker og skal bli rik på det, da er man ille ute. | | | | | | | | |
| 213IS4: SPØRSMÅL: Men hva synes du da om dere business tilnærming til prosjektet? Studentene hadde jo en slags business tanke om å kommersialisere prosjektet? SVAR: Ja, det måtte de jo. Det inngår jo i den ideen siden prosjektet fins hos Inkubator, så er jo det selve ideen, det å lage en bedrift. SPØRSMÅL: Men hvordan var det å forholde seg til, som forsker da, når de tenkte kommersialisering og salg, når du tenkte utvikling? SVAR: Ja, du mener om den interfacen av oss? Det var ikke noe problem. Ikke fra min side. Det var veldig bra. | | | | | | | | |
| 214IS4: SPØRSMÅL: Hvordan tok dere viktige avgjørelser i bedriften? SVAR: På <Inkubator> hadde vi et møte en gang i måneden, tror jeg. SPØRSMÅL: Men var det dere idehavere og <Inkubator> som diskuterte, eller hadde dere med studentteamet eller? SVAR: Vi hadde vel....det heter <Firma> den bedriften, eller heter fortsatt for det er ikke nedlagt. Så <Firma> hadde møter, og da fantes det en styreleder utenifra, også var det studentene, og så var det han...og så var det jeg, idehaveren, og så var det han som stod for <Inkubator>, da. Og det handlet mer om studentenes rolle i det hele, hva de skulle gjøre og hva de hadde gjort. Og det var jo også penger iblanda. Det var en økonomi som skulle kjøtes. SPØRSMÅL: Men når dere tok strategiske avgjørelser for bedriften, var det du, idehaver, og styreleder og <Inkubator> som tok avgjørelsene, eller var studentene også med? Hvordan? SVAR: Vi var jo, som du sier, eiere da. Det var Inkubator, og så var det studentene, og så jeg. Så eide vi til sammen førti prosent, eller noe sånt, femti? De andre femti fantes igjen for å deles ut senere, til de øvrige også, avhengig av.... SPØRSMÅL: Så dere var ganske like i diskusjoner om strategiske avgjørelser? SVAR: Ja, jeg husker ikke at det var noen diskusjoner, noen meningsforskjeller i det hele tatt. Det var jo hva studentene skulle gjøre, hvilke fag de skulle ta, og så søke penger, reise på konferanser kanskje, og å prate med forskjellige mulige, hva skal man si, samarbeidspartnere da på business-siden, ikke sant, i Sverige. SPØRSMÅL: Hvor aktive var dere når det gjaldt å finne samarbeidspartnere, hvordan studentene skulle gå fram med prosjektet? SVAR: Nå skjønner jeg ikke helt? SPØRSMÅL: Hvor delaktige var dere, idehavere, eller du som person i... SVAR: Hvor aktiv? SPØRSMÅL: Ja, hvor aktiv i studentenes arbeid og hvordan de skulle... SVAR: Ja, studentenes arbeid var jo på <Inkubator>, så det kan jo ikke jeg legge inn i. Så det var jo bare i <Firma> som vi kunne diskutere da. Men det berodde jo mye på hva <Inkubator> og | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| <Entreprenørskole>, for de gikk jo på <Entreprenørskole>. <Inkubator> er jo, det er litt komplisert...<Inkubator> er et foretak på <Universitet> som har dette liksom-bedriften <Firma>, ikke sant. Så for <Firma>, det fantes vel ingen bestemte avgjørelser som skulle tas, men det var en del da...de leverte inn et patent, men så fikk vi ikke inn penger til det patentet, så det var ikke så mye å diskutere. Men det skjøtte jo de selv, så mye av det her, syntes jeg, ikke sant. | | | | | | | | |
| 215SS4: Then it was just me, working on the project alone for another six months. At the end of the six months, of course, we sad that it was ... we needed so much money, that we would not be possible to get so much money. So then we had to of course stop the project. | | | | | | | | |
| 216SS4: And the tricky thing with this project was, it was also a kind of a misunderstanding within two professors as well. (...) So there was also some kind of misunderstanding between the two of them, and just a big negative point in the project because they both wanted to show that they, that one of them is better off than the other. So..that's always happened in reasearch, or academic work. That professors want to show who is the better person. (...) and so there was no dynamic, or there was bad dynamics between the professor team. And they're side. Cause, that is maybe, that could be one of the main reasons why the project is not moving forward much, because <Idehaver 2> is the guy who does the theory, and we were actually in a theoretically point of the project that time. So I think his, his view was quite important part upon that stage. So that I think is quite, one of the bad things, that they were not getting along. | | | | | | | | |
| 217SS4: ... one way also a bit greedy. They know that they will get one share of the company, so, so then the questions about shares begun before anything had happened in the project. So we hadn't even had a proof of concept, or working prototype, but already the discussion of shared came up. And this happened when we started applying for the first patent. People wanted to know: "OK, what will I get in return for applying for this patent?" So, my response to that was: "We are spending, paying the money for you to get the patent, and for you to have a name on the patent, so I don't think you should expect more. Because otherwise no one will even patent this, you will get their name on an article and that's it. But now you actually get a chance to have a patent on your name. And of course, maybe a future chance to a part or a share in the company." So that's what triggered off the fight between the inventor, saying: who will get the highest share? | | | | | | | | |
| 218SS4: They (idehaverne) were not talking, you know, in a good way to move the project forward. Rather they were fighting about who should get the most shares in the company. Which is not good at, because at that point the company's share is worth nothing, there is no company, only a project so there's no point in fighting about who gets how much shares, rather than trying to worry about how can we move this forward, and trying to make something out of this project? So that I think was the biggest negative point. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 219SS4: SPØRSMÅL: So, since it sounds like you were the manager of the company. Is that correct? SVAR: More or less, because I was the only person left in the end. SPØRSMÅL: Yeah, so, ok, so this happened... SVAR: Yeah, because when we began split the work into three. So one guy got to be the guy who should try to understand the technology the most. Then I took the role of doing the patent work and IP work. And one more guy was doing the market analysis. | | | | | | | | |
| 220SS4: And then, and then I go and presented the (vesting) model to all of the inventors. And that actually made matters a bit worse, because they don't want to be tied to something for five years. They of course are ending their PhD, and want to leave and do cool stuff, maybe somewhere else in Europe. So they didn't like the idea of vesting five percent. And then <Idehaver 1> came up with the idea that he should get five percent, and the others should get point five, or point three percent. I said: "That's crazy dude. Why should you give them point three percent? You could give them at least one percent, so they have something. One percent, two percent to hold on to at least." Because point three was nothing. Doesn't give you much motivation to work on the project for a long time. It needs something more concrete to, you know, motivate them. | | | | | | | | |
| 221SS4: SPØRSMÅL: So what was, what was the inventor's motivation? You know that? What did they want to do with the company? SVAR: Their, yeah, their motivation was that ... they wanted to become rich. That was the motivation I think. They always were dreaming about that long term goal where they had a company with a ten percent, five percent shares and they could make money or. That was at least what we felt in the business side. | | | | | | | | |
| 222SS4: SPØRSMÅL: So what was the motivation of the student group? SVAR: For us it was to get as much experience as possible, from this experience. Because for us, even if the company fails, or succeeds it's a good experience for us. We had a really good time to working with each other, and learning so much. | | | | | | | | |
| 223SS4: We were moving really fast on the business side, and they were moving really, really slow on the research side. | | | | | | | | |
| 224SS4: (...) they had a meeting every Thursday. So we sat to them every Thursday. | | | | | | | | |
| 225SS4: We were able to direct them in a way which we wanted them to work, in one way. Of course in the beginning when we started out, they were all like: "These guys is just students and we won't listen to them, what they say, and stuff." But as they went on and they actually found out that "ok, they actually knows some stuff". And then they listened to us and tried to, you know, do as we say. | | | | | | | | |
| 226SS4: So for them the goal was really important to publish. So that was a bit of a negotiation with us of course. "Please wait until next time, or leave us a draft, so we can scan it and see if there's something that's potentially patentable, and stuff." So that actually worked out fine, and they were actually willing to do that, because they were, they had a motivation that they would get a patent, you know, on their CV. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 227SS4: SPØRSMÅL: How did you get along with the professors and the student group? And then did you... SVAR: We got along, went along quite well I think. (...) We had a, I think we had a quite good relationship with the professor. There was no problem, so that's.. | | | | | | | | |
| 228SS4: We work ... actually I worked a lot with him during, after the master thesis, because then we started to file EU funding applications. Then I was actually sitting out, together in the same office and we were working there for six months. We were trying to fill out, draft an application and some more funding applications. So then I think we worked very well together. | | | | | | | | |
| 229SS4: I wanted to document how we were spending this. Because I want to know how each money, kroner, is spent. So I put it in a balance. I had a balance sheet, and I want everything to work out fine. So after, on the next meeting I asked him: "OK, fine, we have five hundred thousand kroner, how much is left?" And he said: "Everything is spent." "OK, on what?" And he said: "Oh in the lab work we had to repair something and..." So I was not very happy that we never got any clear ... what would you say ... clear expenditure report in one way. That's the main reason why I wanted to take over the finance of the research side as well. | | | | | | | | |
| 230SS4: At one point I felt like I was working for them, because he was very stubored in one way. Didn't listen to people very easily. So in that case, then you feel like: "What am I doing with these people?" Then sometimes you feel frustrated, "What are we doing?" But then, because there was no progress on the research. That was the main frustration for us. They weren't telling us everything, or, I don't know what it was. Because we couldn't understand much of what they were doing, because it was really high-tech, and, so for us I think that was, I think, a little bit of a set back. We never know if they were telling us the truth, because I had seen him telling different things in different meetings, so. | | | | | | | | |
| 231SS4: Eh..there is this concept of, when team work together. I don't know if you know what they call them, or the name. But they have this...what are they called... The honeymoon phase, and then you go into another phase were you start fighting and bickering, and then you get productive in the end. I think it was the same way. We began very well, and then we started bickering a bit, and in the end it was. We never reached the productive part, but then... But still, we got to learn the real colors of the people. | | | | | | | | |
| 232SS4: It was in the last stage. Because on the business side we had already found twelve customers wanting to buy. And we had letters of intent from <Land>, ten letters, and from <Verdensdel>, like five letters, so. And then we had arranged meetings with the idea provider and the customers, and then it never seemed that he actually wanted to move this project forward. And that's when I lost interest. Because if he couldn't do it, then it's no point in us trying to push him into this. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 233SS4: When we began this project we actually thought that they had come a lot, lot, far then what they actually had come to. Sometimes we feel that it's a bit tricky or sometimes we feel that we have been tricked a bit. Because from the presentation we thought that: "OK, we're almost close to market." But then, when we got into it and started to dig a bit deeper, then we see that: "Ah, it's ten more years to market." So then it's a bit annoying, or you feel a bit tricked. But it's still fun for us to work...we were always optimistic and trying to do something. There is no point in, you know, in looking back and feeling depressed or whatever. | | | | | | | | |
| 234SS4: (...) it is always a different what a product means to a researcher and what it means for the business guy. Because for us a finished product is something you can sell, and for them it is more like with wires and string, stuff, hanging out. You know, for them it's more like, that's a part to sell, but that's not the case. SPØRSMÅL: It's their baby. SVAR: Exactly! For them it's their child, and they want to keep it close. | | | | | | | | |
| 235SS4: And then my next reaction to <Idehaver 1> was that: "Let's ask this guy, he have to be on the board of the company. And think we need to have him on the board. Because he is really valuable, because he is the guy who invented the first <Produkttype>, he has like so many companies and so on." That was also a bit against <Idehaver 1> wishes. He didn't want to do that. Again he had this professor vs professor...ego, or whatever. That guy would be a very valuable asset on the board, if we had asked him and he'd said yes. | | | | | | | | |
| 236SS4: Then I got an e-mail from <Idehaver 3> asking me: "You haven't talked to me about any company, and I don't know anything about this project. Nothing should happen without my approval," and so on. So he sent me an e-mail also that way. And then I had a discussion with him, and saying: "That's not our problem, because <Idehaver 1> was the idea provider for this, with the project. We are, our discussions are with <Idehaver 1>. You should talk to your team. Because the three of you together came up with the idea together, in one way. Then the discussions came up with who was contributing how much in the project. That was another fight. | | | | | | | | |
| 237SS4: SPØRSMÅL: How was the share structure? How was the shares divided in the company? SVAR: Nothing was divided to start with. Because that was, we, that was one of my. I wanted nothing to be done before something happened on the research side. That was basically causing more fight just talking about it. So I didn't want to having a discussion about it at all. So I made it very clear in one of the meetings with them: "Let's not talk about it. Let's focus on the research. Let's have that as a future thing somewhere. I don't want that to..." Because in one point it became miserable, because all the meetings we had they were talking about shares. And I didn't want to answers those questions, because each person thinks differently when you answer such a question. And then they come behind someones back and says: "I think I want more than that guy, and.." So I said: "Please not, let's not, let's keep this share discussion, and let's have it at a later point where we actually have a proof of concept or | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| something to show. | | | | | | | | |
| 238SS4: I was helping them with the patents and stuff, and they were, like listening to what I was saying at that point. SPØRSMÅL: Did they have a lot of confidence in you? SVAR: Yeah, because I took them to a couple of meetings with some patent companies, and they were quite impressed when we had those meetings. And then they knew it was something real. Because until then, they were more like "They're just some students doing someting," you know. So when it came to the point were I took them to meet like customers and took them to meet patent attorneys, and then they knew this is something really real. And then they got more motivation, and they were, I think they had good experience in meeting different people outside. | | | | | | | | |
| 239SS4: We didn't have that many conflicts, because in this case we didn't actually have much in the saying how they were proceeding with the research, because we don't know much about that side. And on our side they knew nothing. So we had no conflict on the way to move forward, more or less, because they knew nothing about our side, and we knew nothing about their side. So basically on that side we didn't have much a conflict. But the conflict was, as I said, more about the shares. That was the only conflict we had. | | | | | | | | |
| 240SS4: SPØRSMÅL: It appears a bit like there was some...the inventor was just <Idehaver 1>? SVAR: Yeah, exactly. SPØRSMÅL: But it showed, turned out to be a bit more fuzzy than it started? SVAR: Yeah, exactly. Because we never knew of the other people when we started. Except, "OK, it says <Idehaver 1> is like the provider, and then there is a small pool of researcher," we thought maybe, we never knew it was this complex. | | | | | | | | |
| 241SS4: SPØRSMÅL: Would you have...it seems like there was a big potential with the idea, at least in the end when you... SVAR: Yes. SPØRSMÅL: ... when you found all the possible.. Do you think some of the guys that stopped working with you, some of the students. If you had found that potential earlier and... SVAR: Definitely SPØRSMÅL: Do you think they would have continued? SVAR: The ones who left, or? SPØRSMÅL: Yeah, the ones who left, yeah. SVAR: The guy who left in the end already has work, had worked with me while getting the letter of intent, so I don't think that would have stopped him from leaving. He got a good job and a good salary, so he left. SPØRSMÅL: So he wasn't motivated to be an entrepreneur? SVAR: Yeah...in one way maybe. I don't know. But I think he was, he also knew that this project wasn't going much far after this, and it was..we didn't have that much money to support two people. It would be better if this one person with a better salary, than two people with a very low salary. So we decided that just one person is better. | | | | | | | | |
| 242IN5: Ja, de to kontakt med oss fordi de så at det vi jobba med var litt artig. Vi hadde faktisk to grupper som var interessert. Og så skulle jeg liksom velge blant de to gruppene som var interessert. Før vi begynte med hele greia, presenterte jeg hvordan det kom til å bli med aksje. Det dere legger inn av timer, blir gjort om til aksje, eller opsjoner. Så har vi liksom det ferdig før vi begynte. Jeg vet at det bruker å være mye styr. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 243IN5: Så begynte vi, også for meg er det viktigst at jeg får noe tilbake igjen. At jeg ikke bare bruker tid på dem. At jeg får noe tilbake som er verdifullt. | | | | | | | | |
| 244IN5: Det var mye tid til forretningsplanskrivingen som gikk. Men det hadde jeg. Jeg syntes ikke det var så viktig med forretningsplan. For det er ikke vits å bruke all tida på forretningsplan. Det er mye viktigere for meg å bruke tid på execution. Og skrive ting og sånn. Forretningsplan hadde jeg gjort fra før. Så for det visste jeg var litt sånn. Jeg sa; "bare gjør dere ferdig fort og bruk heller tid på å gjøre ting, selge ting, selge løsningen vår, eller snakke med riktig person" | | | | | | | | |
| 245IN5: det som er litt dumt med å være student da, dem har skole, dem har eksamener som de må tilpasse, mens hvis du hadde ansatt en person, så er han 100% vår fra 8-4, da kan han på en måte tilpasse han kundene våre når de har tid til å møte oss, ikke når han har tid til møte dem liksom. Så det blir på en måte noe helt annet. Og når man har 3-4 stk fra ES, skal alle jobbe litt og litt, da blir det på en måte litt overhead med administrasjon. | | | | | | | | |
| 246IN5: Så det er mye bedre å ta den diskusjonen med en gang. Sånn gjør jeg det, sånn er reglene. Vi hadde ikke, vi var jo litt mer etablert. Vi hadde nå drevet i to-tre år med 3 ansatte. Vi har hatt verdi på selskapet og alle har hatt opsjon, ny verdivurdering og opsjon. Så vi hadde gjort det før og det var samme reglene på alle sammen. | | | | | | | | |
| 247IN5: Jeg tror jeg skrev; så mye verdsetter jeg timene deres, litt bedre enn stud.ass-lønn, noe som en kan konvertere til aksje, eller akkseverdien nå. Så det var en veldig enkel formel. | | | | | | | | |
| 248IN5: De syntes det var greit da, men jeg tror dem syntes, når de begynte å selge litt inn og sånn, trodde de det kanskje syntes det var litt vanskelig. De var nok ikke like interessert etter hvert. Som gjorde at de mista interessen da. Når de begynte å snakke om det etter Venture Cup og begynte å snakke om aksje. Men da med helt andre krav til aksjer og sånn. | | | | | | | | |
| 249IN5: For det sa de at det representerte, sånn er det. De tenker sikker prosent, og prosenten blir ganske lav når det er så mye folk fra før. De tenker ikke på at verdien på det er noe. Prosenten var ikke så høy, men det presenterte jeg fra dag en. | | | | | | | | |
| 250IN5: Så det stranda litt, men det var en som ble med videre.. <Student3>. Etter Bosten så mista han også motet, tror jeg. Så han fant seg en annen jobb. | | | | | | | | |
| 251IN5: Han mista motet. Det er nå på en måte..... den perioden så hadde vi slitt litt. Vi hadde ikke så mange <Kunder> på løsningen. Vi hadde heller ikke <Firma> som partner. | | | | | | | | |
| 252IN5: Også tror jeg mange ES-studenter, og det har jeg sagt til mange, tror at ikke vi klarer å gjøre mange ting uten dem. De fleste bedriftene klarer seg faktisk uten ES-studentene. De finner alltid noen andre folk som er flinke eller flinkere, som kanskje ikke krever så mye og er så kravstore. | | | | | | | | |
| 253IN5: Ja.. Det tror jeg absolutt. For de er fortsatt studenter. De er fortsatt ikke ferdig, og de tror de kan veldig mye da. Jeg kunne ikke.. i forhold til hva jeg kan nå, så er det ingenting Svar: Ja.. Det tror jeg | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| absolutt. For de er fortsatt studenter. De er fortsatt ikke ferdig, og de tror de kan veldig mye da. Jeg kunne ikke.. i forhold til hva jeg kan nå, så er det ingenting | | | | | | | | |
| 254IN5: Man har alltid et håp om å finne noen som er veldig gira. Det som vi håper på, for hadde lyst på flere forretningsfolk, folk som driver med forretningsutvikling. Så det hadde vært veldig bra for meg og hatt med en person til, ikke tre. Tre, det trenger jeg ikke, men en til. | | | | | | | | |
| 255IN5: For tre til, da må jeg lønne alle tre når de er ferdige med å studere. Det som er vanskeligst for en bedrift som er i oppstartsfasen er å lønne alle. For meg hadde det vært kjempebra med en person, en bra person, som er flink til å selge og drive med forretningsutvikling, så jeg håpet på å finne en person da, som kunne bli med når den var ferdig med å studere. | | | | | | | | |
| 256IN5: Jeg måtte bli kjent litt med dem før jeg kunne gi dem spesielle ansvarsområder. Men vi.. det viktigste for oss var å få med <Kundene> så da hadde vi delegert litt forskjellige <Kunder> Alle var på en måte litt selgere. Pluss litt annet ansvar som du har litt annet(.....?). Vare trademaking. Så alle hadde litt forskjellige <Kunder> da. (...) så skulle de jobbe med pitch; hva skal vi si til <Kunde>? Hva er verdien deres? Ringe, sende mail, møte. Så alle fikk forskjellige ansvarsområder. | | | | | | | | |
| 257IN5: Nei vi satt mye sammen. Jeg var mye på kontoret.. | | | | | | | | |
| 258IN5: Jaaa, når vi jobba med Venture Cup og litt forskjellig, møter og sånn. Jeg hadde nå en del møter der i begynnelsen i hvertfall. Så det var mye bra, jeg følte nå at det var greit i hvertfall. Jeg tror jeg var der mer enn en idehaver bruker å gjøre. | | | | | | | | |
| 259IN5: Noen perioder satt vi ganske mange timer sammen. Flere dager sammen.. Med forretningsplan og litt forskjellig. | | | | | | | | |
| 260IN5: For det er jo ganske nytt for folk med aksjer og opsjoner og sånn. Mange som ikke vet det på ES, hvordan det fungerer, og når det kommer til slutt, så får du vite så og så mye aksje får du, så blir det kanskje sånn at du kanskje hadde tenkt noe annet i hodet ditt. | | | | | | | | |
| 261IN5: Selfølgelig må du stole på folk, det må du. Men de var var veldig usikre på de kunne si, skulle si og ikke da til <Kunder> og sånn. Du kan ikke si alt til alle <Kundene>. For vi hadde noen andre planer om hva vi skulle bruke dataen til, så vi kunne ikke legge alt frem med en gang, for eksempel. | | | | | | | | |
| 262IN5: Det fungerte passe bra sammen, men det gjelder fra person til person. Så det fungerte bedre med en person enn med tre, for vi tenkte litt sånn... For de andre tenkte mer problem. Dette er et sånn som også ingeniør, som ser teknisk, tenker du bare problem og ser ikke muligheter. | | | | | | | | |
| 263IN5: Så vi hadde mye planer, men vi måtte bare ta et steg om gangen. Det så jeg klart fra om også. Så jeg følte ikke at det var så store issues i samarbeidet. | | | | | | | | |
| 264IN5: Men det kan hende de tenke at det var samarbeidet. Men fra mitt synspunkt syntes jeg det fungerte greit. | | | | | | | | |
| 265IN5: Jeg tror det var at de ikke følte at det var riktig for dem, prosjektet. Det var kanskje litt vanskeligere å selge enn dem trodde | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| eller... | | | | | | | | |
| 266IN5: Spørsmål: Er det noe som kunne blitt gjort annerledes, tror du? Svar: Jeg gidder ikke snakke om aksjer engang. Dere jobber hvis dere vil, gjør så bra dere vil. Hvis dere er intressert i å bli med videre, og hvis vi er interressert i å ha med deg, så er det bra. Det er det som må være målet deres at... Si at du gjør noe for Statoil. Så er målet at du skal få jobb hos Statoil. Du gjør en så bra jobb at de vil ha deg med videre. Det er sånn jeg ville ha det, tror jeg og så tror jeg det er veldig viktig å finne folk som faktisk er motivert til å jobbe med oss. Med ideen vår og forstår at det tar tid. Dette går ikke fort. Ting går ikke fort, en må være tålmodig og jobbe hardt. | | | | | | | | |
| 267IN5: De var bare ikke fornøyd med det jeg presenterte når de begynte å se tallene da. Sånn det kom til å bli. Men det presenterte jeg egentlig de samme tallene før de begynte. | | | | | | | | |
| 268IN5: For meg er det ikke sånn at jeg ikke vil gi bort eierandeler, men det må være fortjent, syntes jeg. | | | | | | | | |
| 269IN5: Og de kan ikke begynne å kreve mye mer eierandeler de andre ansatte, som har jobba der to år og jobba uten lønn, halv lønn. Du kan ikke komme plutselig som en ny person å kreve mer enn dem fordi du er mye mer verdifull enn dem. For meg er de ikke det. | | | | | | | | |
| 270IN5: Hvis ikke det hadde vært noe framdrift uten studentene, er det en helt anne sak. Og det er vel kanskje det jeg ser for meg. Jeg tror mange av ES- studentene er litt sånn som oss også. Vi har lyst til betydelige eierandeler og vi har lyst til å være med på strategiske avgjørelser og være med å styre skyta. Og det er ikke alle prosjekter som passer inn. Det er ikke nødvendigvis match på alle prosjekter. | | | | | | | | |
| 271IN5: nå gjorde de ikke syretest på oss da. De fant bare ut om oss | | | | | | | | |
| 272IN5: En må jo tenke litt selv. Hvis man velger litt mer etablert, for vi var jo en to-årig bedrift. Det er jo litt forskjell det enn en ide som kommer inn og er helt serviett, der det uten ES- studentene kommer en seg ikke fremover. Dere kjenner kanskje til <Firma>. Det var jo på en måte enserviettid. Jeg vet ikke hvor mye han gjør, men jobber 60-70timer i uka, så han har ikke så mye tid til <Firma>. Så hadde det ikke vært for dem, så hadde det ikke vært noe | | | | | | | | |
| 273IN5: Jeg sa på en måte ja til det meste. "Bare gjør som dere vil, det viktigste for meg er at dere signerer med <Kundene>. Hvordan dere gjør det, fremgangsmetoden, er opp til dere selv. | | | | | | | | |
| 274IN5: Så det var på en måte salg og forretningsutvikling de skulle holde på med. Som en forretning så må du sitte med salg. Har du ingen inntekt... | | | | | | | | |
| 275SN5: Ideen var interessant. Og så satt vi oss ned og hadde en runde på det her og så på den runden så kom det opp det at <Student2> var interessert i den... eller <Student3> (...) hvertfall spilte inn det mot <Firma> og syntes det var et interessant case, (...) (med en) <Idehaver>, som hadde luften at han kunne trenge noe ES- studenter til å være med på teamet. | | | | | | | | |
| 276SN5: Jeg var litt tilbakeholden, så hadde jeg et møte med <Idehaver>, så fant jeg ut at det er spennende. Så vi gikk for det, så begynte samarbeidet like før jul. I fjerdeklasse. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 277SN5: Utgangspunktet for samarbeidet, i den forstand at det konkrete var det han hadde forespeila liksom en kompensasjonsplan for av opsjoner. En veldig konkret plan for det da. Som i og for seg var ganske ryddig.....vi tok ikke så mye tak i den da første samtale, men hvis vi tenkte jaja, det der ser sikkert greit nok ut. Diskusjonen den tar vi om tre måneder, så vi ender opp med en tre måneders prøveperiode. | | | | | | | | |
| 278SN5: Men så når det kom til hva vi skulle gjøre, var det litt mer diffust liksom. Det var liksom forretningsutvikling da, tre pers. Så hadde han med seg to og en halv stilling med proggere, som hadde jobba da et par år, tror jeg. Så skulle vi være med å dra businesslasset litt mer da. Og det virket spennende å komme inn på et sånt stadie der det skjer mere business. | | | | | | | | |
| 279SN5: Den tekniske biten er litt på plass. Var i hvertfall forståelsen av det da. | | | | | | | | |
| 280SN5: På en måte ble det litt sånn.. det var tre personer i teamet. Det er en ganske drastisk økning da. Så hva skal man gjøre? Er man liksom en sales force eller hva er man? Og på en måte så, du kan si stadiet til <Firma> på det tidspunktet, var at de hadde utvikla mye av det tekniske, men samtidig var det endel som gjensto. Det som kanskje det skorta mest på var liksom å seale avtaler med <Kundene>, da. Det som er utgangspunktet her er litt sånn.. det som også var veldig interessant var å diskutere forretningsmodellen der da, for den var på en måte ikke.. var på ingen måte avklart egentlig. | | | | | | | | |
| 281SN5: mener å huske i hvertfall at vi hadde en åpen forståelse mellom oss liksom og hvor det var på vei, mens <Idehaver> var ikke inkludert i denne EIT prosessen, og det gjorde jo at det på en måte var veldig stor forskjell i liksom hvor god dialog det var mellom oss om tingenes tilstand. Mens det ikke var så god mellom oss og idehaver da, fordi han ikke var involvert eller inkludert i EIT. | | | | | | | | |
| 282SN5: I praksis så hadde vi et ES-kontor, hvor vi satt for det var ikke plass til tre pers å sitte(...) der hvor de var. Og så var det ikke nødvendigvis hensiktsmessig, men.. så vi satt der og <Idehaver> var stadig vekk innom, mener jeg å huske. Kanskje ikke så mye, kanskje han burde vært der mer, egentlig. Og jeg tror, etter det jeg, hvis jeg skal ha en generell tanke om det, så tror jeg det har ganske stor verdi i å prøve å samlokalisere. Og å sitte endel sammen. | | | | | | | | |
| 283SN5: Fordi, jeg ser også på samarbeidet mellom meg og <Person> i <Nytt Firma>. Det blir kanskje litt utenfor feltet her da men, at det blir veldig styrket i de periodene vi satt sammen da. Det var litt vanskeligere når vi ikke satt sammen. | | | | | | | | |
| 284SN5: også liksom hvis en tenker at fra <Idehavers> ståsted var det jo snakk om å bygge en liten organisasjon her. Og tror det vill vært fornuftig å sitte og å knytte oss tettere sammen da. | | | | | | | | |
| 285SN5: Jeg vil jo anta at det var tettere blant de andre(Idehaver og proggere). De hadde jo jobbet sammen med han i liksom et par år da, ikke sant. Litt varierende på deltid/heltid. Men de hadde hvertfall sittet sammen lenge. I løpet av.. for vi jobbet jo sammen med han i tre måneder, før vi brøy opp. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 286SN5: Det var en kul start liksom. Det var <Springbrett>, en sånn springbrettgreie, hvor vi fikk være med, og det var en bra greie ikke sant. Så man blir tatt med til eksterne møter og du føler at du er en del av det da. Med en gang. Og så på en måte derfra så var det liksom prosessen, som jeg var inne på, med innsalgene og det å få med butikker og droddling på forretningsmodell og mye av den interne, noen sånne interne strategier liksom, og salg. | | | | | | | | |
| 287SN5: Men han var jo i dialog med noen investormiljøer i <Sted>. Som <Idehaver> hadde kommet i kontakt med, som var ganske spennende. En gjeng med <personer> som var på hugget da. Og de hadde sin modell og de ville ha teamet til seg da, for å bygge opp sånn IT-miljø i <Sted>, så vi dro dit som en gjeng da, og liksom møter og middag og litt sånn privattur med gjengen da. Det var jo kult, møtte.. I den forstand var man jo veldig inkludert da. | | | | | | | | |
| 288SN5: Hva slags rolle har man, hva slags eierandeler ser man på og det henger jo tett sammen da, i den forstand at både liksom rent økonomisk, men også hvilken posisjon man har inntrykk av at man har da. I form av hvor stor andel man kan se for seg å få. Og han... og det var kimen til settinga som ble en litt sånn en snau ukes prosess for min del da, for å finne ut at jeg ikke ville være med lenger. <Student2> var raskere på å bestemme seg på at han ikke ville. Men <Student3> valgte å fortsette da. Men jeg tror liksom, det her skal jeg ikke si for sikkert hvordan det gikk videre der da. For jeg føler liksom at <Student3> etter det stadiet liksom, var han egentlig... tror ikke jeg da at han var innstilt på å jobbe med det videre uansett. Han ble med et stykke på vei. | | | | | | | | |
| 289SN5: Det som var utgangspunktet var at <Idehaver> holdt fast ved den forståelsen han hadde fra begynnelsen av, som på en måte var straight. Fra før jul. Vi tenkte at det ville bli, "ja okay, vi har tre måneder på å bevise på en måte og så diskuterer man deretter". Og det var på en måte litt uklokt, for da hadde man litt forskjellige forestillinger. Men så ignorerte man det og tenkte "det ordner seg, vi kommer på samme nivå, ved at vi leverer og så blir man liksom (...?) da". Men det tror jeg var uklokt da. Hvis man på en måte ser det sånn. Alt i alt var jo prosessen ganske ryddig. I det hele tatt. Det var en ganske tung og kjipt diskusjon, med mange dager med vurdering og sparring med ed andre og prøve å finne ut hva en ville. Men i hverfall var argumentet det at at <Idehaver> hadde et bilde da av hvor mye vi kunne se for oss å få, og hvordan det skulle regnes ut. Og vi syntes det var for snaut da. Altså ganske klassisk! Motstridende interesser da. | | | | | | | | |
| 290SN5: Det som man kanskje følte var at vi følte at vi kom inn på så tidlig stadiet at... Han hadde en modell da som var veldig kvantitativ da. Som var liksom en timesats som variabel en da, så var det en verdi på selskapet på et tidspunkt og så var det antall timer du jobber ganget med timesatsen gir en eller annen viss verdi og den verdien i forhold til verdien på selskapet, gir en prosentvis aksjeandel da som man kunne løse ut. Og så endte det opp med at han ville kun forholde seg til denne delen og kun diskutere på variablene her da som var liksom timesatsen og verdien på selskapet. Vi syntes på en måte modellen, spesielt <Student2> reagerte veldig sterkt på det da, var | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| for... både for enkel på en måte i den forstand da. I kvantifisering av liksom innsats og verdi for selskapet da. Og i form av incentivering liksom. Så det var liksom der man sto da. Altså vi kan godt liksom si at verdien på selskapet er fem, åtte eller tolv millioner. et er greit nok, men man var kanskje grunnleggende uenige om hvordan dette her skulle gjøres da. | | | | | | | | |
| 291SN5: Man må liksom velge å satse på en eller flere av disse personene da, så ta et ordentlig standpunkt på det og så hopper man oppi båten sammen liksom og så skal man samme vei da. Samle teamet på en måte. | | | | | | | | |
| 292SN5: Det er det du er inne på. Eierandel er liksom en ting. De konkrete tallene liksom. Så er det også symbol på hva slags eierskap man tildeles da. Det kvalitative eierskapet da. Og det tror jeg er noe av det viktigste hvertfall for min del og jeg tro for mange da, er at man får ta eierskap i prosjektet. Og at man føler at man er med da. Fordi man har lyst til å være med å skape noe. Man har ikke lyst til å være en deltidsansatt på en måte. Det tror jeg går igjen hos mange da. Og da må man liksom legge opp til det da. Både når det gjelder kommunikasjonen, måten.. at man er bevisst på det, både fra idehavers side, men også fra teamets side, at man legger opp til en.. er åpne om det hva slags rolle man vil ta og at det blir sånn. Og viss det... og jeg tror kanskje det er et typisk issue med idehaver/oppfinner som sitter og knuger på en ide og er veldig redd for å gi fra seg liksom, en ting er aksjene, men det andre er ansvaret for ting. Noen er flinkere på det enn andre å tørre å gi fra seg noe | | | | | | | | |
| 293SN5: man fikk egentlig muligheten til å ta eierskap i noen prosesser da. Så det var egentlig ok det, men du kan si det sånn at de tingene, som jeg sa, som var grunnlaget for på en måte kimen og spliden i stad, var på en måte utgangspunktet og så ble det litt sånn hver og en sin personlige grunn. For min del var det liksom, njaa, kanskje ikke det her er noe som jeg syntes er så kult å jobbe med. | | | | | | | | |
| 294SN5: Spørsmål: Går det ann å si at du hadde inflytelse på det med salg og det forretningsplanmessige? Svar: Ja, det strategiske påvirkninga fra et tidlig stadie og det var veldig bra. | | | | | | | | |
| 295SN5: Man har jo åpenbart ikke bevist noe og <Idehaver> var i den situasjonen at det vr flere team som ville jobbe med han. Jeg tror det var tre team. Og vi vant egentlig. Så jeg følte kanskje at vi hadde bevist noe, samtidig var det åpenbart at posisjonen vår ikke var så sterk. Og ikke sant, når du skal jobbe med babyen til en idehaver, som har holdt på med det her i flere år, og hvem er dere... | | | | | | | | |
| 296SN5: Når det kom til akkurat den der forhandlingssituasjonene da, er det en litt sånn kinkig sak, eller i den forstand at man kanskje bør forhandle og få klart en del ting tidlig, men så vil man ikke det fordi posisjonen er svak da. Så når det kommer til makt da, så var jo helt klart ideen vår var jo da at vår posisjon ble mye sterkere om noen måneder når man har vist hva man er god for. Og er involvert i prosesser da, så er jo umiddelbart en større fallhøgde for han å tape noen som er inni i del ting osv. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 297SN5: Ikke sant, fordi som jeg sa så var det den konkrete eierandelbiten som var liksom sparken for å sette i gang den prosessen da, så da kanskje da i løpet av diskusjonen rundt det, selv om diskusjonen dreide seg om... i hvertfall det jeg mener å huske, så dreide diskusjonen til de her konkrete tallene da. mens det liksom var det mere overordna som var issuet da. Rollene og liksom hvor stor del tar man i det og sånn. Også på en måte når man har blitt litt sånn provosert, så begynte man å reflektere rundt samarbeidet da, eller hva man følte om det da. Og såm jeg sa, at jeg kanskje ikke syntes det var så kult osv. Kanskje det var sånn vi opplevde det. Det er på et veldig personlig plan liksom. Motivasjon og sånn. Dette er et litt politikervar... | | | | | | | | |
| 298SN5: Spørsmål: Hvilke rammebetingelser var det som var viktige? Svar: Denne rollen man fikk i selskapet og kanskje stadiet selskapet var i da. Ikke minst at man på en måte. Jeg har jo techbakgrunn og kunne sikkert jobba med noe som var mere tech/IT også, men det at det her lå nærmere mine interessefelter gjør det littere å prøve å hoppe i det da. Og åpenbart på en måte, sett fra idehaver sitt ståsted da, hvis du sammenlikner <Ny Idehaver> med <Idehaver> da, så hadde <Ny Idehaver> vært åpen om at han kunne trenge en eller to til. Hvertfall en til å være med å dra lasset, for nå begynner det å skje masse liksom. Og da var det på den måten at det var masse ting som måtte gjøres. Og her kunne en ta del i veldig mye og ta fullstendig ansvar for endel ting. Så muligheten for å ta større rolle på et tidligere stadiet. | | | | | | | | |
| 299SN5: Også ikke sant, per da var det <Ny Idehaver> og <Ny Idehaver2> som var kjernen i selskapet og vi trenger en til og du kan være med som tredjeperson liksom og dra det her, sånn det er blitt. Og det var en ganske annen situasjon enn det var liksom "ja, dere kan bli med på en måte som ansatte 4,5,6 eller ryke" | | | | | | | | |
| 300SN5: Og viss man kan være bevisst det, liksom enten så kan man starte noe, en eller annen greie fra scratch da, hvor liksom ES-studentene er ideehaver og man har fullstendig eierskap over det da. Og det andre er å bli med når ES-studenten er ansatt eller nummer 10,11,12 da i et eller annet firma, men det er en superoppstart. Som man har muligheten til å være med viss det er en drit flink fyr da, så er det... det kan være bra og da. | | | | | | | | |
| 301SN5: Spørsmål: Hva skulle du gjort annerledes, eller hvis du skulle gitt noen tips da til studenter og til idehavere som skal i gang med det greiene her. Hva burde de tenke på? Svar: Jeg tror nok at kommunikasjonene er det viktigste. Være åpen om forventninger og om opplegget er sånn fremdeles med EIT og sånn. I den grad man kan og gidder å det er mulig, prøve å involvere idehaver i noen av de prosessene da, som er kjipe, men bra da, så man ikke får en skyttergavsgreie da. | | | | | | | | |
| 302IN6: (Da) hadde vi et sånt kick-off møte her nede i <Stedsnavn>, der vi satte en del mål og lagde noen milepæler og sånt. Vi begynte vel å se på den her samarbeidsavtalen allerede da. Det var sånn vi startet opp. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 303IN6: Idéen er et <produktet>. Så det var veldig tidlig sånn teknologisk sett. Teknologisk så er det jo ikke noen veldig enkel sak å løse, dette med <problemet> så det var forholdsvis tidlig, det var liksom ikke sånn at produktet var klart for markedet da. Det var ikke bare å begynne å selge det. | | | | | | | | |
| 304IN6: SPØRSMÅL: Du nevnte litt om den samarbeidsavtalen, hva dere trakk fram i den og diskuterte? SVAR: Ja det er et godt spørsmål, det begynner jo å bli en stund siden dette men det var jo på generelt grunnlag det med eierrettigheter, konkurranseforbud og en sånn fortrolighetsavtale med i den. Også var det litt med hva hvis vi går videre med samarbeidet, i forhold til eierskap og slike ting. Det var jo basert på den standarden som NTNU hadde utarbeidet, med enkelte tilpasninger. | | | | | | | | |
| 305IN6: SPØRSMÅL: Husker du om diskusjonen rundt samarbeidsavtalen gikk greit, var alle partene enig? SVAR: Nei! Det drøyde ut i tid og det var vel etter vårt synspunkt litt for høye forventninger for eksempel med eierskap og sånn fra studentene. I og med at det var ikke et prosjekt som startet der og da, men noe som hadde gått over et par år allerede og det var jo utviklet veldig mye. Så det tok litt tid den forhandlingen der da. Og det tror jeg frustrerte studentene en god del også, og det var jo ikke så vanskelig å skjønne. Men vi kom jo fram til en avtale til slutt som vi tror de fleste var rimelig fornøyd med. | | | | | | | | |
| 306IN6: SPØRSMÅL: Var det nyttig eller, å ta en kick-off start? SVAR: Ja det var nyttig, jeg tror det var helt nødvendig for å komme i gang da. Jeg tror jeg kan si på generelt grunnlag at vi slet veldig med avstanden opp til Trondheim da. Og det kan hende vi kan si med dagens teknologi at man ikke burde gjort det, men det er da en gang slik at de fleste samarbeid går lettere hvis man sitter i samme rom da, og kan diskutere ting når det dukker opp der og da. | | | | | | | | |
| 307IN6: Vi hadde et ukentlig møte på telefon. Også samarbeidet vi jo mye over mail da, og telefonsamtaler når det oppstod noe som måtte avklares. Jeg var vel oppe i Trondheim et par ganger og de var nede her i <Stedsnavn> hvertfall en gang etterpå det. | | | | | | | | |
| 308IN6: SPØRSMÅL: Så det var en gang i måneden eller noe slik at dere var fysisk sammen? SVAR: Ja det var nok ikke mer enn det i snitt nei. | | | | | | | | |
| 309IN6: Vi klarte vel aldri å bli skikkelig kjent med hverandre at vi stolte på hverandre helt, tror jeg da. Siden vi ikke møttes så ofte. Og det tror jeg hadde vært lettere hvis vi hadde kontoradresse i Trondheim der det bare var å stikke innom kontoret når det passet liksom. Sånn at alle satt sammen rett og slett. | | | | | | | | |
| 310IN6: Jeg følte litt ut i fra de forhandlingene om samarbeidsavtalen at studentene ikke hadde helt tiltro til at.... Jeg vet ikke om de følte at vi forsøkte å utnytte de på en eller annen måte, og egentlig ikke hadde ambisjoner om å ta det samarbeidet videre. | | | | | | | | |
| 311IN6: SPØRSMÅL: Dere var ganske rask i gang med forhandlingene og sånn. Var det en bra ting å bare få det unna? SVAR: Ja det tror jeg med forutsetningen om at alle formelle avklaringer blir gjort så tidlig som mulig sånn at ingen av partene har forhåpninger om noe som | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| kanskje ikke er reelt da. | | | | | | | | |
| 312IN6: <Firmanavnet> er jo ikke et firma som har bare én hånd heller, så det måtte innom alle eiere for å få de nødvendige avklaringer i forhold til en slik avtale. Og da tar det jo ofte litt tid. Sånn at, det tror jeg frustrerte studentene en del. Det at man har flere parter som må inn på banen for å få avklart noe som ble sett på som litt banale ting da. | | | | | | | | |
| 313IN6: Det var jo den andre eieren som er <Inkubatoren> som var sterkt inne i forhandlingene og sånn. Men der også er det jo et styre. Også hadde vi en aksjonæravtale med de som er ganske streng da, siden de kom inn såpass tidlig i firmaet. De har en del de skulle ha sagt da. | | | | | | | | |
| 314IN6: SPØRSMÅL: Altså at det både var deg som idéhaver og at <Inkubatoren>...at dere var et miljø der og studentteamet var et eget miljø her på en måte. SVAR: Nei, det fungerte jo ikke optimalt det. Det gjorde det ikke. Det ble kanskje litt sånne fronter ut av det tror jeg. | | | | | | | | |
| 315IN6: SPØRSMÅL: Men hvordan var det med arbeidsoppgavene til studentene? SVAR: Det var jo først og fremst å videreutvikle den her forretningsplanen til de, også finspisse og gjøre den best mulig. Men jeg trodde jo også kanskje at når vi inngikk samarbeidet at det var mulig siden det er sivilingeniør-studenter både innenfor elektronikk og alt mulig. At de skulle kunne bidratt mer på selve utviklingen av produktet også. I tillegg til å være rene forretningsutviklere på en måte. Det er jo ikke sånn at et enmannsfirma har behov for tre forretningsutviklere på fulltid på en måte. Så det var kanskje noe av det som overrasket meg selv mest, at viljen til å bidra utover forretningsutvikling kanskje ikke var så veldig stort da. | | | | | | | | |
| 316IN6: Det ble jo på en måte reklamert med at man skulle bidra på alt som hadde med å utvikle et oppstartsfirma. Og da er jo dette med teknologiutvikling og det å faktisk komme frem til et salgbart produkt ganske viktig da. I tillegg til dette med forretningsutvikling og den biten der da. Det var jo litt derfor at teamet ble valgt også, ut ifra den bakgrunnen de hadde i forhold til å kunne bidra på det tekniske. | | | | | | | | |
| 317IN6: Ja det (rollefordelingen) kom jo opp både i starten og litt etterhvert. Men når det er sagt så ble det jo en veldig veldig veldig bra forretningsplan ut av det. Noe som kunne bygges videre på etterhvert, selv om strategien har endret seg siden vi holdt på med dette. | | | | | | | | |
| 318IN6: SVAR: Hvis det er mulig å se for seg et drømmescenario for deg, med studentene på laget. Hva skulle de ha gjort? SVAR: Nei det hadde jo vært å kaste seg over produktutvikling for å få et produkt ferdig så fort som mulig. I tillegg til det med forretningsutvikling og bidra til å skaffe investorer. Men jeg tror nok at de følte at de ikke fikk lov til å ta så mye ansvar som de ville, innenfor dette med å kontakte investorer og legge frem prosjektet. | | | | | | | | |
| 319IN6: SPØRSMÅL: Men hva var det som gjorde at man ikke kunne ta det ansvaret og ikke fikk den innflytelsen på det området? SVAR: Nei det var jo en vurdering i forhold til samarbeidet med <Inkubatoren> som hadde en del innflytelse. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 320IN6: Dette vet jeg ikke om jeg har helt rett i, men jeg lurer på om det var litt samarbeidsproblemer blant de tre studentene. At de ikke hadde så god kjemi da for å si det sånn. Og det gikk litt utover samarbeidet på en måte, fordi. Ja, jeg vet ikke helt hva jeg skal si men det gikk liksom ut over kjemien i mellom firmaet og studentene også siden det var dårlig kjemi mellom studentene. De var jo tre veldig forskjellige personer sånn sett, med forskjellig bakgrunn på godt og vondt, og det tror jeg kanskje ødela en del for de og, at det var slik da. | | | | | | | | |
| 321IN6: Men hadde ting vært annerledes og mer positivt i firmaet på det tidspunktet så tror jeg nok det at det hadde blitt annerledes, og at den personen hadde fått tilbud om å bli med. Og det er jo fortsatt.... Det er egentlig først det siste halvåret at vi begynner å komme skikkelig i mål med teknologiutvikling, og at vi begynner å få et produkt ut av det her, men det har tatt forferdelig lang tid. | | | | | | | | |
| 322IN6: SPØRSMÅL: Snakket dere om målene til selskapet når studentene var med? SVAR: Det var jo å bygge opp et stort firma som skulle selge og drive service, og ta hele biten selv da. Det var forsåvidt riktig det, og kanskje klart hvis vi hadde et produkt ferdig i løpet av den våren der, for eksempel i februar, mars. Det var i 2011 dette. Men det har jo gått to år til etter da. Så det har jo tatt litt tid. | | | | | | | | |
| 323SN6: Ja men det blir spennende å se om vi har samme historien. Vi møtte iværtfall han (idéhaver) på Take-Off og da jobbet ikke jeg med han. Det var vel ingen av oss som jobbet med han på Take-Off tror jeg. Men <Student> jobbet med han på Take-Off. Også tok vel de kontakt med Entreprenørskolen, og det var vel gjennom de som var på Take-Off da kanskje. Jeg husker ikke detaljene, men jeg tror det var <Student> eller en av de guttene. Så ble den sammensetningen av grupper litt tilfeldig og sånn, eller tilfeldig og tilfeldig, for vår del så var det litt tilfeldig da iværtfall. Også har du den poolen med oppgaver som du kan velge i, og da valgte vi den oppgaven her, eller det prosjektet her da. Sammen med - det var en gruppe til, så han fikk to grupper å velge mellom da. Så valgte han oss. | | | | | | | | |
| 324SN6: Første gangen vi møttes var i <Inkubatoren>, der de sitter da, jeg kan forklare mer om det etterpå. Men da hadde vi iværtfall det første møtet i forhold til hvor mye eier han og hvor mye eier vi av prosjektet og disse tingene ikke sant. Og det er kanskje det som er det vanskeligste med å ha en sånn ekstern idéhaver da. Der er det jo litt sånn høna eller egget sak da. Hvor mye rettigheter skal vi ha, og vi må jo..Vi vil jo helst ha en forsikring om at den jobben vi gjør ikke er gratis. Samtidig så må vi jo bevise noe. Og der var vi sikkert ikke flink nok da, og der er kanskje litt av grunnlaget til at vi ikke hadde noe å slå i bordet med til slutt. | | | | | | | | |
| 325SN6: Sånn som dette selskapet var bygd opp, så hadde <Inkubatoren> kjøpt 20% av aksjene eller noe sånt, eller aksjer og aksjer, de eide 20% da. Så de gav han litt lønn og plass å sitte på <Inkubatoren>. Sånn at da hadde vi idéhaver som hadde sin agenda, så hadde vi <Inkubatoren> som hadde en annen agenda ofte da. Så det var jo, det var flere kokker enn bare en idéhaver | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 326SN6: ...han som hadde idéen var forsåvidt hyggelig og grei å jobbe med men han hadde litt lite ryggrad og sånne ting da, så han stod aldri i mot, så hver gang det ble en diskusjon så kom han fra <Inkubatoren> inn da og skulle komme med sine ord. Og det skapte iværtfall en del irritasjon i gruppen vår. | | | | | | | | |
| 327SN6: Nei, det som, det vi ser i ettertid, eller det jeg i værtfall ser i ettertid så var vi dårlig på å gjøre oss verdifulle da. Vi klarte ikke å skape nok verdi for han. I form av at vi ble ikke, han ble ikke avhengig av oss nok da. Så jeg tok all, hardware-delen også ble de to andre sittende mye med oppgaver, sånne skoleoppgaver. Så det var jævlig mye forretningsplanskriving og disse tingene her for å komme til USA og det kjafset der da. Så det tok for lang tid, så der var ikke vi flinke nok til å gjøre oss unike sånn sett da. Men samarbeidet opp mot han gikk fint forsåvidt, samarbeidet mot han fra <Inkubatoren> det var skikkelig dårlig da, så det var egentlig det som var håret i suppen her da. | | | | | | | | |
| 328SN6: Idéen var å <ideen>. Han har jobbet i <Firma> så han var veldig flink på dette her, selv om det tok litt lang tid syns vi å få til den der <del av ide>, så det var hans styrke, han satt å programmerte og det syntes han var kjekt. Sånn kom idéen til han da, eller egentlig, han måtte flytte til <Stedsnavn> og da måtte han finne på noe annet å gjøre. Så han stod egentlig for det, også skulle vi stå for forretningsdelen da. Men det ente jo opp i mye forretningsplan egentlig, uten at vi...vi fikk noen kontakter i <Firma2>, jeg har en kusine som jobber der, men det var aldri så verdifullt at det ble noe utav, vi var aldri flinke nok til å reise til <Firma3> og snakke med de. Selv om vi snakket jo med de mange ganger, men vi reiste aldri ut å møtte de og disse tingene her da. | | | | | | | | |
| 329SN6: Ja, jeg tror det gikk sabla sakte på alt. Han (idéhaveren) ville ha alt helt ferdig før han skulle gjøre noe mer med det da. Så han ville ha løsningen 100% ferdig. Og han satt jo bare å programmerte så han hadde jo ikke tid til det andre. | | | | | | | | |
| 330SN6: Jeg spekket opp all hardware-konfigurasjon, og hadde kontakt med....Alt det der var ferdig da, og jeg snakket med leverandører og priser og sånne ting. | | | | | | | | |
| 331SN6: Også snakket jeg med en del kunder. Snakket med mydnighetene da. Så det var det vi hadde gjort, og de andre skrev mye forretningsplan da for å få hjulene til å gå rundt i forhold til studiepoeng og de tingene der | | | | | | | | |
| 332SN6: Ja, det kom ganske tidlig på plass, hva vi skulle ha ansvar for. Og noen skulle ha sånne markedsgreier, og noen skulle stå for salg og sånne ting. Men der skjedde det grådig lite da. Jeg tror vi ble ganske tidlig sånn der, usikker på om det her kom til å bli noe mer videre da. I værtfall, nå er vi 15.april, men da var vi jo sånn, vi hadde vel en følelse av at det ikke kom til å bli noe mer. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 333SN6: SPØRSMÅL: Kan du si litt om problemene der, hva gikk det ut på? (Problemene med Inkubator) SVAR: Det var vel at han (representant fra inkubator) ikke ville gi noe vekk da. Han mente at vi ikke. Altså han skulle ha et ord med i alle lag da. Selv om de egentlig bare eide bittelitt av firmaet, så hadde de en sånn avtale og særregler om at de kunne overstyre det han ville da, sånn som jeg husker det da. Så jeg tror det var 20% de eide, men de kunne være nesten sjef da. | | | | | | | | |
| 334SN6: Jeg tror ikke han (representant fra inkubator) var så gira på å ha folk med videre da, for han mente bare at vi skulle utvikle. Det var veldig dårlig dialog i forhold til hva hans mål og ønsker var da. Han kom bare inn å kjefte på møtene, og bidro aldri med noe. | | | | | | | | |
| 335SN6: ...det vi gjorde feil var at vi ikke hadde noen klar avtale og dialog underveis. Eller avtale i begynnelsen, og dialog underveis på hva vår rolle skulle være. Også skulle vi hatt en tøffere dialog underveis, om vi skulle være med videre liksom. Og det vi gjorde feil var at vi brukte alt for mye tid på skole og den der forretningsplanen da, så vi fikk aldri gjort oss verdifulle nok. | | | | | | | | |
| 336SN6: Jada, det der var jo snakket mye om og vi hadde jo møter...Vi hadde jo skrevet sånne avtale med de. Altså en intensjonsavtale (..) Og det var jo en stor case å få den intensjonsavtalen i orden fordi han i <Inkubatoren> var så jævli negativ til det. Vi måtte jo bruke <Forretningsadvokat> på det, for å få det i gjennom. (..) Hvor bindende avtalen var vet jeg ikke. Den viste seg jo å ikke være så veldig bindende da. Så disse tingene som alle har snakket om før, det her med ekstern idéhaver....men vi tenkte vel at ting var under kontroll. | | | | | | | | |
| 337SN6: SPØRSMÅL: Hvor ofte vil du si at dere var fysisk sammen for å arbeide? SVAR: Vi snakket sammen flere ganger i uken og hver mandag hadde vi mandagsmøte, også møttes vi kanskje en gang i måneden tipper jeg. (..) det beste hadde jo vært hvis vi hadde vært sammen hele tiden, men han satt jo på en måte med sitt og kuket da. Det var ikke noe vi kunne bidra med der, men det hadde vært fint å være sammen. Han idéhaveren hadde jo ingen sånn der forretningsinteresse eller teft da. Han ville helst sitte å programmere og ha andre som måtte ta de spørsmålene, så det var en dum arbeidsfordeling. | | | | | | | | |
| 338SN6: ...det er sikkert mange grunner til at vi ikke fikk være med videre da, de så vel kanskje ikke verdien av å ha alle tre med vil jeg tro. Vi var i værtefall en for mange da i gruppen. Sånn som <Student> er jo en flink kar og <Student> er flink, men de hadde kanskje ikke så mye å komme med akkurat sånn der da. | | | | | | | | |
| 339SN6: Nei, han (idéhaver) hadde jo jobbet med det ganske lenge og programmert da, men sånn forretningsmessig hadde det jo ikke kommet så langt. Vi kom jo et stykke under Take-Off på den uken, men det tror jeg omentrent var det første som skjedde da. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 340SN6: SPØRSMÅL: (..) Følte du at de innspillene dere kom med ble hørt? At dere ble tatt hensyn til? SVAR: Ja, det ble det jo forsåvitt i forhold til lanseringstid og alt, og hvordan det skulle selges og sånn. Vi fikk jo aldri noen negativ tilbakemelding på det, det var ikke noen kritikk mot det arbeidet, så sånn sett ble vi vel hørt, men de visste vel tidligere enn oss at vi ikke skulle være med så de gav seg vel litt faen. Tipper jeg da. | | | | | | | | |
| 341SN6: SPØRSMÅL: Hvor tidlig vil du si at dere tok opp det her med finansielt eierskap og de tingene? SVAR: Det snakket vi om helt i begynnelsen, men ikke om tall. SPØRSMÅL: Hva fikk dere høre fra starten? SVAR: Nei, bare at det var helt naturlig at vi skulle få eierskap til det, at vi skulle få eierandeler da. Men det var aldri diskutert noen tall. Og at vi skulle se liksom når vi kom i gang, vise hvor flinke vi var, noe vi tydeligvis ikke var da. Da skulle tall og sånn diskuteres. | | | | | | | | |
| 342SN6: SPØRSMÅL: Det var liksom eierandeler det stod på? SVAR: Nei, vi fikk ikke tilbud. Men da ringte han meg etterpå og sagt at han ville ha meg med, men han fikk ikke lov av han andre da. Han andre hadde ønsket at ingen skulle være med. Nå merker jeg at jeg skryter veldig her, men grunnen er jo at jeg har jobbet som elektriker i mange år, og det som var tingen her var at du trengte en del kompetanse på det området. Det hadde ikke han, det hadde jeg, jeg har godkjenninger for å gjøre det vi skulle da. Så jeg kunne bygget all hardwaren og reist ut og satt det opp. Så det er derfor jeg kan si at han ville det, for han ringte etterpå da | | | | | | | | |
| 343SN6: SPØRSMÅL: Ja, eller om det var noe problemer mellom dere og idéhaver? SVAR: Nei det var ikke det. Problemet vårt var at han ikke hadde så mye ryggrad så han kunne aldri si at "Det gjør vi!", han skulle alltid snakke med han på inkubatoren da. (..) Så det var vel det som var problemet med han da | | | | | | | | |
| 344SN6: SPØRSMÅL: Men hadde dere tillit til jobben idéhaveren gjorde? SVAR: Ja, han var flink men det viste seg vel etterhvert at han ikke var så flink, så han innhentet jo eksperthjelp fra en sånn 70 år gammel kis (..) han er en av Norges ledende innen <Teknikk>, så han hjalp til og da gikk det visst en del fremover da. Det er litt vanskelige forhold (...) og sånne ting da, så det viste seg vel at det gikk litt sakte, men han var jo flink, men han kunne liksom bruke sinnsykt lang tid på å justere litt (...) og det er sikkert den tiden det tar. Det hadde ikke vi noen forutsetning for å si noe om. | | | | | | | | |
| 345SN6: SPØRSMÅL: På litt lengre sikt, hva var målet og visjonen til selve selskapet? Var det enighet om det? SVAR: Det var det jo forsåvitt, det skulle bli ledende i verden <bransje> (...) Så det var en langsiktig plan. Det var det forsåvitt, og det var en god idé. | | | | | | | | |
| 346IN7: altså det ble snakket om eierandeler på sikt og sånn, men vi kom aldri til det punktet hvor vi måtte sitte ned ved et bord og si "nå må vi finne ut hvem som skal ha hva da. Men det var ikke noe uvennskap rundt det. Det handla vel mer om at, ettehvert fant de ut at det var riktigere for dem å gjøre noe annet da. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 347IN7: For vår del så var det jo, vi ble jo kontakta i forbindelse med at vi hadde vært med på <Forretningsplankonkurranse> tidligere. Også var det gjennom <professor>eller <stipendiat> eller en av de at vi fikk tilbud om, jeg vet ikke nøyaktig hvordan det gikk i stand, men vi skulle være en sånn ES-case da. Og Det var kjempebra. | | | | | | | | |
| 348IN7: Da hadde vi den første prototypen som står der inne. Og det var et stort skritt da, for vi skulle gå over til plaststøping. | | | | | | | | |
| 349IN7: Og samtidig med det, hadde jeg EIT, og så skjønnte jeg at jeg kan ta EIT og jobbe med <Selskap> hvis jeg tar det med ES. Det er bra for meg og det er bra for <Selskap>. Så trakk vi i noen tråder og så gikk det i boks, så kunne jeg gjøre det og det var jo helt supert. Og så var det noen team som ville jobbe med oss og så måtte vi velge et team da, og det var litt vanskelig, men så valgte jo vi de gutta. | | | | | | | | |
| 350IN7: Spørsmål: Hvorfor akkurat de? Svar:Det blir en litt sånn kjemivurdering, tror jeg. De var jo kvalifiserte alle sammen antaglig, men det blir litt på kjemi rett og slett, fordi når man skal jobbe sammen så mye og så tett, så er det det det koker ned til ofte da. Det hjelper ikke om man har en konge CV, hvis det bare skjærer seg personlig. | | | | | | | | |
| 351IN7: Noe av vår motivasjon var jo å få noen nye tanker, fra folk som hadde en annen bakgrunn enn oss og ja... å få mer bensin på bålet da. Og det fikk vi jo. Det gjorde jo... Altså jeg var litt i tvil om jeg skulle kjøre videre på våre spor da. Så jeg holdt litt igjen på det.. For vi ville ha nye innput da, så jeg holdt litt igjen, tror jeg.. For å ikke på en måte bare kverne videre på, eller for å være mest mulig åpen da. | | | | | | | | |
| 352IN7: Men jeg tror at hvis man liksom går inn i det med en tanke om at ok, nå er vi tre og nå skal vi bli sju, altså noe av poenget, tror jeg, for mange er den bonusen ved å få ES- teamet til å jobbe for seg, er at man får masse bra gratis arbeidskraft. Vi er jo studenter selv også, men det er ikke sånn uten videre at det fortsetter sånn når man er ferdig, for da er en plutselig sju stykker som skal ta ut lønn. Det er ingen oppstartsbedrifter som kan lønne sju personer, selv om det er lite da. | | | | | | | | |
| 353IN7: Det som var en sånn måte å få billig arbeidskraft på og masse bra innputs, det blir plutselig en sånn hull i lommeboka da, fordi at de må også ha noe, de må jo leve de og. Det er ingen som kan jobbe gratis i tre år liksom. | | | | | | | | |
| 354IN7: Nei, som sagt så kom vi aldri til det punktet der at, nei nå kan vi ikke holde på lenger fordi at vi ikke har penger til det. Vi kom aldri dit. Vi kom aldri dit, men jeg opplevde ikke det sånn at... Noen av de sa at, "nei, jeg vil ikke gjøre det her i <Sommersemesteret>, men det er helt greit, men vi kom aldri dit at det på en måte kokte ned til penger da, vi kom aldri til det. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 355IN7: Spørsmål: Det var aldri noe prat om aksjer eller den type ting da de starta? Svar:Jo, det var det. Det ble diskutert litt sånn løst om man kan, så vidt jeg husker da, hvordan man kan... for det er noe som kom opp ganske fort da. OK, hvis vi skal jobbe her så må vi ha en eller annen ordning som gjør at vi får eierskap eller tjener seg opp eierskap eller noe sånt. Og det var veldig viktig, og det tror jeg er helt essensielt, og vi skrev ikke noe avtale på det. Man kan ikke love bort ting, altså man kan skrive en avtale som regulerer på et vis. Men vi hadde ikke så, så vidt jeg kan huske... vi hadde snakket om det, og det er også naturlig at man må ha incentiv for det. Og det er også de som gir det ut avhengig av. At de som jobber med det lille ekstra da, fordi hvis ikke de gjør det, eller er motivert til det, er det liksom ikke noe vits. | | | | | | | | |
| 356IN7: Spørsmål: Når dere starta opp, fikk de noe, var det noe sånn fordeling av ansvarsområder eller hvordan..? Svar: Nja, ikke sånn umiddelbart tror jeg. Det var jo sånn forretningsplan da, og den skulle vi lage sammen. | | | | | | | | |
| 357IN7: Vi jobba jo veldig tett, eller jeg jobba jo veldig tett med dem, for jeg hadde jo EIT selv, så vi satt der og da jobba vi liksom som en enhet. Jeg opplevde ikke at... altså i starten var jeg liksom femte hjulet, eller jeg var outsideren da, men det forsvinner jo ganske fort. Så jeg ble jo et slags bindeledd mellom når jeg satt og jobba med de andre og når jeg satt og jobba med dem. | | | | | | | | |
| 358IN7: det var jo, inflytelse ja, eller det er jo litt sånn luftig begrep da, men forretningsplanen; Når vi ser tilbake på forretningsplanen, så har jo den vært veldig... Vi har jo gjort de tingene som står der. Sånn sett så har de jo fått veldig stor innflytelse. Det bygde jo videre på de tingene som vi hadde da, men det er nesten litt komisk, det at det nesten har skjedd det som står der da. | | | | | | | | |
| 359IN7: Vi jobba sjelden alle sammen sammen. Vi hadde møter alle sammen sammen. | | | | | | | | |
| 360IN7: det er veldig stort gap mellom det de nye forventer og det de gamle er interessert i å gi. | | | | | | | | |
| 361IN7: Man må dele noe da, for å få noe. Og det er også viktig at alle har motivasjon og at alle trekker i samme retning og alt det der. Men det var, jaaa, jeg tror kanskje vi tenkte at det må vi ta når vi kommer dit da. Og det kan man jo tenke, men det er alltid litt sånn vanskelig å vite hvor langt man skal tenke frem da. Men jeg tror at hvis man har en så klar tanke om at her skal vi jobbe i noen år til, mange år til, og bygge det opp, så... Hvis det er tanken helt fra starten, så bør man nok regulere det helt i detalj veldig tidlig, slik at alle kortene er på bordet. Ja, det er som sagt flere case jeg har hørt om, og da snakker jeg ikke om oss, hvor folk liksom har gått ut av prosjekter fordi de følte de fikk altfor liten innflytelse, altfor liten eierandel. Det var liksom ikke gulrot nok da.. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 362IN7: Spørsmål: Er det noen ting du tror kunne vært gjort annerledes for at de ikke skulle hoppet av prosjektet?Svar: Jaaa, vi kunne nok prøvd å være mere... altså hvis målsetningen var at man skulle ha med alle hele veien, så måtte vi vært mye mere fokusert på hvordan det skal skje da, fordi... og realiteten i det da. At man kanskje må ha halv lønn eller kvart lønn da i to år. Er folk klare for det. Gidder folk? Jeg skjønner godt at folk heller tar seg en jobb i e tkonsulentfirma og tjener en halv million. Det er ikke noe vanskelig å forstå det. Det er liksom... Det er noen realiteter der da som kanskje ikke går opp for mange før du står der og skal velge vei da.Da må vi se da; Hvor mange er vi, hvor mye penger har vi? Hvor mye er de som sitter på den ene siden villig til å gi fra seg, ift hvor mye de som sitter på den andre siden er villig, eller krever å få da. Og enten så er det en kabal som går opp, og da er jo det helt supert, men hvis ikke det går opp, så må enten finne et annet team, eller si at "greit, da jobber vi frem til det, og så er det det". | | | | | | | | |
| 363IN7: Vi hadde ikke kommet for langt, så det er jo når man kommer inn og akkurat hva man gjør blir jo...hvis man har gjort en del, blir det jo i stor grad å bygge videre på det. Hvis man ikke har gjort noen ting, er du jo klart mye mer sånn grunnleggende strukturer som man jobber med da. Tror ikke vi hadde kommet for langt. Vi jobber jo med det her fortsatt liksom, hver dag. Og strategi og hvor skal vi gå og alt det der. Så det tror jeg ikke, jeg tror ikke vi hadde kommet for langt. Men om...Jeg tror ikke vi var noe mer eller mindre urealistisk case enn noen av de andre. Sånn i det hele tatt. Fordi, altså hvorfor skulle vi være det? | | | | | | | | |
| 364IN7: For det er en balanse. Kommer du inn tidlig, får du sikkert mye mer, men det er mye lenger å gå da. Og for noen er det attraktivt, men så er det noen som tenker at, ok nå hopper vi over de to første årene med stitråking og så får du mindre, men så er det kanskje verd like mye, eller mer.. Og det å være bevisst på det er nok ganske viktig. Det tror jeg helt.. veldig viktig. For det sier noe om, ja, det er en bevisstgjøring da rundt hva som er gjort, og hvor langt noe er kommet og hva som er rimelig og fornuftig å forvente. Eller realistisk eller hva man skal kalle det da. Fordi, jo lenger det er kommet, jo mindre gira vil folk være på å gi fra seg ting da. | | | | | | | | |
| 365IN7: Å plassere prosjektene litt på et spekter, hvor langt er de kommet og sånn, tror jeg sikkert er veldig lurt for det handler om å sannsynliggjøre hva som er realistisk videre i scenariet | | | | | | | | |
| 366IN7: Fra studentene eller de som kommer inn sin side, er det jo hva de kan få og hva de kan gi. Og det samme også med de som sitter på andre siden. Hva de kan få og gi. Og det vil jo også være mange andre ting, personlige ting da. Som personlige egenskaper. Noen matcher, noen matcher ikke. Så ikke altfor tidlig, men lenge før man står der da, for da er det nesten garantert da at det er ganske stor overlapp mellom det de vil ha og det de vil gi. Og det tror jeg ofte er derfor mange ting, sånne prosjekter går i grus da. Eller samarbeidet går i grus da, ikke nødvendigvis prosjektene. Men samarbeidet fordi at man ikke klarer å bli enige, eller man føler at, de som skal inn føler at nei, her er det for lite å hente og de som sitter på andre siden | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| tenker nei, her er det for lite å hente.. hehehe. Det er urealistisk da eller at... man kommer inn i en kjip sirkel der man tenker at nei, men de må forstå begge veier. Begge spiller det kortet liksom, de må forstå.. Og da... det er helt | | | | | | | | |
| 367IN7: Før eller siden så begynner man å regne. Man tar frem kalkulatoren. Xmill, det er målet hver. Så begynner man å regne, ok, vi er så og så mange. Og så må man regne inn noen emisjoner. To hvertfall, kanskje tre. Litt prispenger og litt sånn krydder. Sånn og sånn økning og sånn og sånn. Og så blir det plutselig ikke så jævlig lønnsomt lenger da. | | | | | | | | |
| 368IN7: Poenget er at når du begynner å regne på det, ser det ikke så jævlig fett ut lenger. Og tallene sier jo ofte at du bør ta den jobben da, fordi du har oddsen mot deg, men vi gjør det likevel, ikke sant. | | | | | | | | |
| 369IN7: Og hvis du klarer å gjøre noe ordentlig og bygge opp noe, så er det ekstremt lærerikt da, helt vanvittig lærerikt. På alle mulige måter. Og unik erfaring og alt det der. Som er veldig attraktivt da. Og du er liksom din egen herre og det er dine ting og din greie da, som er veldig givende. Og når det skjer noe bra ting er det helt sykt rått liksom. | | | | | | | | |
| 370IN7: det er litt som å lage en rockesang og så går du forbi noen som synger på den liksom. Det er jævlig kult. Men så er det stor milepæler som gjør at du får en vitamininnsprøytning, nye lokaler, eller en stor ordre eller sånne ting, så er det jo drømmen da. Og når en får skilt på døra liksom, så tenker du, o shit vi har fått skilt på døra liksom. hehehe... Egen dør med eget skilt, da har du faenmeg kommet et stykke. Det er sånne ting da, ja og så er det en pengesekk langt frem der et sted, så er det kanskje noen penger. Kanskje..... Men ofte så er det vanskelig å regne det hjem. Da har du et bra case, hvis du klarer å regne det hjem sånn. det er noen som klarer det sikkert, altså hvis du har en veldig bratt vekstkurve og ingen ekstrautgifter. En app som tar helt av for eksempel, så begynner du å snakke. Det skal litt til. Det er mange apper der ute. Det er mange som river seg i håret hver dag og tenker "nå må vi lage oss en jævlig bra app". Det er mange av dem. Og det er liksom, vi gjør det likevel fordi det er gøy!! | | | | | | | | |
| 371SN7: Det var sånn det starta. Men vi fire, jeg, <Student2>, <Student3> og <Student4> ville forme et team, det fant vi ut ganske tidlig, og så blei det <Firma> etter hvert da. Hvordan vi etablerte den kontakten, det husker jeg ikke helt, men det var ikke noe hokus pokus, det var ikke noe screening eller noe sånt noe, det var bare "vi vil gjerne jobbe sammen med dere" og så ble vi enige om å ha en prøveperiode frem til sommeren, husker jeg. | | | | | | | | |
| 372SN7: Ja, det gikk jo veldig bra, vi hadde et veldig bra produkt og det var ikke noe vanskelig å gjøre det bra, skrive god forretningsplan og sånne ting. | | | | | | | | |
| 373SN7: Så jeg tror, men det gikk jo veldig fort inn på forventninger til hverandre da. Det det går ut på da, er at vi har noe som de er avhengige av at, de blir helt avhengig av oss. Og det var kanskje det vi prøvde veldig tidlig å vise at de bør være avhengig av oss. Eller vi har noe som de ikke har, holdt jeg på å si. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 374SN7: Ja, hehe, nei altså det går jo på forretningsutviklings.., at man... tanken var at de skulle være utviklerene, sitt på... de var jo designere. I teorien skal det vel være sånn at de ikke kan en dritt om forretningsutvikling. Og så skal vi på en måte kunne alt om det, og så skal vi liksom, som du sa da, forenes i en sånn liten fin greie. Men det var jo ikke helt det som skjedde og vi skreiv jo, men vi jobba jo veldig mye med forretningsplanen, men den jobba vi egentlig med ganske alene. <Idehaver1> var vel med litt fordi han var med på EIT da, så han var med litt der, men hovedsaklig var det vi som jobbet med den og følte at vi bidro i prosjektet gjennom det da. Men jeg tror kanskje at vi skulle vært litt mere hands on og hatt litt mere nettverksbygging og fått noen sånne, ja, møter hvor vi på en måte var sentrale | | | | | | | | |
| 375SN7: Nei, eller de ville at prøveperioden skulle utvides frem til jul. Og så var det, fikk vi noen sånne indikasjoner på at det kanskje ikke var snakk om voldsomt mye da. Og så begynte vi å kanskje få litt sånn, er- dette- noe- spennende- produkt-følelse. Vi mista kanskje litt trua på produktet også. | | | | | | | | |
| 376SN7: Så, men det kom jo av at vi ikke følte noe eierskap i produktet. Og at vi følte at det vi gjorde...altså så kan man spørre seg selv atte, var det fordi vi gjorde en dårlig jobb, de ikke så at vi var noe viktig, eller var det motsatt, at de holdt igjen og.. Jeg veit ikke hekt det da, men vi bidro ikke, vi gjorde ikke noe revolusjonerende i de gruppa og da fortjente vi heller ikke å få noen eierandeler. | | | | | | | | |
| 377SN7: Det var jo litt sånn dårlig ansvarsfordeling her da, det var det jo. Men hva var det? Jeg jobba litt med produktutvikling med leverandører og sånn, jobba jeg litt med husker jeg. De andre tre gutta.. <Student4> var økonomisjef, for han er ganske dyktig som økonom. Han gikk jo på Ind.øk og hadde jævlig sånn teft da, på økonomi. Og han trodde jeg kanskje var litt avvgjørende for <Firmaet> da. Men en økonom er forsåvidt ganske litt å plassere, eller bytte ut bare. Men han var økonom da. <Student3> og <Student2>, ja, tror jeg ikke hadde noe sånn spesielt. Salg kanskje.. | | | | | | | | |
| 378SN7: Spørsmål:Når dere begynte å jobbe med <Idehaver1> og <Firma>, var det noen uttalte hva de som hadde starta opp <Firmaet> skulle jobbe med og hva ES-teamet skulle jobbe med? Altså... Svar: Nei, det var kanskje det som var litt dårlig da, det var jo, de var jo inneforstått med at vi skulle drive med forretningsutvikling, de skulle drive med utvikling av produktet, men jeg tror kanskje vi kryssa hverandre litt da, at de kom litt over i vår bane, og det var jo ikke så unaturlig. De hadde jo holdt på med prosjektet i tre år. De hadde jo allerede sikkert noen relasjoner som de måtte pleie. Og vi kunne liksom ikke ta over, så det måtte bli nye relasjoner da. Vi hadde jo såpass mye sånn.. vi var jo på <Forretningsplankonkurranser>. Så vi dreiv jo masse med det. Vi dreiv jo veldig lite med buiseness. Og det gjorde jo at. Man får ikke eierandeler ved å drive med forretningsutvikling, eller forretningsplankonkurranser. Så ja.. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 379SN7: Eierskap kan jo være det samme, altså for meg er eierskap, jeg får eierskap i et produkt dersom jeg eier litt på en måte. Sånn finansielt og sånn. Så det var ikke motivasjonen. Herre gud, vi er snart ingeniører, så.. på den tida da. Og jeg må jo ha penger av det her på en måte. Sånn sett. Jeg kan ikke ta en risiko. Ingen av oss var villige til å ta noen risiko ift penger da. Så vi måtte jo ha litt. | | | | | | | | |
| 380SN7: Ja, og da når de utsatte den fristen, skjønnte vi at ok, da er de litt betvilende til vår, hvor avhengig de er av oss. Og, så det var liksom ikke snakk om voldsomt mye. | | | | | | | | |
| 381SN7: Så, men vi samarbeidet veldig lite med dem, vi var veldig lite sammen egentlig og det gjør jo at man blir to forskjellige klikker. Altså, det blir to grupper da, isteden for en, fordi en er så mye borte og du... Den eneste måten vi kommuniserte på var jo på Skype til tider. Og så hadde vi møter kanskje. Jeg tror vi hadde møter sammen kanskje totalt fem ganger eller ti ganger. et sted mellom fem og ti ganger i løpet av et halvt år. Ikke mye mer ass.. | | | | | | | | |
| 382SN7: Så det kunne sikkert vært litt annerledes dersom vi jobbet litt mer sammen og mer mot det samme målet. Da tror jeg vi kunne fått et bedre samarbeid og.Mengde tid rett og slett, bare sammen hadde vært viktig. | | | | | | | | |
| 383SN7: Nei jeg veit liksom ikke helt hvorfor vi ikke følte større behov for å gjøre noe annet enn å skrive forretningsplan liksom. Men jeg tror det ble veldig drevet av den derre <Forretningsplankonkurransen> vi hadde blant annet der man vant og hadde mulighet å dra på <Ny forretningsplankonkurransen> og det var fett. Man ble jævla gira av det. Og det på en måte overskygga mye av det å faktisk drive business. | | | | | | | | |
| 384SN7: Jeg vil ikke si at jeg ikke hadde trua på produktet, men jeg tror den generelle stemninga var litt sånn at den var litt lunken. Og kan ikke være lunken. Da funker det ikke. | | | | | | | | |
| 385SN7: Jeg har ikke noe godt svar på hvorfor det blei som det blei. Men motivasjonen... det enkle svaret er motivasjonen til å gjøre det bra i konkurranser. | | | | | | | | |
| 386SN7: Spørsmål: Følte du at det var mangel på tillit? Svar: Jeg følte det var mangel på samarbeid som førte til mangel på tillit da. Det startet med at vi ikke jobbet sammen nok. Vi satt på to forskjellige steder og gjorde egentlig to forskjellige ting. De gav oss input til forretningsplanen. Det er ikke så spennende. | | | | | | | | |
| 387SN7: De hadde prototype fire da vi kom inn. Så de hadde kommet ganske langt og de produserte en første skikkelig prototype. det var i april/mai kanskje. Så de var jo kommet relativt langt, så det var kommersialiseringsfase neste og salg. Det fikk de, vi fikk jo inn spennende sånne avtaler underveis med Avinor osv. Så, nei det var i salgsfasen vi kom inn. Når de faktisk hadde bruk for oss.. | | | | | | | | |
| 388SN7: Men jeg tror rett og slett at vi ikke hadde gjort hjemmeleksa vår. Vi hadde skrevet for mye forretningsplan og vi var avhengig av å ha med dem på møter for å få svar på ting. Og hun hadde stålkontroll på veldig mye da. Så vi var rett og slett ikke flinke nok, tror jeg, til å få lov til å kjøre en sånn prosess alene. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 389SN7: Jeg vet ikke hvor mye mer man kunne på en måte blæste rundt det, men det var jo en periode hvor man trengte kapital, og en måte å gjøre det på er gjennom konkurranser. Så, men det er ikke sånn man får eierandeler i et selskap. Man går rundt med sparebøssa. Man blir ikke noe avhengig av deg av den grunn. Når du har tømt alle kassene rundt omkring, så er det liksom byebye og takk for at du gjorde det. | | | | | | | | |
| 390SN7: Nei, jeg tror de følte et behov for flere folk rett og slett og en mulighet til å få billig arbeidskraft. De var i en sånn fase at noe måtte skje og noe måtte... nå var det liksom klart til å "lounge" på en måte. Så var jo litt sånn. Ja. | | | | | | | | |
| 391SN7: Jeg tror ingen av oss var noen entreprenører, sånn i blodet der og da. <Student3> jobber i <Firma1>, jeg jobber i <Firma2>, <Student4> jobber i <Firma3> og <Student2> er i <Firma4>, og jeg tror liksom aldri, så det er et godt poeng. Jeg tror aldri det var entreprenøriell blod i noen av oss. | | | | | | | | |
| 392SN7: Jeg tror det er godt oppsummert det du sa (viser ti HH): "Det virker litt på meg som om dere ikke hadde helt den entreprenørielle motivasjonen fra starten av da. At dere var interessert i å skrive en god forretningsplan og få gode karakterer og så dra ut i jobb da. At det liksom lå i bakhue..." | | | | | | | | |
| 393SN7: Man er risiko å gjøre det på, altså det blir sånn, noen sånne studiesituasjoner, så er det noen som ser på det som studier og så er det andre som ser på det som en mulighet til å være entreprenør. Jeg ser jo selvfølgelig på det som en mulighet til å være entreprenør. Men tok den ikke helt ut da. | | | | | | | | |
| 394IN8: Vi hadde jobbet en god stund med å lage et teknisk produkt og skjønnte fort at vi trenger å ha noen som erfaring med business, markedsføring og salg | | | | | | | | |
| 395IN8: Utfordringer som vi møtte, og som dere helt sikkert skjønner var at vi som hadde laget produktet hadde et eierskap til det, og vi har store visjoner, og vi følte at ES-teamet måtte bevise at de hadde noe å tilføre teamet da, for at de skal få eierandeler. Det var det som var utgangspunktet. | | | | | | | | |
| 396IN8: Og vi prøvde så godt vi kunne å gi de eierskap ved at de fikk være med å bestemme mye, og jeg trakk meg bort fra forretningsavgjørelsene og lot de styre den biten der så tok jeg meg av det tekniske. De kom også inn på produksiden for å gi innspill på hva som kunne bli bedre og vi endret det og sånn, men de ville selvfølgelig ha eierandeler i selskapet. | | | | | | | | |
| 397IN8: Vi brukte mye tid på å se på ulike modeller man kan bruke for å gi eierandeler som er safe for begge parter. Så vi kikket på noe som kalles vesting. Så viste det seg at det er svært ugunstig ordning i Norge, skattemessig. | | | | | | | | |
| 398IN8: Så vi fant ikke noen bra modell. | | | | | | | | |
| 399IN8: Jeg ville gjerne det (eierskap) til rette folk, men da må man være sikker på at det er rette folk. Problemet med team fra Entreprenørskolen er at de studerer fulltid ved siden av. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 400IN8: Så da fikk vi jo bruke deler av skoletiden til ES-teamet til prosjektet, men på høsten igjen så er det ikke lagt opp i særlig stor grad at man skal få bruke betydelig skoletid på oppstarsprosjektet. | | | | | | | | |
| 401IN8: Det vi trengte var noen dedikerte personer som ville stå på, selge og drive business. Og det er en fulltidsjobb. Og det var det ingen på teamet som aktet å gjøre. Så da falt hele korthuset sammen. | | | | | | | | |
| 402IN8: Jeg fikk jo tilgang til ES, så vi brukte mye tid sammen. | | | | | | | | |
| 403IN8: Selv om jeg skulle nok ønske at ES-teamet hadde mer tid til rådighet for å bruke til prosjektet. De var veldig dratt en periode med turer og helgeopplegg og ditt og datt. | | | | | | | | |
| 404IN8: Ja, vi mistet kanskje litt lufta etterhvert, noen burde gått ut å fått signert intensjonsavtaler, gått ut på gata å solgt, gått innom butikker. Det gjorde de forsåvidt, men det skulle kanskje vært i større grad. Funnet en kjede og fått landet en deal. Og da må alle stå på skikkelig. Og de sto på også, men ikke som en fulltidsjobb. Det ble fort 15 timer i uka. | | | | | | | | |
| 405IN8: Å gi de fullstendig kontroll på det forretningsmessige. Altså velge strategiske samarbeidspartnere, hvilke markedssegmenter som skal velges, og design. Vi hadde en designer på teamet. Hvilke produkter vi skulle tilby og hvordan vi skulle dele opp produktet. Lanseringsstrategi, alt sånne ting gav jeg over til de. | | | | | | | | |
| 406IN8: Vi delte inn i ansvarsområder. Ansvarsområdene var noe sånt som salg, markedsføring, strategi, forretningsutvikling og hardware eller innkjøp. Design og brukerinteraksjon og sånt ble egentlig fordelt. | | | | | | | | |
| 407IN8: Men jeg tror det hadde fungert hvis vi hadde jobbet med det fulltid. Ting lå tilrette for det. Med den kompetansen som lå i teamet, så var det ganske tydelig hvem som skulle drive med hva. | | | | | | | | |
| 408IN8: SPØRSMÅL: Hvordan var det å gi fra seg det store ansvaret til andre? SVAR: Det var noe jeg måtte jobbe litt med. SPØRSMÅL: Hvordan var det egentlig? Jeg bare ser for meg at som idéhaver så må du ha hatt et sterkt forhold til idéen siden du hadde lagt ned tid og ressurser før du får ting liksom da. SVAR: Jeg hadde jo mine visjoner, men jeg tenkte at hvis de skal få eierskap og hvis de skal ha det gøy, så må jeg bare gjøre det. | | | | | | | | |
| 409IN8: SPØRSMÅL: Kan du si noe om hva du tenkte i starten og om du synes det var utfordrende på noen måte at kanskje de utfordret deg på noen punkter i forhold til at du var idéhaver. SVAR: Det de utfordret meg på var at de ville ha skriftlig hvilke eierandeler de skulle få. De skulle ha tall, ett eller annet håndfast. En avtale. SPØRSMÅL: Hvor tidlig da? SVAR: Nesten med en gang. Etter to uker eller noe sånt. Jeg sa at hvis dere skal ha noen eierandeler i selskapet så må dere vise hva dere kan bidra med, og at dere er villig til å gå "all in". | | | | | | | | |
| 410IN8: Det (spørsmål om eierandeler) ble trukket opp med jevne mellomrom vil jeg si. Det var fin EiT-mat å ta opp, fordi det er konfliktfylt og sånn. Så det gjorde at vi snakket om det, og skrev om det i ettertid. For å kartlegge prosessen og all den driten man skulle gjøre i EiT. Så det var en konflikt mellom idéhaver og teamet. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 411IN8: Jeg var litt skeptisk og ville ha en "commitment" fra hver enkelt. Og vi skulle skrive en avtale der vi definerte hvilke forventninger vi hadde til hverandre. Hvor mye vi skulle legge ned av arbeid i uken, og sånne ting. Også ble ikke det gjort. Jeg snakket så litt med Professoren deres om det. Lurte på hva som var hensiktsmessig å gjøre. Så begynte vi å kijke på vesting og det vi snakket om i sted. Det passet ikke. Så det ble litt sånn at det tappet oss for energi. | | | | | | | | |
| 412IN8: Det dreide seg om å lage forretningsplanen og bare gjøre det. Jeg hadde heller sett at man kjørte på med å få avtaler om salg, og spikre strategi. | | | | | | | | |
| 413IN8: ...de mente det var veldig nyttig å ha en forretningsplan. Jeg mente det var mer nyttig å bare få ut et produkt i markedet og se på responsen. | | | | | | | | |
| 414IN8: Nei, de var opptatt av å få ut et produkt på markedet, men jeg synes vi brukte uforholdsmessig mye tid på forretningsplan og strategisnakk og de tingene der. Jeg ville hatt mer hands on jobb mot å få noe lansert. Få rekrutert flere folk. Fått flere utviklere. Så vi kan få litt fortgang i ting. | | | | | | | | |
| 415IN8: ...prosjektet er i praksis satt på hold til etter <Annet firma> blir lansert. | | | | | | | | |
| 416IN8: SPØRSMÅL: Men var det noe dere jobbet med? Prøvde dere å få inn flere utviklere? SVAR: Ja det prøvde vi. SPØRSMÅL: Var det de eller deg som gjorde det? SVAR: Det var de som fikk det embetet. Men vi fikk ikke tak i noen. | | | | | | | | |
| 417IN8: SPØRSMÅL: Hvordan skiltes dere? Hvordan var prosessen rundt det? SVAR: De gikk hver til sin sommerjobb. Eksamensperioden kom, og da jobbet vi ikke sammen. Også gikk de hver til sin sommerjobb. Vi hadde litt sporadisk kontakt, også møttes vi igjen ved skolestart, og snakket om hva vi skulle gjøre fremover. Og da sa de at de ville skrive prosjektoppgave men at de fortsatt ville ha kontakt med oss da. Det ble en sånn fin måte å avslutte på. | | | | | | | | |
| 418IN8: Jeg sa vel; "Hvis dere skal ha eierandeler i selskapet så forventer jeg at dere gir bønn gass i sommer og ikke ta noen andre sommerjobber". | | | | | | | | |
| 419IN8: ...han ene på teamet sa i fra før sommeren at han ikke kom til å fortsette med <Firmaet>. SPØRSMÅL: Gav han noen begrunnelse? SVAR: For å fokusere på skole. At vi innså at det ville ta for mye tid å starte en bedrift. | | | | | | | | |
| 420IN8: SPØRSMÅL: Men hva er det som fungerer godt med samarbeidet her? Sett fra studentteamets ståsted? SVAR: Interessante arbeidsoppgaver, mye ansvar. Øyner et enormt potensiale for produktet. Vi har jo øynene på verdensmarkedet. Sykt godt team med masse erfaring. Lærer mye. Det er derfor jeg er her, fordi jeg lærer mer her enn jeg gjør på skolen. Derfor sluttet jeg, eller satt studiene på hold. | | | | | | | | |
| 421IN8: Det er vanskelig å få det til å funke siden du har et team som går på deltid. Så å få de helt integrert i en bedrift, opplevde jeg som vanskelig iværtfall. Da må jeg vite at det teamet er villig til å gå "all inn" og kjøre på hvis det blir behov for det. Og prioritere bedriften. Hvis jeg hadde gitt ut de 30% av selskapet da, om det hadde hjulpet? | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| Jeg vet ikke. Det kan hende. | | | | | | | | |
| 422IN8: Man drar ut, man lever livet og den livsstilen man lever på ES (Entreprenørskolen) er ikke helt forenelig kanskje med å få en bedrift til å gå på så kort tid. | | | | | | | | |
| 423IN8: Jeg tror at hvis man skal lykkes med en bedrift så må man dedikere seg mer enn det som er mulig å gjøre på Entreprenørskolen. Værtfall i de fleste tilfellene, det er mitt inntrykk. | | | | | | | | |
| 424SN8: Det var jo at >idéhaver> kom med en idé til ES. Som da var <Firmanavnet>. Den ble presentert og det ble gjort en syretest på den, da var jeg med på syretesten, mens verken <Studentnavn> eller <Studentnavn> var med på den syretesten | | | | | | | | |
| 425SN8: Vi gjorde syretesten sammen med >idéhaver>, eller han var litt med underveis, så da ble jeg litt kjent med han, <annen student> kjente han godt fra før, også var det veldig - ettersom jeg har drevet, eller har vært i en bedrift som selger kassapparater da, så var det jo på en måte, god match. | | | | | | | | |
| 426SN8: ...jeg hadde veldig tro på idéen, og jeg hadde veldig tro på <Idéhaver> også fordi han var veldig - han fremstod som meget motivert og utrolig fokusert på å få det her til og det virket som han var villig til å legge ned masse innsats på å få det her til å fungere da. Og selvfølgelig at han da hadde begynt å lage det her - han hadde kompetanse innenfor programmering osv. osv. Så det virket på meg som en bra match | | | | | | | | |
| 427SN8: For det vi begynte med var jo at <Idéhaver> hadde jo laget ikke sant, en prototype som tilsynelatende var veldig godt på vei da. Og tilsynelatende skulle kunne tas i bruk i løpet av veldig kort tid sånn at vi satte oss vel mål. Ja, vi kom vel inn på kontoret 10.januar eller noe sånn, og begynte dag 1 på det her og i planleggingsfasen så hadde vi vel som mål å ha en ferdig prototype som kunne brukes i en butikk innen en måned eller noe sånt. I midten av februar eller noe sånn, og jobbet egentlig mot det og prøvde å skaffe pilotkunder pluss at vi brukte mye tid på å skrive forretningsplan. | | | | | | | | |
| 428SN8: Vi prøvde å legge en klar plan for hvordan produktet skulle se ut og hvordan det skulle lanseres, og hvordan det skulle pakkes og selges, og det gikk jo over i det forretningsplanarbeidet da. Det var egentlig veldig bra sånn sett, at vi jobbet sammen om det, og at vi jobbet med det i det hele tatt. Det kom opp mange interessante spørsmål, men samtidig i ettertid kan vi nok si at vi brukte litt for mye tid på, selv om det var ekstremt viktig det vi diskuterte i forretningsplanen | | | | | | | | |
| 429SN8: Sånn samarbeidsmessig så var det vel....det var utfordringer i det å komme til enighet om ting, på en måte | | | | | | | | |
| 430SN8: <Idéhaveren> var veldig lite motakelig egentlig for kritikk da. Eller, han tok ting kanskje...oppfattet ting mer som kritikk enn det var. Det var vanskelig å få gjennomslag for noe han ikke hadde sett for seg på forhånd. Jeg kan bare snakke for meg, men jeg følte iværtfall at han var veldig kontrollerende ovenfor sitt intellektuelle...eller skapeverk på en måte. At han ville.... han skulle ha veldig kontroll på hva det her egentlig var og det gikk ut over min følelse av liksom ta del i det her da, for det var....hva skal jeg si da.. Man kom liksom aldri | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| inn i.... Jeg følte at han satt å hadde noe han hadde bestemt seg for, og da handlet det mest om å forsvare det, dersom noen....han hadde behov for å forsvare for en hver pris det opprinnelige tanken da, i stedet for å prøve å tenke nytt da. Så det merket jeg vel tidlig, at det var....det var vanskelig å komme til da. | | | | | | | | |
| 431SN8: Det var jo litt av problemet faktisk - en litt mer konkret ting at den arbeidsfordelingen vi hadde fungerte ikke. Og vi var alt for dårlig på det. Vi klarte ikke å skille... Av og til så klarte vi det, men det ble for mye sånn at alle skulle gjøre alt da. | | | | | | | | |
| 432SN8: SPØRSMÅL: Hvordan var det i forhold til...altså dere jobbet ganske tett sammen under EiT, kanskje tettere enn det mange andre...? SVAR: Ja, vi gjorde jo det. Vi satt jo på kontoret hver dag så og si. | | | | | | | | |
| 433SN8: Så jeg tror det var bra, og vi ble jo kjent med hverandre og da jobbet vi jo en del sammen hvor vi måtte få til noe på kort tid, eller vi måtte i værtefall samarbeide da, og det gikk sånn passe bra på en måte. Det var mye kverrulering og småting egentlig som vi brukte mye tid på. | | | | | | | | |
| 434SN8: Det kan vel hende at det var meg eller <Idéhaver> som brukte mye tid på å diskutere uvesentlige småting. | | | | | | | | |
| 435SN8: <Idéhaver> er ekstremt sta, jeg er også ganske sta, så det var sånne gnisninger der. | | | | | | | | |
| 436SN8: Jeg tror at også <Student> og <Student> synes at det var litt slitsomt å jobbe med han av og til. Eller, det er jeg ganske sikker på. Så....Ja det var litt sånn der, det var gnisninger på helt sånn der helt personlig...ikke noe konkret. Litt mangel på kjemi da egentlig, og da blir det fort vanskelig altså. | | | | | | | | |
| 437SN8: SPØRSMÅL: Var det noe du merket allerede under syretesten? Du sa at du og idéhaver samarbeidet litt under syretestene. SVAR: Ja. Men da hadde vi veldig lite kontakt med han egentlig, han var innom i en halvtime eller noe sånt. Også var han på presentasjonen, så jeg ble ikke kjent med han i det hele tatt. Men jeg hadde jo en mistanke om at vi ikke var verdens beste match. Altså at vi ikke hadde hengt sammen til vanlig, eller....jeg hadde ikke dratt og tatt en øl med han helt random på en måte. Men jeg valgte å ignorere det fordi jeg tenkte at det ikke var så viktig. At det er viktigere at han er motivert og at vi er motiverte og at samarbeidet skulle vi alltid klare å få til på en måte. | | | | | | | | |
| 438SN8: Vi visste jo ikke....vi kunne jo ikke nok om programmering til å vite hva det innebærer å gjøre det og det og det, ikke sant. Også noe som tilsynelatende virker veldig enkelt og man tenker at dette må man jo klare på et par dager liksom, kunne vise seg at det ble 20 uforutsette problemer som dukket opp, også tok det plutselig en måned å få gjort en tredjedel av det man håpet skulle vært gjort på 5 dager da | | | | | | | | |
| 439SN8: ...i ettertid viste det seg å være helt urealistiske forventninger når det kom til utviklingen da. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 440SN8: Han (idéhaver nummer 2) tenkte mye på sikkerhet og sånn, og vi tenkte mer at vi utsetter det og tenker på det senere, så nå bygger vi bare noe som fungerer, så kan vi ta de vanskeligere tyngre jobbene etterpå da. Uansett, så kom vi aldri dit vi skulle da. Vi kom aldri i nærheten liksom, og jeg vet ikke helt hva som er status nå, men det er fortsatt ikke ferdig i værftfall. Så det var frustrerende for oss, at vi ikke kom ditt vi skulle, og da visste ikke vi hvor vi var henn, ikke sant. Vi visste at vi hadde noe som lignet på noe som var ferdig, og vi visste at det her og det her mangler vi | | | | | | | | |
| 441SN8: Så måten vi forsøkte å løse det på var at vi forsøkte å få inn en til da. En programmerer som skulle på en måte hjelpe de da. Det var veldig vanskelig. Vi hadde et par karer på intervjuer som virket som flinke folk og oppegående, men da ble det liksom veldig... Ja, vi hadde en situasjon der jeg og <Student> hadde snakket med han og det var god stemning og han virket absolutt som han hadde peiling på mye som de (idéhaverne) ikke kunne, også tenkte vi bare fuck it, vi har ikke så mange å velge mellom her, vi har 25.000,- nå betaler vi han de pengene vi har, så kan han jobbe for den prisen han er keen å jobbe for, altså 150 kroner timen, så kan vi hyre han for en måned eller to. Bare få mer arbeid inn i prosjektet liksom, vi må bare gjøre det. Så kom <Idehaver> for å prate med han, og det ble veldig fiendtlig holdning da. Altså bare, det strittet liksom i mot da å slippe noen inn. | | | | | | | | |
| 442SN8: Jeg tror i værftfall ikke han (programmereren) ble noe keen på å jobbe på det prosjektet etter å ha møtt <Idehaver> da. Og jeg tror ikke <Idehaveren> uansett var noe keen på å ha han...eller noen, ikke sant, for han ville gjøre alt selv. Og det var mye av problemet da. Vi prøvde liksom å få gjennomslag for at du kan ikke gjøre alt selv liksom, du er nødt å....hvis det her skal fungere må vi få folk som kan gjøre ting, og du kan ikke tenke på...når vi sitter å skriver forretningsplan så må du gi slipp på det, og gi slipp på en del andre ting | | | | | | | | |
| 443SN8: De satt å progget i ukesvis for å få det her til å fungere, men for oss kommer de jo tilbake også har de....okei de har bygget opp databasen på nytt fra bunnen av da, men løsningen har akkurat den samme funksjonaliteten ikke sant, noe sånt da. Og da begynner man å skjønne at det her faktisk kan ta evig da. hehe. Det er ikke sikkert at et år er nok da, ikke sant. Det her kommer ikke til å gå med den farten det går i nå, med mindre det skjer noe drastisk. | | | | | | | | |
| 444SN8: Nok en gang, som jeg sa kunne ikke vi noe om progging, og vi ikke kommuniserte godt nok i det hele tatt, det var også et stort problem da. Så han klarte ikke å formidle hva det er som skjer liksom. Hvorfor tar det så lang tid? | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 445SN8: SPØRSMÅL: Kan du snakke litt om den prosessen som går på avslutningen av samarbeidet? Både for din del og det du kjenner fra de andre sitt ståsted. Altså, dere trekte dere ikke samtidig, var det sånn? (...) SVAR: Starten på det var nok samtaler rundt eierskap og sånn. Og det var jo ganske tidlig, sånn at starten på sammenbruddet var allerede i februar sikkert da, for der kom vi ingen vei da, der stod vi helt fast liksom. Altså, vi ville jo, og ønsket jo en forsikring om at om ikke annet bare enn en forsikring om at vi er med på...at vi har en stake i det her da, og det klarte han ikke å komme med da. På et tidspunkt tok vi det opp, og da sa han liksom at han tenker at vi er likeverdige parter på en måte, sa han da. | | | | | | | | |
| 446SN8: SPØRSMÅL: Hvor tidlig var det? (snakk om eierskap) SVAR: Tidlig, helt i starten. Så gikk det kanskje en måned så tok vi det opp igjen, og da var det en helt annen tone, om at det her må jeg tenke på også var han å snakket med <veileder på Entreprenørskolen> om det og litt sånn, så prøvde vi å pushe han litt på det. Også ble det jævlig dårlig stemning, fordi han syntes at det var helt dust at vi pushet på det, for han mente det skal ikke være vår motivasjon liksom. Vi skal gjøre det her fordi vi tror på <Firmaet> og fordi vi tror at dette skal virkelig forandre på et eller annet, at vi skal ikke trenge noe....hva skal vi si. Noen annen reward enn det da, i utgangspunktet. | | | | | | | | |
| 447SN8: Jeg tror ikke han helt tenkte over hva han sa første gangen, så jeg tror ikke egentlig han mente at vi skulle være 20% hver på fem stykker. Han mente bare... Jeg tror han mente det rent sånn konseptuelt, altså at vi er mennesker liksom, hehe. At alle har noe de skulle ha sagt, jeg tror det var det han tenkte da. | | | | | | | | |
| 448SN8: ...altså han var alltid helt åpen på det at det skulle være rom for å gi eierandeler og sånn, men det ble aldri nevnt noe tall what so ever da. Jeg ante ikke om han mente en halv prosent til hver, eller en 20% til hver. | | | | | | | | |
| 449SN8: SPØRSMÅL: Hvor viktig var det for dere? (eierskap) SVAR: For meg var det dritviktig. | | | | | | | | |
| 450SN8: Altså, jeg følte at vi burde være....ikke likeverdig kanskje men så godt som likeverdig da. Selvfølgelig, de hadde jo gjort mye da men, og selvfølgelig skulle de få kompensasjon for det, men jeg tenkte at vi skulle regne frem til hvor mange timer de hadde brukt, også kjøre en sånn timefordeling i forhold til hvor mye vi jobbet med det. At ingen får noen spesiell bonus for å ha kommet med idéen da, at det er den praktiske gjennomføringen som har noe å si her. Det finnes nok av folk som gjør akkurat det samme, altså. Sånn at idéen i seg selv så jeg på som ganske verdiløs, og at vi fikk betalt i form av hvor mye vi hadde jobbet med det her da. | | | | | | | | |
| 451SN8: ...vi kom aldri noen vei med dette her (samtaler om eierskap), så vi prøvde å pushe han på det, og da ble han forbannet fordi han syntes det var veldig dårlig...det visste mangel på motivasjon. Og de samtalene der så kom det frem hvor forskjellig vi var som mennesker. At vi bare ikke funket da. Det var ikke noe.... Jeg satt bare å "hatet" liksom, og syntes han var en idiot. | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|---|----|----|---|---|----|----|---|----|
| 452SN8: Ja, han sa vel egentlig at dette har han ikke lyst å svare på, at det var en jævlig diskusjon. Dette er helt idiotisk at dere tar opp det her, for det er ikke en relevant diskusjon mente han. Jeg kan se det argumentet også forsåvidt, hvis det hadde vært tillit der. Hvis vi hadde vært kompiser, hvis det hadde vært en kar jeg hadde kjent siden jeg var...altså hvis jeg hadde kjent han godt og stolt på han så hadde det ikke vært noen issue, da hadde det ikke vært en samtale vi hadde trengt å ta. | | | | | | | | |
| 453SN8: Så det var nok det at...for min del så var det det at jeg hadde null formening med det, om han da mente at vi skal jobbe knallhardt for å få det her til å fungere, så skal han sitte på sin hest og si "åja, men dere har vært så flinke så dere skal få en halv prosent hver" liksom. Og da hadde jeg blitt dritforbanna. Det var på en måte den frykten for at noe sånt skulle skje, som hindret meg til å commite. | | | | | | | | |
| 454SN8: SPØRSMÅL: Men et tenkt scenario; Hvis dere hadde fått mye eierandeler da, tror du at dere kunne fortsatt å samarbeide til tross for samarbeidsproblemene ellers? SVAR: Midlertidig, men jeg tror det hadde skåret seg uansett. SPØRSMÅL: På grunn av kjemi da eller? SVAR: Ja. Jeg tror det. | | | | | | | | |
| 455SN8: Ja, jeg hadde jo ikke det da. Jeg hadde jo full tillit til hans lojalitet ovenfor prosjektet og hans evne og motivasjon, hadde jeg full tillit til. Så jeg hadde jo tillit til han på sånn proffesjonelt plan, så jeg hadde full tillit til at han hadde evne til å drive det fremover, men jeg hadde ikke tillit når det gjelder en del andre aspekter ved han. | | | | | | | | |
| 456SN8: SPØRSMÅL: Ga han dere innflytelse i viktige avgjørelser? SVAR: Ja, han gjorde jo det. Han hørte jo på oss, han gjorde jo det. Men det var veldig lange prosesser da, for å få gjennomslag for et eller annet. Det var generelt, altså....for å oppsummere for min del så var det bare det at jeg ikke likte fyren liksom, for jeg synes han var arrogant og selvopptatt og selvhøytidelig rett og slett, veldig selvhøytidlig. Og litt, ja, litt hyklersk også med tanke på at det hele tiden skulle snakke om at motivasjonen skulle være for prosjektet. Det der at han ikke klarte å innse at vi driver en business her da, og at vi må....det var det at han ville veldig gjerne at vi skulle gi commite til han da, at vi skulle underkaste, at han skulle sitte på det endelige ordet selv om jeg vet ikke om han gjorde det bevisst men det var sånn det følte for meg iværtfall. Ettersom at han aldri klarte å gi noe tilbake i form av eierandeler så følte jeg at vi alltid kom til å være....vi var ikke likeverdige, jeg følte meg aldri likeverdige i det prosjektet. | | | | | | | | |
| 457SN8: SPØRSMÅL: Det gjorde jo helt klart noe med motivasjonen din innen dette prosjektet, men mistet du også lysten til å drive entreprenøriell virksomhet? SVAR: Nei. | | | | | | | | |
| 458SN8: SPØRSMÅL: Hva kunne vært gjort annerledes hvis du skulle prøvd på nytt? SVAR: Velge partnere man liker og stoler på. Også som man liker, og som man har det gøy sammen med og som man klikker med da, det er helt avgjørende. Og det var jo den store lærdommen. Ikke ignorer det på en måte, for hvis ikke dere har det gøy sammen så er det ingen vits å drive med det, for da er det ikke noe gøy. Hvorfor | | | | | | | | |

| SITAT - ALLE | AK | FM | T | I | AO | FE | K | AT |
|--|----|----|---|---|----|----|---|----|
| skal du gidde da? At når de sier velg team først, ikke idé så er det sant.. | | | | | | | | |
| 459SN8: Det svingte litt frem og tilbake ganske lenge på om dette kom til å funke. Det var mange ganger jeg tenkte at det her fungerer, selv om jeg skjønnte at vi hadde en issue, så tenkte jeg at vi skulle klare det allikevel. Også var det dager der jeg tenkte; det her gidder jeg ikke. hehe. Også var det litt sånn frem og tilbake og det tok jo et par måneder før jeg skjønnte at det her går ikke liksom. | | | | | | | | |
| 460SN8: Den der eierdelen er jo bare et symbol, det handler jo ikke om penger, det er jo ingen penger. hehe. Mest sannsynlig kommer det ikke til å bli det heller, det er ikke det det handler om. Det handler om å faktisk commite ved å gi, det handlet bare om at han.....det å kunne tallfeste hva man skal gi fra seg. Og når han da strittet så i mot så tenkte jeg at det kommer aldri til å gå. Det kommer alltid til å være han som skal passe på sin baby da, og da finner jeg på noe annet. | | | | | | | | |

Vedlegg D: B-Kategorier

Arbeidsklima

Forkortelser C-kategorier:

PK = Personlig kjemi, og RSS = Respekt, samarbeidsevne og samhørighet

| SITAT - ARBEIDSKLIMA | PK | RSS |
|---|----|-----|
| 61S1: Så traff vi de tre studentene og jeg syntes at vi klikket ganske bra. Vi følte at de var veldig på og at de var interesserte i den her biten | | |
| 32IS1: Vi har fortsatt en bra relasjon med <Studentene>, det er ikke noe problem. For de aksepterer at vi ikke kom overens og de aksepterte også at vi hadde en avtale, det er ikke sånn at de sier at avtalen ikke gjelder eller noe, men vi kunne ikke møtes og da sier de heller nei takk en at de går inn på de premissene som var avtalt. Jeg syntes vi respekterer hverandre iom at ja, vi hadde en forhandling men vi klarte ikke å møte hverandre og da får vi skilles. | | |
| 35IS1: Spørsmål: Hvis du ser at det med eierskap, dersom det hadde gått i orden, dersom de hadde fortsatt, tror du at samarbeidet med studentene ville gått videre? Svar: Ja, som personer og arbeidsinnsatsen de gjorde under prosjektet, så syntes jeg det var utmerket. Jeg tror ikke vi hadde kunnet gått videre med alle tre. Det hadde vi ikke hatt penger til, helt enkelt | | |
| 47SS1: personene var litt spesielle, men de var bra personer å samarbeide med. De var entreprenører selv som hadde startet et teknisk konsulentfirma. Så vi tenkte at det kanskje var lettere å samarbeide da. Det var det også, vi hadde et veldig bra samarbeid i selve utviklingen av prosjektet og de stilte opp veldig mye, spesielt... men det gjorde de allting som vi ville de skulle gjøre. Når det gjelder den tekniske utviklingen, også støtte oss i samarbeidet med tredjepart. | | |
| 63SS1: Spørsmål: Hvordan fungerte dere sammen, altså studentgruppa og idehaverene?Svar: Ja, det fungerte bra fram til en gang i april da det ble skarpt lege om hvordan vi skal fortsette prosjektet. Og vi hadde jo stilt et tydelig ultimatum. Vi hadde en ide om at vi skulle fortsette på det viset at vi som tre personer, skulle vi avsette en som prosjektleder, og de andre to skulle jobbe som rådgivere til den personen, men i hovedsak syslet vi med ulike typer konsulentoppdrag for å dra inn penger til et felles selskap som vi senere skulle ha eierskap i det her prosjektet. Så på den måten skulle vi si. "For lønn er et stort problem for man har jo lite penger". Så sa idehaveren at de finansierer prosjektlederen og mot det får vi et større eierskap. Da sa vi at vi ville ha omtrent 40% i selskapet, men det innså vi at det var de ikke intreressert i, og da ble det litt sånn spill, der de prøvde å splitt oss. | | |
| 68SS1: Og jeg opplevde nok at idehaveren var en spesiell person. Han var en self made man, så han hadde jo sterke meninger, samtidig som det gikk å prate med han, men jeg opplevde at i starten hadde han en veldig stor åpenhet. Senere ble han lovet visse saker av <Inkubator> og da hadde han sin oppfatning klar og da var det liksom å gå tilbake å gi bort mye eierskap til oss, opplevde han det som at han tapte veldig mye, for han var blitt lovet noe annet. Så da tror jeg fra hans følelsesperspektiv, så var det en umulig å gå med på våre ideer og våre krav. | | |
| 81IS2: Vi hadde jo våre prosjektmøter, så vi fikk fort en teambuilding. Og siden jeg har den interessen jeg har så var det ikke vanskelig å fort sette meg inn i studentenes situasjon. Jeg opplevde aldri at det var dem og vi. | | |
| 82IS2: Så, vi hadde jo veldig tett og bra relasjon hele tiden. | | |
| 83IS2: Og de har jo utviklet seg selv. Gjennom at være mentor så jeg jo også hvordan de vokste i sine oppgaver. Og så forsøkte jeg å legge inn mer og mer ansvar på studentene. | | |

| SITAT - ARBEIDSKLIMA | PK | RSS |
|--|----|-----|
| 87IS2: SPØRSMÅL: Hvordan utviklet samarbeidet seg gjennom tida deres jobbet sammen? SVAR: Nei, vi ble jo veldig kompiser. Så det ble, sånn er det jo når kjemien stemmer. Det blir ping pong og... | | |
| 89IS2: SPØRSMÅL: Men, du samarbeider med de samme studentene nå i et nytt selskap? SVAR: Jepp. SPØRSMÅL: Åja. Så samarbeidet fungerer egentlig veldig bra det da mellom dere? SVAR: Ja, det har det gjort fra dag én. | | |
| 90IS2: SPØRSMÅL: Hva bør de tenke på som idehavere for å jobbe med studentteam? SVAR: Ja, det er jo, nummer én å ha et åpent sinn. At ikke jeg har noen forutintatte meninger om deg, hva? Det er nummer èn. Og det synes jeg alle personlige relasjoner...og litt spesielt blir det jo, jeg mener, jeg er jo pensjonist i alderen og jobber med studenter jo, det er jo ytterlighetene som møtes, hva? Og da kan det jo bli kultursjokk, om man ikke selv har et åpent sinn, og er vant med å treffe ungdommer, kan en si. Han går jo uten slips, og han har sjuk frisyre som så, og... Så jeg tror at det er det det handler om, liksom. Men så er det klart at når man tar studentenes situasjon, som har blitt antatt til en slik nisje utdanning, så er det jo en hvis profil på dere, ikke sant? Og da er det jo like mye der at dere må ha et åpent sinn mot...og ikke sette dere på høye hester og "jeg har lest nå og jeg har den eksamen og jeg kan den teorien, og du er..." Jeg mener, man kan jo møte en entreprenør som ikke har noen utdanning, eller har en helt annen utdanning, og da snakker man ikke samme språk, kanskje. Og da gjelder det like mye for studentene å kunne tilpasse seg til idehaveren, hva? Respektere at han har de kvalifikasjonene i stedet. Så det gjelder for begge parter å finne hverandre. Og jeg mener, optimalt er det jo hvis man komplementerer hverandre. Det er da det bli spennende. Spesielt når man jobber med nye saker. Da skal man ikke sitte fire likesinnede, men da skal det helst være fire uliksinnede. Men så må da rette instillingen, og respekt for hverandre, og kunne plukke og kombinere med sin egen kunnskap så man kan løfte hele gruppen til et nytt nivå. Så det ikke blir at man sitter og kritiserer hverandre og stiller spørsmål ved hverandre, men at man sier: "ja, det høres interessant ut." Man må ha den innstillingen hele tiden. At det du sier: "Ja, det ligger noe i det, og så.." Til man har bevist det motsatte i gruppen, hva? | | |
| 97IS2: SPØRSMÅL: Men hadde dere noen konflikter underveis? Var det noen..? SVAR: Nei. SPØRSMÅL: Ingenting. Hvorfor ikke det? Hva gjorde dere riktig for å unngå konflikter? SVAR: Nei, det ene var som jeg sa fra begynnelsen var den sosiale kompetansen og at vi fikk respekt for hverandre, og vi hadde en felles oppgave å løse, og det var den som var overordnet. | | |
| 101SS2: (Vi) hadde med en gang veldig god kontakt med <Idehaver 1>. Vi hadde ingen kontakt med, initielt, <Idehaver 2>, eller <Idehaver 3> i selskapet. | | |
| 112SS2: SPØRSMÅL: Men var det ikke kjemi på en måte, eller? Eller var det ikke... mellom <Idehaver 1> og resten av <Firma 1>? SVAR: Jeg tror at når han møtte dem første gangen så...de har jo en skitbra teknologi, og de er veldig hyggelig når de snakker, dyktige til å prate, <Idehaver 2> og <Idehaver 3>. Så han kjente nok at det var kjemi. Men hans kone, <Idehaver 1> kone, fortalte at hun så at, når hun hadde treft dem første gangen, så fortalte hun at "<Idehaver 1> har aldri møtt den her type mennesker før med meg. <Idehaver 1>, hva holder du på med? Skal du virkelig gå inn i et prosjekt sammen med de her?" Men da var nok han så interessert i teknologien og tenkte at det kommer nok til å løse seg allikevel, på sikt. | | |
| 113SS2: Menneskefaktoren var alt, kan du si. Altså personkjemien var alt. Hadde det fantes en kjemi hadde aldri de her problemene oppstått. | | |
| 115SS2: SPØRSMÅL: Så du vil si at det var dårlig kommunikasjon både mellom dere og <Firma 1>, og mellom <Idehaver 1> og <Firma 1>? SVAR: Ja. (...) SPØRSMÅL: For ingen kommuniserte med <Firma 1>? SVAR: Nei, ingen hadde kommunisert med dem i det hele tatt. SPØRSMÅL: Og kjemien ble sikkert farget av det også. Hadde dere hatt mer | | |

| SITAT - ARBEIDSKLIMA | PK | RSS |
|---|----|-----|
| kommunikasjon ville kanskje kjemien vært bedre? SVAR: Eksakt. | | |
| 120SS2: SPØRSMÅL: Hvorfor var samarbeidet med <Idehaver 1> så bra? Hva var det som gjorde at det føltes så bra? SVAR: Han er alltid tilgjengelig. Svarer på telefon, svarer på mail selv om han knapt vet hvordan mail fungerer. Forsøker, liksom. Veldig bra på å holde kontakten. Så er han veldig ærlig, rak og ærlig med alt som hender. Gjorde vi noe dårlig så sa han det til oss, på en bra måte selvfølgelig, kom med litt konstruktiv kritikk liksom. Han er dyktig på relasjoner, liksom. Men jeg tror, tilgjengeligheten var veldig viktig for oss i begynnelsen, og senere hadde vi på en måte samme, vi fikk samme syn på hvordan vi kunne drive det. Og <Student 2> og jeg så opp til han mye og kunne lære mye. Han hadde jo gjort mye reiser tidligere, og sånn. Og han porsjonert ut sine kunnskaper ganske bra til oss. Men første gangen vi møtte han syntes vi han var litt vanskelig, fordi han var ganske mye for seg selv. Jo mer vi lærte å kjenne hverandre, jo mer delte han med seg. Og det bli ganske mye personlig snakk også. Så jeg tror at, personkjemien fungerte også og hadde det ikke gjort det hadde det vært vanskeligere kanskje. | | |
| 139IS3: Om sommeren etter skolen var ferdig: ...da begynte det å bli komplisert for da fikk de...da hadde vi veldig lite penger, og det stod mellom at vi ville at en av forretningsutviklerne skulle fortsette, siden vi hadde så lite penger, og vi så ikke arbeidsoppgaver for to personer, så da ble det en diskusjon i juni som var ganske vanskelig, siden de var tre som hadde jobbet. En kar som ikke gjorde så mye, han hoppet av og kjørte sitt eget løp som han tydelig har holdt på hele tiden med. Kanskje det var derfor han ikke gjorde så mye? De andre to var både liksom...ville fortsette på et bra team, men....og da forsøkte vi å få liksom....si til den ene at vi har bare behov for en, og har ikke penger, så vi vil at du fortsetter. Da sa han at han skulle hoppe av, og da fortsatte de begge to til veldig dårlig lønn, og da begynte det å bli....vi ga de ganske store andeler av det fremtidige selskapet. De jobbet for dårlig lønn, og allerede der ble det liksom sånn at,...eller de var jo fortsatt positiv da, men vi behøvde å få inn penger, men liksom, det var nok der man startet å kjenne at....jeg følte meg ubekvem. Jeg følte ikke at liksom, bare komme forbi å henge føltes litt rart. Det var vanskelig å komme innom etter vi jobbet som fem, når de hadde så lite i lønn, også kom vi forbi og ville at de skulle jobbe litt lenger. Man begynte å få litt sånn skyldfølelse. | | |
| 143IS3: Studentene måtte gå ut av møter noen ganger når vi og inkubator skulle prate om hvordan vi skulle gjøre det liksom, med hvem som skulle fortsette, og sånn. Slike spørsmål som de følte seg delaktige i, men som jeg har forstått er vanlig i selskaper, det er liksom at operativ VD må ut også prater man VD-fritt liksom. Og det er ikke så rart, men hverken de eller vi kjente til det. Jeg syntes vi oppførte oss dårlig mot de, og de syntes også det. Men det var jo mye fordi de ikke kjente til hvordan det funket. Men slike saker gjorde at det ble mer og mer distanse og polarisert mellom....egentlig....hva skal jeg si....studentene på den ene siden, og styringsordførere, idéhavere og inkubatoren altså. Så det føltes helt rart. Jeg hadde hengt med de i et år, så jeg var den som meglet mellom partene. Jeg tenkte det føltes ganske komplisert å liksom stå på andre siden helt plutselig. Å plutselig ha lønn, å jobbe her, og håpe at det skal hende noe der borte. Det kjentes ikke helt okei liksom. | | |
| 156IS3: Nei, men kjemien var god ville jeg si liksom. Fortsatt bra. Hadde det kommet inn tre andre studenter, så hadde de kanskje kunnet lykkes med det. Det kan ha vært det at det ikke var helt rett match liksom. | | |

| SITAT - ARBEIDSKLIMA | PK | RSS |
|--|----|-----|
| 166SS3: De (Inkubatoren) styrer jo alt ikke sant. Jeg kan begynne der egentlig. Mellom student og idéhaver så funket det veldig bra. Vi hadde et litt annerledes konsept siden vi hadde veldig mange idéhavere. Vi hadde fem idéhavere som var en gruppe som hadde startet et selskap. Fra å være et IT-prosjekt så hadde de veldig høy aksjeandel. For hos oss er det litt annerledes. Inkubator hadde en viss andel av selskapet, studentteamet har en liten andel og idéhaveren har en stor andel. Og i vårt tilfelle var det fem personer som skulle dele på én andel, noe som gjorde at hver person hadde lite, men kollektivt hadde de mye, noe som påvirker ting. Også var det mange stemmer innblandet i selve prosjektet, noe som gjorde at det ble vanskelig egentlig. Men samtidig fungerte det veldig bra ettersom man kunne få litt hjelp også. Men totalt synes jeg samarbeidet fungerte veldig bra i starten, ettersom flere personer betyr mer hjelp, og morsommere dynamikk i teamet. Men på sikt - når jeg skulle gjøre en avtale - er det fortsatt fem personer som må skrive under og bli enig, noe som gjør det veldig omstendelig. | | |
| 168SS3: Når det kommer til hvilken retning selskapet skal ta - jo større andel noen andre har enn teamet, påvirker hvilken vei man skal gå kanskje, og hvor motivert du er som person da, og drive noe. Samtidig vil jo de påvirke mer jo mer andel de har, så det er også en sånn greie som gjør at <Selskapet> ble lagt ned da. Idéhaverne hadde veldig høy andel og styret ganske mye, og lot ikke studentteamet kjøre sitt race egentlig. | | |
| 181SS3: Også tror jeg at for at en oppstart skal fungere så må man bare finne et bra team. Man må drive et team som fungerer bra sammen. Det kan ikke være sånn at man venter på at noen andre skal gjøre jobben, det må man gjøre hele tiden selv. Det er jo det som er vanskelig med en oppstart - man skal komme på hva som må gjøres, og senere gjøre det. | | |
| 183SS3: Noen andre er dritgod på kreativitet, salg og alt annet, men det er det man vil ha. Det er vanskelig å være god til alt. Jeg tror man må identifisere hva man er god på, og så finne personer å jobbe med som fyller opp de hullene man har. Men det må fungere også, det må være gøy å arbeide sammen. Å jobbe med noen man ikke liker så kommer det ikke til å gå bra. | | |
| 185SS3: Det var kjempekult, vi var jo det største teamet i hele skolen og vi hadde det veldig kult sammens, vi fungerte bra ilag og alt sånn. Så det gikk veldig mye fremover. | | |
| 196SS3: De hadde jo stor andel, men gjorde ikke så mye for den andelen da. De hadde den kunnskapen, og vi skulle utvikle og det var fem personer og tre av de hadde programmeringskunnskap, og jeg betalte to personer for å gjøre samme greie da. Det var lite motiverende for meg samtidig som vi hadde nesten lik andel som idag. Så det var en sånn greie...På sikt ble det et problem for motivasjonen. | | |
| 201IS4: Men senere så var jo prosjektet...vi var jo flere forskere her som var innblandet. Og da var det kanskje en av disse som det var litt mer vanskelig å samarbeide med. Og da skrev han et brev, en mail til <Student 1>. Og etter det så, da var jo <Student 2> og <Student 1> igjen, og da hoppet vel <Student 2> av etter det, tror jeg. | | |
| 202IS4: (...) det viset vi hadde fått forskningspenger på det var jo fra INOVA. (...) Alt går jo på prosjekt. Man får penger til et prosjekt. Men så fikk vi ingen penger (i neste søknadsrunde). Så alle ti (som hadde fått penger i første runde) ble lagt ned. Det virket totalt meningsløst syntes jeg. Det syntes alle som var innblandet i det. Men etter det så var <Student 1> igjen her, til, etter lønn. Jeg husker ikke hvor lenge...jo han hadde penger fra <Skole> mens han søkte jobb. Og så, senere fikk vi litt penger, han og jeg. Firehundre tusen tror jeg, til å drive det videre. Men da fikk han den jobben, så ettersom han ikke hadde noen jobb her så tok han jo den. Men han sa til meg at han kunne tenke seg å fortsette å jobbe om han kunne. Og det tror jeg også. | | |

| SITAT - ARBEIDSKLIMA | PK | RSS |
|---|----|-----|
| 210IS4: Men alt sammen var veldig morsomt, det var et av de morsomste prosjektene jeg har jobbet med i hele mitt liv, med stor...hva heter det...med en stor mengde folk som er veldig forskjellige, ikke sant. | | |
| 216SS4: And the tricky thing with this project was, it was also a kind of a misunderstanding within two professors as well. (...) So there was also some kind of misunderstanding between the two of them, and just a big negative point in the project because they both wanted to show that they, that one of them is better off than the other. So..that's always happened in research, or academic work. That professors want to show who is the better person. (...) and so there was no dynamic, or there was bad dynamics between the professor team. And they're side. Cause, that is maybe, that could be one of the main reasons why the project is not moving forward much, because <Idehaver 2> is the guy who does the theory, and we were actually in a theoretically point of the project that time. So I think his, his view was quite important part upon that stage. So that I think is quite, one of the bad things, that they were not getting along. | | |
| 227SS4: SPØRSMÅL: How did you get along with the professors and the student group? And then did you... SVAR: We got along, went along quite well I think. (...) We had a, I think we had a quite good relationship with the professor. There was no problem, so that's.. | | |
| 231SS4: Eh..there is this concept of, when team work together. I don't know if you know what they call them, or the name. But they have this...what are they called... The honeymoon phase, and then you go into another phase where you start fighting and bickering, and then you get productive in the end. I think it was the same way. We began very well, and then we started bickering a bit, and in the end it was. We never reached the productive part, but then... But still, we got to learn the real colors of the people. | | |
| 264IN5: Men det kan hende de tenke at det var samarbeidet. Men fra mitt synspunkt syntes jeg det fungerte greit. | | |
| 287SN5: Men han var jo i dialog med noen investormiljøer i <Sted>. Som <Idehaver> hadde kommet i kontakt med, som var ganske spennende. En gjeng med <personer> som var på hugget da. Og de hadde sin modell og de ville ha teamet til seg da, for å bygge opp sånn IT-miljø i <Sted>, så vi dro dit som en gjeng da, og liksom møter og middag og litt sånn privattur med gjengen da. Det var jo kult, møtte.. I den forstand var man jo veldig inkludert da. | | |
| 314IN6: SPØRSMÅL: Altså at det både var deg som idéhaver og at <Inkubatoren>...at dere var et miljø der og studentteamet var et eget miljø her på en måte. SVAR: Nei, det fungerte jo ikke optimalt det. Det gjorde det ikke. Det ble kanskje litt sånne fronter ut av det tror jeg. | | |
| 320IN6: Dette vet jeg ikke om jeg har helt rett i, men jeg lurer på om det var litt samarbeidsproblemer blant de tre studentene. At de ikke hadde så god kjemi da for å si det sånn. Og det gikk litt utover samarbeidet på en måte, fordi. Ja, jeg vet ikke helt hva jeg skal si men det gikk liksom ut over kjemien i mellom firmaet og studentene også siden det var dårlig kjemi mellom studentene. De var jo tre veldig forskjellige personer sånn sett, med forskjellig bakgrunn på godt og vondt, og det tror jeg kanskje ødela en del for de og, at det var slik da. | | |
| 343SN6: SPØRSMÅL: Ja, eller om det var noe problemer mellom dere og idéhaver? SVAR: Nei det var ikke det. Problemet vårt var at han ikke hadde så mye ryggrad så han kunne aldri si at "Det gjør vi!", han skulle alltid snakke med han på inkubatoren da. (..) Så det var vel det som var problemet med han da | | |
| 350IN7: Spørsmål: Hvorfor akkurat de? Svar:Det blir en litt sånn kjemivurdering, tror jeg. De var jo kvalifiserte alle sammen antagelig, men det blir litt på kjemi rett og slett, fordi når man skal jobbe sammen så mye og så tett, så er det det det koker ned til ofte da. Det hjelper ikke om man har en konge CV, hvis det bare skjærer seg personlig. | | |

| SITAT - ARBEIDSKLIMA | PK | RSS |
|---|----|-----|
| 429SN8: Sånn samarbeidsmessig så var det vel....det var utfordringer i det å komme til enighet om ting, på en måte | | |
| 430SN8: <Idehaver> var veldig lite motakelig egentlig for kritikk da. Eller, han tok ting kanskje...oppfattet ting mer som kritikk enn det var. Det var vanskelig å få gjennomslag for noe han ikke hadde sett for seg på forhånd. Jeg kan bare snakke for meg, men jeg følte iværtfall at han var veldig kontrollerende ovenfor sitt intellektuelle...eller skapeverk på en måte. At han ville.... han skulle ha veldig kontroll på hva det her egentlig var og det gikk ut over min følelse av liksom ta del i det her da, for det var....hva skal jeg si da.. Man kom liksom aldri inn i.... Jeg følte at han satt å hadde noe han hadde bestemt seg for, og da handlet det mest om å forsvare det, dersom noen....han hadde behov for å forsvare for en hver pris det opprinnelige tanken da, i stedet for å prøve å tenke nytt da. Så det merket jeg vel tidlig, at det var....det var vanskelig å komme til da. | | |
| 433SN8: Så jeg tror det var bra, og vi ble jo kjent med hverandre og da jobbet vi jo en del sammen hvor vi måtte få til noe på kort tid, eller vi måtte i værtfall samarbeide da, og det gikk sånn passe bra på en måte. Det var mye kverrulering og småting egentlig som vi brukte mye tid på. | | |
| 434SN8: Det kan vel hende at det var meg eller <Idehaver> som brukte mye tid på å diskutere uvesentlige småting. | | |
| 435SN8: <Idehaver> er ekstremt sta, jeg er også ganske sta, så det var sånne gnisninger der. | | |
| 436SN8: Jeg tror at også <Student> og <Student> synes at det var litt slitsomt å jobbe med han av og til. Eller, det er jeg ganske sikker på. Så....Ja det var litt sånn der, det var gnisninger på helt sånn der helt personlig...ikke noe konkret. Litt mangel på kjemi da egentlig, og da blir det fort vanskelig altså. | | |
| 437SN8: SPØRSMÅL: Var det noe du merket allerede under syretesten? Du sa at du og idéhaver samarbeidet litt under syretestene. SVAR: Ja. Men da hadde vi veldig lite kontakt med han egentlig, han var innom i en halvtime eller noe sånt. Også var han på presentasjonen, så jeg ble ikke kjent med han i det hele tatt. Men jeg hadde jo en mistanke om at vi ikke var verdens beste match. Altså at vi ikke hadde hengt sammen til vanlig, eller....jeg hadde ikke dratt og tatt en øl med han helt random på en måte. Men jeg valgte å ignorere det fordi jeg tenkte at det ikke var så viktig. At det er viktigere at han er motivert og at vi er motiverte og at samarbeidet skulle vi alltid klare å få til på en måte. | | |
| 451SN8: ...vi kom aldri noen vei med dette her (samtaler om eierskap), så vi prøvde å pushe han på det, og da ble han forbannet fordi han syntes det var veldig dårlig...det visste mangel på motivasjon. Og de samtalene der så kom det frem hvor forskjellig vi var som mennesker. At vi bare ikke funket da. Det var ikke noe.... Jeg satt bare å "hatet" liksom, og syntes han var en idiot. | | |
| 452SN8: Ja, han sa vel egentlig at dette har han ikke lyst å svare på, at det var en jævlige diskusjon. Dette er helt idiotisk at dere tar opp det her, for det er ikke en relevant diskusjon mente han. Jeg kan se det argumentet også forsåvidt, hvis det hadde vært tillit der. Hvis vi hadde vært kompis, hvis det hadde vært en kar jeg hadde kjent siden jeg var...altså hvis jeg hadde kjent han godt og stolt på han så hadde det ikke vært noen issue, da hadde det ikke vært en samtale vi hadde trengt å ta. | | |

| SITAT - ARBEIDSKLIMA | PK | RSS |
|---|----|-----|
| 456SN8: SPØRSMÅL: Ga han dere innflytelse i viktige avgjørelser? SVAR: Ja, han gjorde jo det. Han hørte jo på oss, han gjorde jo det. Men det var veldig lange prosesser da, for å få gjennomslag for et eller annet. Det var generelt, altså....for å oppsummere for min del så var det bare det at jeg ikke likte fyren liksom, for jeg synes han var arrogant og selvopptatt og selvhøytidelig rett og slett, veldig selvhøytidlig. Og litt, ja, litt hyklersk også med tanke på at det hele tiden skulle snakke om at motivasjonen skulle være for prosjektet. Det der at han ikke klarte å innse at vi driver en business her da, og at vi må....det var det at han ville veldig gjerne at vi skulle gi commite til han da, at vi skulle underkaste, at han skulle sitte på det endelige ordet selv om jeg vet ikke om han gjorde det bevisst men det var sånn det følte for meg iværtfall. Ettersom at han aldri klarte å gi noe tilbake i form av eierandeler så følte jeg at vi alltid kom til å være....vi var ikke likeverdige, jeg følte meg aldri likeverdige i det prosjektet. | | |
| 458SN8: SPØRSMÅL: Hva kunne vært gjort annerledes hvis du skulle prøvd på nytt? SVAR: Velge partnere man liker og stoler på. Også som man liker, og som man har det gøy sammen med og som man klikker med da, det er helt avgjørende. Og det var jo den store lærdommen. Ikke ignorer det på en måte, for hvis ikke dere har det gøy sammen så er det ingen vits å drive med det, for da er det ikke noe gøy. Hvorfor skal du gidde da? At når de sier velg team først, ikke idé så er det sant.. | | |
| 459SN8: Det svingte litt frem og tilbake ganske lenge på om dette kom til å funke. Det var mange ganger jeg tenkte at det her fungerer, selv om jeg skjønnte at vi hadde en issue, så tenkte jeg at vi skulle klare det allikevel. Også var det dager der jeg tenkte; det her gidder jeg ikke. hehe. Også var det litt sånn frem og tilbake og det tok jo et par måneder før jeg skjønnte at det her går ikke liksom. | | |

Felles mål og ambisjoner

Forkortelser C-kategorier:

MA = Mål og ambisjoner, og **FF** = Feil fokus

| SITAT – FELLES MÅL OG AMBISJONER | MA | FF |
|--|----|----|
| 3IS1: Vi pratet vel en del om det for det var jo ganske viktig for oss å kjenne at vi fikk rett studenter, om man skal si det slik, som var motivert, så det kjentes kanskje litt negativt ut for vår del initielt, ettersom de har tapt ting, og vi nå er B-planen så og si, hva.. Ehhhh....Men...Ehhh....Jeg tror uten å vite at de her tre studentene som vi fikk med da, det kom til å vise seg å være ganske krav....ehhh...de satte ganske høye krav på sitt prosjekt. | | |
| 4IS1: Og en av grunnene til at første prosjekt ikke gikk bra, var nok at de innså at det kommer ikke til å tilfredstille deres krav til resultat, så og si. Så at, de gikk vel inn med en ganske høy ambisjon i dette, og det syntes naturligvis jeg var positivt da. | | |
| 16IS1: Fordi bilde jeg ble gitt av <Inkubator> Chalmers da vi gikk inn i dette var vel at det blir de her møtene og senere kommer studentene og gjøre alt. Men sånn var det ikke riktig fordi vi fikk jo en riktig stor arbeidsinnsats, så periodevis skulle jeg vel si at jeg la ned omlag 50% av min arbeidstid på å hjelpe studentene. Og det var veldig mye tid som gikk med til ulike saker. | | |
| 20IS1: Det er ganske mange sånne saker som reguleres der. Og hva som hendte var vel at, det kom litt uventet for meg kan man si her her. Vi begynte prosjektet rett før ferien og fram til en eller annen gang før jul, så kom dette spørsmålet opp første gangen, da studentene syntes at avtalen ikke var noe bra, vi vil jo vite hva det er i det her for oss. Og hva finnes det for noen ting til oss. Og der tror jeg vi pratet forbi hverandre en hel del. | | |
| 21IS1: Det er jo ferdig og klart. Nå er det bare å løpe på, men det syntes ikke studentene, de syntes at vi skulle diskutere det her så vi vet om vi kan regne med å få en jobb i dette selskapet eller om vi skal søke oss jobb på arbeidsmarkedet. | | |

| SITAT – FELLES MÅL OG AMBISJONER | MA | FF |
|---|----|----|
| 24IS1: Og deres opplegg var i prinsippet et helt annet enn den avtalen vi hadde gått inn med. De sa sånn her at det som finnes i avtalen er en for liten del. Vi bør ha en større del av kaken i det nystiftede selskapet. Og det der jeg vil diskutere hvorfor dere skal ha en større del enn det vi gikk inn i avtalen med? Hvorfor har dere kommet frem til det her? Og det syntes jeg kanskje de gled litt på svaret og hadde ikke særlig godt svar. De sa sånn her at de går den her etreprenørutdannelsen på Chalmers fordi vi prøve å jobbe som entreprenører, og <Person> var vel da spesielt tydelig på det at "i den her avtalen får vi en så liten del at vi ikke er entreprenører". Hva han mente med det tror, som jeg tolket det, er man entreprenør, skal man ha enerett til beslutningene i prinsippet. Jeg skal ha mer enn 50% av et selskap | | |
| 25IS1: "Som entreprenør er det jeg som bestemmer hva vi skal gjøre". Omtrent sånn uttrykte han (Student) det, det var omtrent sånn jeg oppfattet situasjonen kan man si. Og de hadde da opplegg med å gjøre noe helt annet. I sin største diskusjon ville man bygge tre selskap for at avtalen skulle kunne gjelde ett selskap, og senere skulle disse selskapsideene flyttes ut og aandre selskap der de skulle ha majoritet. Det ble veldig komplisert og da kjente <Styreleder>, som var i avviklingsfasen, men han var fortsatt med. Både han og jeg kjente at nå legger vi fokus på helt feil saker. Vi forsøker å spise opp det her før vi vet hva vi har å spise. Så slo det fra oss. Det var bra diskusjon i og for seg, men deres fokus gikk helt over til disse sakene i steden for å jobbe med prosjektet og det syntes jeg var litt synd. | | |
| 42IS1: Deres arbeidsinnsats som vi startet var vi veldig samstemte om. | | |
| 48SS1: Det var hele tiden et problem som vi hadde vanskeligheter med å håndtere og det var at vi hadde nok ulike ambisjoner om hva vi ville gjøre med selskapet. | | |
| 64SS1: Spørsmål:Før det var kommet til april, altså når dere startet samarbeidet, hadde dere hatt noen samtaler ift at det her kan komme? Svar: Vi forsøkte å ta opp den diskusjonene tidlig, om hva vi hadde for ambisjoner og vi forklarte allerede høsten hvordan vi tenkte oss det i grove trekk, uten å være altfor tydelige for vi ville også ha et spillerom, og det var begge partene interessert i. Men da drev <Inkubator> hele tiden den der at denne diskusjonene skal man ta så sent som mulig. Og syntes vi bare ikke gagnet oss å ta det så sent som mulig. | | |
| 71SS1: Når jeg begynte var det nå mest å lære å bli entreprenør og det syntes jeg jeg kunne bli gjennom skoleprosjektet eller, da visste jeg ikke særlig mye om struktur og sånn, eller innen et større selskap som en slags intreprenør, kunne jeg tenke meg da. | | |
| 72SS1: Hva føler du at målsetningen til entreprenørskolen er med studentene? Svar: Nei, grunnideen er naturligvis at det er en veldig bra utdanning innen entreprenørskap etter som det jo ikke.. det er jo om lag 30-40% som gårvidere innen skolens... selskaper som er startet innen skolen da. Og 60-70% går ut i næringslivet eller på noe annet vis. | | |
| 73SS1: Om alle hadde havnet innen skolens bedrifter, er det et tydelig tegn på at man har en utdanning som ikke er attraktiv for andre.. | | |
| 97IS2: SPØRSMÅL: Men hadde dere noen konflikter underveis? Var det noen..? SVAR: Nei. SPØRSMÅL: Ingenting. Hvorfor ikke det? Hva gjorde dere riktig for å unngå konflikter? SVAR: Nei, det ene var som jeg sa fra begynnelsen var den sosiale kompetansen og at vi fikk respekt for hverandre, og vi hadde en felles oppgave å løse, og det var den som var overordnet. | | |
| 99IS2: SPØRSMÅL: Du har snakket om at du har vært entreprenør lenge. Hva har vært din motivasjon for å holdt på så lenge? Er det penger? Er det..? SVAR: Nei, det er bare det å gjøre noe som ingen andre har lykkes med. Jeg blir rastløs når det blir rutine. Da får noen andre ta hånd om det, og så går man i gang med neste utfordring. | | |

| SITAT – FELLES MÅL OG AMBISJONER | MA | FF |
|--|----|----|
| <p>110SS2: Da vi treffe <Idehaver 3>, fant vi en slags felles målsetting. Men..ja, han innså at det kunne være veldig givende og han så at vi hadde gjort bra resultater, at vi hadde åpnet et marked litte grann. Samtidig som han kjente nok at han ikke var helt overbevist. Han ville nok fortsatt, trodde nok enda at de kunne gjøre det minst like bra. Og han var ikke helt beredt på å slippe, for eksempel <Produkt 2> til oss, hvilket kanskje hadde vært det smarteste, på en måte. Det var vel halvlinje (?). Men det hadde vi behøvd å være...vi treffe vel han i mars 2012 og vi begynte prosjektet i mai 2011, så det var ti måneder eter at vi startet prosjektet at vi møtte VD-en første gang. Og jeg mener, det burde ha blitt synkronisert i mai 2011. Vi hadde jo allerede, det hadde jo skjedd veldig mye på ti måneder.</p> | | |
| <p>123SS2: FERDIG HOVEDINTERVJU. VI HAR PRESENTERT RAMMEVERKET OG STUDENTEN KOMMENTERER SAMARBEIDSRØM. SVAR: Jeg kjøper det helt. For vår del var det en gang i sommer, når vi innså også at teknologien hadde sine begrensninger. Altså, den var veldig bra, men kanskje ikke innen alle anvendelsesområdene. Den fungerte veldig bra om man...men man var tvunget til å ha det i rett applikasjon. Og der også krympet det enda mer. For vår del var det fra å ha vært et så her stort samarbeidsrom, til å bli så, ganske fort, bare på noen få måneder egentlig.</p> | | |
| <p>132IS3: Altså hvilke veivalg..Det var diskutert på hvert styresmøte. Og der var det, jeg skal ikke si konflikt, men tre ulike parter som syntes.... Altså, der var det ikke bare studenter og idéhavere, der var det styresordfører, jeg, en annen idéhaver og studentene, kanskje det var fire ulike posisjoner. Så det var ikke...Liksom, det var en polarisering mellom oss, idéhavere og studentene. Det var bare at alle hadde ulike idéer om hva som skulle gjøres. Det ble litt "kakkafoni", eller for mye folk som ville bestemme. Ehhh... Men vi var klar over det, men kanskje ikke så klar over at man liksom toppstyrte de så.. Jeg tenkte ikke på at det var det. Jeg tenkte at jeg bidro med input, men så har jeg forstått i ettertid at de syntes det var vanskelig at, liksom å høre ulike greier hele tiden, og aldri kjenne at de kom inn ordentlig.</p> | | |
| <p>141IS3: Jeg var ikke så delaktig i investeringsprosessen. Jeg var med på møter liksom. Så på powerpoint, hvordan de så ut, hvordan de pratet, liksom hvilke forretningsstrategier vi skulle si at vi skulle utvikle oss mot, men... da kjente jeg at jeg holdt på å miste grepet om det, og de fortsatte med masse forretningsstrategier som ikke jeg syntes var tiltalende for meg. Altså, jeg ville...For meg er det fortsatt følelsesmessig viktig å kjenne at det skal handle om...eller at alle skal enes om hva man skal gjøre. Så da kjente jeg meg litt distansert, og så ble det også litt samme stemning...for lite penger, man fikk ikke investorer.</p> | | |
| <p>151IS3: ...man hadde ikke samme visjon for hva man strevet etter heller. Og det ble forandret underveis også.</p> | | |
| <p>152IS3: ...de sa ganske raskt at vi skulle gå inn mot white-label, og satse på å legge oss som leverandør til banker med den tjenesten liksom. Men det var noe som jeg absolutt ikke ville overhode. Jeg ville ha liksom...forsøke å få til et samarbeid med banker. Så når de begynte med kundekontakt med banken uten å teste samarbeidsapproachen. Uten så si liksom, vi kan gjøre det her for dere. Ja, jeg ville helt enkelt bare, hva skal man si...jeg kan ikke business prat liksom.</p> | | |

| SITAT – FELLES MÅL OG AMBISJONER | MA | FF |
|---|----|----|
| 154IS3: Men det var jo mer sånn jeg hørte, at det ikke gikk så bra med å få inn kapital. Og de.....Ja...Jeg syntes at de hadde en forståelse for....eller de delte liksom ikke min motivasjon for hva den her tjenesten skulle kunne innebære. Det var sånn jeg følte det liksom, og syntes at liksom. Faen dere må se at det her....det her kan dere gjøre. Det er på denne måten dere skal tenke på når dere skal presentere det her liksom. Også M....kjente jeg ingen dissonans liksom, i synet på hvor man var på vei.an var ikke på samme reisen. Men de var absolutt....ehhh..jobbet jo hardt og sånn. Det var ikke det liksom. Ikke veldig flink på å hente kapital, men det er jo mulig å fikse senere. Ulike og feilaktige liksom, ideér om hva vi skulle være. | | |
| 157IS3: Det vi egentlig prater om nå er om hvorfor de lyktes eller ikke lyktes, og det behøver ikke gjøre noe med mine tanker om hva de burde ha gjort. Det var nok snarere det at det ikke gikk å få inn investorer liksom. | | |
| 158IS3: SPØRSMÅL: Hvordan tror du en av studentene vil beskrive samarbeidet? SVAR: Da sier de nok samme greier, at de kjente at de ikke fikk eie - de fikk ikke ha ballen selv uten at vi var hele tiden på å pirket i de og sa hva de skulle gjøre. På en måte kan man si at vi var jo den der fjerde personen som satt og syntes ting, det var ikke bare en person, det var fire ulike viljer som dro i forskjellige retninger. Om man hadde syntes at det var bra, burde man ha kommet frem tydeligere selv å sagt liksom "Okei, men nå er det sånn her og sånn her. Det er vi som skal drive det her nå, liksom. Vi tenker å gjøre presis som vi vil, så hold kjeften liksom". Hadde de sagt noe sånt så hadde vi tatt ting på en annen måte. Nå var de liksom litt kul og ville høre hva vi sa, og så gikk de kanskje å gjorde litt som de ville likevel, noe som jo er forståelig, men da hadde jo vi trodd at de skulle gjøre som vi sa, også ble det liksom.. | | |
| 159IS3: Det tok litt tid å få opp hvert styremøte og finne actions til neste gang. De vil nok si at det var for mange ulike folk som skulle bestemme hva de skulle gjøre, allerede ganske tidlig. | | |
| 160IS3: Jeg kjente ikke at det var like kult å fortsette, og alt det var jo på en måte frivillig. | | |
| 164IS3: Nei, men det er et problem. Det tror jeg er et problem, man vil ikke ha for engasjert idéhaver. Jeg er jo en ekstrem type engasjert idéhaver. Det kan jo være bra hvis det fungerer, men ofte så er jo folk ulike og ser ulike fine idéer koblet til hva enn man skal utvikle, og da blir det jo vanskelig om noen har investert masse. Det var jo litt vanskelig at de skal inn og oppdra mitt barn. hehe. Så det var ganske vanskelig å slippe inn noen liksom. | | |
| 177SS3: Tre av de fem idéhaverne var programmerere. Og for eksempel så hadde vi helst sett til at de hjalp til på utviklingen. Men der fikk vi ikke så mye hjelp ettersom de var mer passive, enn at de hadde tanker om hvordan ting skulle gjøres. De sa hva som skulle gjøres uten å gjøre det selv. | | |
| 178SS3: Ja, men mange av idéhaverne var jo virkelig dyktige programmerere, men de hadde ikke tid ettersom de hadde sin egen jobb. Men de hadde idéer. | | |
| 179SS3: Problemet var jo at de var så mange. De som helhet skulle bidra med 8 timer per måned. Men ettersom de var så mange, så blir det bare én time per person nesten. Så da blir det ikke så mye per person. Da rekker man såvidt å svare på noen samtaler, også har de brukt opp de 8 timene. | | |
| 186SS3: ...vi fikk jo sammens - jeg tror det var 1.000 til 1.500 brukere kanskje, ganske raskt. Problemet var at vi visste at vi hadde et finansieringsproblem. Det var ikke så lett å få inn penger, pluss at vår idé var... Det var vanskelig å tjene penger på den. Vi hadde idéen på hvordan man skulle kunne ha en inntektsmodell men det fantes ingen...ingen følelse om at det her er bra. Det var virkelig vanskelig ettersom tjenesten var gratis. Det gjorde det litt vanskeligere da. | | |

| SITAT – FELLES MÅL OG AMBISJONER | MA | FF |
|---|----|----|
| 187SS3: Vi hadde jo ganske høye mål, vi skulle nå 100.000 brukere innen ett år. Det var egentlig det som var fokuset - antall brukere av tjenesten. Vi skulle rent finansieringsmessig...våre mål var jo å fortsette også. Men så var det jo nytt for oss, alle sammen egentlig. | | |
| 190SS3: Jeg tenke liksom "det her er minimum viable product", det her kan vi kjøre. Så er han programmereren; "faen, jeg tror ikke de kommer til å like det hvis ikke vi har det her også", og da tenker jeg "faen heller, vi kjører den også", noe som gir 3 uker til i utviklingstid | | |
| 194SS3: Jeg så fra mitt perspektiv så gjorde de valg som jeg ikke syntes de skulle gjøre og som jeg ikke syntes var smart. At de ikke satset på den klimadelen som var det unike med tjenesten. Det kom jo mer og mer følelser om samme sak. Så det syntes jeg var litt dumt, men samtidig så var det....altså...de jobbet jo ti timer hver dag, og hadde jo skolen liksom som tok masse tid, men de jobbet likevel masse med det her. Og jeg hadde bare jobbet idémessig og utviklet tanker, ringe folk og sånn. Absolutt, jeg følte at min andel liksom, moralsk sett burde...den vært mindre og mindre og mindre andel, men.....ehhh....og vi...og vi liksom sa jo at vi skulle.....gi andeler, og særskilt disse karene i Stockholm som....vi var jo fem idéhavere, to som var her nede i Gøteborg, jeg og min kompis. Og i tillegg programmerere, utviklere som hadde gjort den første biten av tjenesten liksom. Og de gjorde jo ikke så mye. De var ikke så mye involvert, eller ja... To av de gjorde ingenting i prinsippet...Så de slapp sine andeler til en ny programmererressurs, ville de at vi skulle øremerke det til. Så det er liksom, det er det der urettferdigheten som begynte å nærme seg, at man skal sette...i starten er det jo bare kult for da er man så langt borte fra å kunne tjene penger og da vil man jo bare....da drives man jo bare av det som er gøy med businessen, at man bare kan virkeliggjøre saker, og ringe folk, og få positiv feedback. Men når man nærmer seg liksom, at folk kan tjene på det her, da begynner de å kjenne at det var urettferdig fordeling tror jeg.... | | |
| 194SS3: For det var framfor alt sånn at vi fikk ta mange beslutninger selv, eller vi tok beslutningen uten å spørre, også gjorde vi feil etterhvert så måtte vi be om unnskyldning. For det syntes vi var bedre å gjøre det sånn, enn å behøve å ta opp spørsmål for hver beslutning. Det kan jeg anbefale. Bare gjør tingene.. | | |
| 207IS4: SPØRSMÅL: Hva var dine ambisjoner og visjoner med bedriften som dere startet? Eller planla å starte? SVAR: Jo, det var jo at vi skulle klare å lage den komponenten til slutt. Du kan jo si at vi hadde...i prosjektet så fantes det en professor, <Person>, fra <Universitet>. Han er en av de mest velkjente <Professor> i verden. Kanskje en av de åtte gjennom tidene. Han var med i prosjektet. Det var han og jeg som begynte egentlig. Vi kom overens og diskuterte om vi kunne gjøre dette i Sverige. Så han var med på møtene også, en til to ganger i året. SPØRSMÅL: Men, så du vil altså få din komponent produsert? SVAR: Ja, presis. Ideen var å lage en <Produkt> som kan markedsføres etter hvert. Presis. (...) SPØRSMÅL: Vil du si at du hadde et idealistisk syn på det ved at du ønsket å få forskning ut i markedet, eller var det også, hadde du ambisjoner også etter at produktet var klart? Eller var hovedambisjonen å bare få de ut i markedet? SVAR: Forskere har jo alltid hovedmål om å forske, ikke sant. Og man kan jo se på det her som...fra forskerens synspunkt er jo dette en sidegreie, ikke sant. Å lage en bedrift. Men sånn er det jo for alle. Det er jo ikke vår hovedoppgave, det skal det ikke være. Men universitetet ser velvillig på det. Og så kan man jo ha ulike syn på hvor dyktige ulike universitet er til å støtte slike saker, for det er jo ikke..det henger jo ikke bare på individer, det henger jo på strukturer også, ikke sant. | | |
| 212IS4: SPØRSMÅL: Så du hadde ingen intensjon om å bli rik på det her? Det var ingen... SVAR: Nei, ikke fra min side. Nei, da tror jeg det er helt feil. Om man går inn som forsker og skal bli rik på det, da er man ille ute. | | |

| SITAT – FELLES MÅL OG AMBISJONER | MA | FF |
|--|----|----|
| 215SS4: Then it was just me, working on the project alone for another six months. At the end of the six months, of course, we sad that it was ... we needed so much money, that we would not be possible to get so much money. So then we had to of course stop the project. | | |
| 222SS4: SPØRSMÅL: So what was the motivation of the student group? SVAR: For us it was to get as much experience as possible, from this experience. Because for us, even if the company fails, or succeeds it's a good experience for us. We had a really good time to working with each other, and learning so much. | | |
| 226SS4: So for them the goal was really important to publish. So that was a bit of a negotiation with us of course. "Please wait until next time, or leave us a draft, so we can scan it and see if there's something that's potentially patentable, and stuff." So that actually worked out fine, and they were actually willing to do that, because they were, they had a motivation that they would get a patent, you know, on their CV. | | |
| 232SS4: So for them the goal was really important to publish. So that was a bit of a negotiation with us of course. "Please wait until next time, or leave us a draft, so we can scan it and see if there's something that's potentially patentable, and stuff." So that actually worked out fine, and they were actually willing to do that, because they were, they had a motivation that they would get a patent, you know, on their CV. | | |
| 232SS4: It was in the last stage. Because on the business side we had already found twelve customers wanting to buy. And we had letters of intent from <Land>, ten letters, and from <Verdensdel>, like five letters, so. And then we had arranged meetings with the idea provider and the customers, and then it never seemed that he actually wanted to move this project forward. And that's when I lost interest. Because if he couldn't do it, then it's no point in us trying to push him into this. | | |
| 244IN5: Det var mye tid til forretningsplanskrivingen som gikk. Men det hadde jeg. Jeg syntes ikke det var så viktig med forretningsplan. For det er ikke vits å bruke all tida på forretningsplan. Det er mye viktigere for meg å bruke tid på execution. Og skrive ting og sånn. Forretningsplan hadde jeg gjort fra før. Så for det visste jeg var litt sånn. Jeg sa; "bare gjør dere ferdig fort og bruk heller tid på å gjøre ting, selge ting, selge løsningen vår, eller snakke med riktig person" | | |
| 250IN5: Så det stranda litt, men det var en som ble med videre.. <Student3>. Etter Bosten så mista han også motet, tror jeg. Så han fant seg en annen jobb. | | |
| 251IN5: Han mista motet. Det er nå på en måte..... den perioden så hadde vi slitt litt. Vi hadde ikke så mange <Kunder> på løsningen. Vi hadde heller ikke <Firma> som partner. | | |
| 265IN5: Jeg tror det var at de ikke følte at det var riktig for dem, prosjektet. Det var kanskje litt vanskeligere å selge enn dem trodde eller... | | |
| 291SN5: Man må liksom velge å satse på en eller flere av disse personene da, så ta et ordentlig standpunkt på det og så hopper man oppi båten sammen liksom og så skal man samme vei da. Samle teamet på en måte. | | |
| 301SN5: Spørsmål: Hva skulle du gjort annerledes, eller hvis du skulle gitt noen tips da til studenter og til idehavere som skal i gang med det greiene her. Hva burde de tenke på? Svar: Jeg tror nok at kommunikasjonene er det viktigste. Være åpen om forventninger og om opplegget er sånn fremdeles med EIT og sånn. I den grad man kan og gidder å det er mulig, prøve å involvere idehaver i noen av de prosessene da, som er kjipe, men bra da, så man ikke får en skyttergavsgreie da. | | |
| 316IN6: Det ble jo på en måte reklamert med at man skulle bidra på alt som hadde med å utvikle et oppstartsfirma. Og da er jo dette med teknologiutvikling og det å faktisk komme frem til et salgbart produkt ganske viktig da. I tillegg til dette med forretningsutvikling og den biten der da. Det var jo litt derfor at teamet ble valgt også, ut ifra den bakgrunnen de hadde i forhold til å kunne bidra på det tekniske. | | |

| SITAT – FELLES MÅL OG AMBISJONER | MA | FF |
|--|----|----|
| 317IN6: Ja det (rollefordelingen) kom jo opp både i starten og litt etterhvert. Men når det er sagt så ble det jo en veldig veldig veldig bra forretningsplan ut av det. Noe som kunne bygges videre på etterhvert, selv om strategien har endret seg siden vi holdt på med dette. | | |
| 327SN6: Nei, det som, det vi ser i ettertid, eller det jeg i værftall ser i ettertid så var vi dårlig på å gjøre oss verdifulle da. Vi klarte ikke å skape nok verdi for han. I form av at vi ble ikke, han ble ikke avhengig av oss nok da. Så jeg tok all, hardware-delen også ble de to andre sittende mye med oppgaver, sånne skoleoppgaver. Så det var jævlig mye forretningsplanskriving og disse tingene her for å komme til USA og det kjafset der da. Så det tok for lang tid, så der var ikke vi flinke nok til å gjøre oss unike sånn sett da. Men samarbeidet opp mot han gikk fint forsåvidt, samarbeidet mot han fra <Inkubatoren> det var skikkelig dårlig da, så det var egentlig det som var håret i suppen her da. | | |
| 345SN6: SPØRSMÅL: På litt lengre sikt, hva var målet og visjonen til selve selskapet? Var det enighet om det? SVAR: Det var det jo forsåvitt, det skulle bli ledende i verden innen <bransje> (...)Så det var en langsiktig plan. Det var det forsåvitt, og det var en god idé. | | |
| 362IN7: Spørsmål: Er det noen ting du tror kunne vært gjort annerledes for at de ikke skulle hoppet av prosjektet?Svar: Jaaa, vi kunne nok prøvd å være mere... altså hvis målsetningen var at man skulle ha med alle hele veien, så måtte vi vært mye mere fokusert på hvordan det skal skje da, fordi... og realiteten i det da. At man kanskje må ha halv lønn eller kvart lønn da i to år. Er folk klare for det. Gidder folk? Jeg skjønner godt at folk heller tar seg en jobb i e tksulentfirma og tjener en halv million. Det er ikke noe vanskelig å forstå det. Det er liksom... Det er noen realiteter der da som kanskje ikke går opp for mange før du står der og skal velge vei da.Da må vi se da; Hvor mange er vi, hvor mye penger har vi? Hvor mye er de som sitter på den ene siden villig til å gi fra seg, ift hvor mye de som sitter på den andre siden er villig, eller krever å få da. Og enten så er det en kabal som går opp, og da er jo det helt supert, men hvis ikke det går opp, så må enten finne et annet team, eller si at "greit, da jobber vi frem til det, og så er det det". | | |
| 366IN7: Fra studentene eller de som kommer inn sin side, er det jo hva de kan få og hva de kan gi. Og det samme også med de som sitter på andre siden. Hva de kan få og gi. Og det vil jo også være mange andre ting, personlige ting da. Som personlige egenskaper. Noen matcher, noen matcher ikke. Så ikke altfor tidlig, men lenge før man står der da, for da er det nesten garantert da at det er ganske stor overlapp mellom det de vil ha og det de vil gi. Og det tror jeg ofte er derfor mange ting, sånne prosjekter går i grus da. Eller samarbeidet går i grus da, ikke nødvendigvis prosjektene. Men samarbeidet fordi at man ikke klarer å bli enige, eller man føler at, de som skal inn føler at nei, her er det for lite å hente og de som sitter på andre siden tenker nei, her er det for lite å hente.. hehehe. Det er urealistisk da eller at... man kommer inn i en kjipl sirkel der man tenker at nei, men de må forstå begge veier. Begge spiller det kortet liksom, de må forstå.. Og da... det er helt | | |
| 372SN7: Ja, det gikk jo veldig bra, vi hadde et veldig bra produkt og det var ikke noe vanskelig å gjøre det bra, skrive god forretningsplan og sånne ting. | | |
| 374SN7: Ja, hehe, nei altså det går jo på forretningsutviklings., at man... tanken var at de skulle være utviklerene, sitt på... de var jo designere. I teorien skal det vel være sånn at de ikke kan en dritt om forretningsutvikling. Og så skal vi på en måte kunne alt om det, og så skal vi liksom, som du sa da, forenes i en sånn liten fin greie. Men det var jo ikke helt det som skjedde og vi skreiv jo, men vi jobba jo veldig mye med forretningsplanen, men den jobba vi egentlig med ganske alene. <Idehaver1> var vel med litt fordi han var med på EIT da, så han var med litt der, men hovedsaklig var det vi som jobbet med den og følte at vi bidro i prosjektet gjennom det da. Men jeg tror kanskje at vi skulle vært litt mere hands on og hatt litt mere nettverksbygging og fått noen sånne, ja, møter hvor vi på en måte var sentrale | | |

| SITAT – FELLES MÅL OG AMBISJONER | MA | FF |
|--|----|----|
| 378SN7: Spørsmål:Når dere begynte å jobbe med <Idehaver1> og <Firma>, var det noen uttalte hva de som hadde starta opp <Firmaet> skulle jobbe med og hva ES-teamet skulle jobbe med? Altså... Svar: Nei, det var kanskje det som var litt dårlig da, det var jo, de var jo inneforstått med at vi skulle drive med forretningsutvikling, de skulle drive med utvikling av produktet, men jeg tror kanskje vi kryssa hverandre litt da, at de kom litt over i vår bane, og det var jo ikke så unaturlig. De hadde jo holdt på med prosjektet i tre år. De hadde jo allerede sikkert noen relasjoner som de måtte pleie. Og vi kunne liksom ikke ta over, så det måtte bli nye relasjoner da. Vi hadde jo såpass mye sånn.. vi var jo på <Forretningsplankonkurranser>. Så vi dreiv jo masse med det. Vi dreiv jo veldig lite med buisness. Og det gjorde jo at. Man får ikke eierandeler ved å drive med forretningsutvikling, eller forretningsplankonkurranser. Så ja.. | | |
| 382SN7: Så det kunne sikkert vært litt annerledes dersom vi jobbet litt mer sammen og mer mot det samme målet. Da tror jeg vi kunne fått et bedre samarbeid og.Mengde tid rett og slett, bare sammen hadde vært viktig. | | |
| 383SN7: Nei jeg veit liksom ikke helt hvorfor vi ikke følte større behov for å gjøre noe annet enn å skrive forretningsplan liksom. Men jeg tror det ble veldig drevet av den derre <forretningsplankonkurransen> som vi hadde blant annet der man vant og hadde mulighet å dra på <Forretningsplankonkurranse 2> og det var fett. Man ble jævla gira av det. Og det på en måte overskygga mye av det å faktisk drive business. | | |
| 384SN7: Jeg vil ikke si at jeg ikke hadde trua på produktet, men jeg tror den generelle stemninga var litt sånn at den var litt lunken. Og kan ikke være lunken. Da funker det ikke. | | |
| 385SN7: Jeg har ikke noe godt svar på hvorfor det blei som det blei. Men motivasjonen... det enkle svaret er motivasjonen til å gjøre det bra i konkurranser. | | |
| 391SN7: Jeg tror ingen av oss var noen entreprenører, sånn i blodet der og da. <Student3> jobber i <Firma1>, jeg jobber i <Firma2>, <Student4> jobber i <Firma3> og <Student2> er i <Firma4>, og jeg tror liksom aldri, så det er et godt poeng. Jeg tror aldri det var entreprenøriell blod i noen av oss. | | |
| 392SN7: ...du mener hvilken misjon vi hadde for selskapet. Ja, det var også en sånn greie som vi hadde litt forskjellig syn på. (...) en av idéhaverne var forsker (...), en idéhaver var super-entreprenør, ja skal ikke si super-entreprenør men serieentreprenør da. Tre av de var programmerere og teknikere. Så du har ulike tanke sett egentlig, noe som påvirker det også ganske mye. | | |
| 392SN7: Jeg tror det er godt oppsummert det du sa (viser ti HH): "Det virker litt på meg som om dere ikke hadde helt den entreprenørielle motivasjonen fra starten av da. At dere var interessert i å skrive en god forretningsplan og få gode karakterer og så dra ut i jobb da. At det liksom lå i bakhue..." | | |
| 393SN7: Man er risiko å gjøre det på, altså det blir sånn, noen sånne studiesituasjoner, så er det noen som ser på det som studier og så er det andre som ser på det som en mulighet til å være entreprenør. Jeg ser jo selvfølgelig på det som en mulighet til å være entreprenør. Men tok den ikke helt ut da. | | |
| 401IN8: Det vi trengte var noen dedikerte personer som ville stå på, selge og drive business. Og det er en fulltidsjobb. Og det var det ingen på teamet som aktet å gjøre. Så da falt hele korthuset sammen. | | |
| 403IN8: Selv om jeg skulle nok ønske at ES-teamet hadde mer tid til rådighet for å bruke til prosjektet. De var veldig dratt en periode med turer og helgeopplegg og ditt og datt. | | |
| 404IN8: Ja, vi mistet kanskje litt lufta etterhvert, noen burde gått ut å fått signert intensjonsavtaler, gått ut på gata å solgt, gått innom butikker. Det gjorde de forsåvidt, men det skulle kanskje vært i større grad. Funnet en kjede og fått landet en deal. Og da må alle stå på skikkelig. Og de sto på også, men ikke som en fulltidsjobb. Det ble fort 15 timer i uka. | | |

| SITAT – FELLES MÅL OG AMBISJONER | MA | FF |
|--|----|----|
| 411IN8: Jeg var litt skeptisk og ville ha en "commitment" fra hver enkelt. Og vi skulle skrive en avtale der vi definerte hvilke forventninger vi hadde til hverandre. Hvor mye vi skulle legge ned av arbeid i uken, og såne ting. Også ble ikke det gjort. Jeg snakket så litt med Professoren deres om det. Lurte på hva som var hensiktsmessig å gjøre. Så begynte vi å klike på vesting og det vi snakket om i sted. Det passet ikke. Så det ble litt sånn at det tappet oss for energi. | | |
| 412IN8: Det dreide seg om å lage forretningsplanen og bare gjøre det. Jeg hadde heller sett at man kjørte på med å få avtaler om salg, og spikre strategi. | | |
| 414IN8: Nei, de var opptatt av å få ut et produkt på markedet, men jeg synes vi brukte uforholdsmessig mye tid på forretningsplan og strategisnakk og de tingene der. Jeg ville hatt mer hands on jobb mot å få noe lansert. Få rekrutert flere folk. Fått flere utviklere. Så vi kan få litt forgang i ting. | | |
| 415IN8: ...prosjektet er i praksis satt på hold til etter <Annet firma> blir lansert. | | |
| 418IN8: Jeg sa vel; "Hvis dere skal ha eierandeler i selskapet så forventer jeg at dere gir bønn gass i sommer og ikke ta noen andre sommerjobber". | | |
| 419IN8: ...han ene på teamet sa i fra før sommeren at han ikke kom til å fortsette med <Firmaet>. SPØRSMÅL: Gav han noen begrunnelse? SVAR: For å fokusere på skole. At vi innså at det ville ta for mye tid å starte en bedrift. | | |
| 421IN8: Det er vanskelig å få det til å funke siden du har et team som går på deltid. Så å få de helt integrert i en bedrift, opplevde jeg som vanskelig iværtfall. Da må jeg vite at det teamet er villig til å gå "all inn" og kjøre på hvis det blir behov for det. Og prioritere bedriften. Hvis jeg hadde gitt ut de 30% av selskapet da, om det hadde hjulpet? Jeg vet ikke. Det kan hende. | | |
| 422IN8: Man drar ut, man lever livet og den livsstilen man lever på ES (Entreprenørskolen) er ikke helt forenelig kanskje med å få en bedrift til å gå på så kort tid. | | |
| 428SN8: Vi prøvde å legge en klar plan for hvordan produktet skulle se ut og hvordan det skulle lanseres, og hvordan det skulle pakkes og selges, og det gikk jo over i det forretningsplanarbeidet da. Det var egentlig veldig bra sånn sett, at vi jobbet sammen om det, og at vi jobbet med det i det hele tatt. Det kom opp mange interessante spørsmål, men samtidig i ettertid kan vi nok si at vi brukte litt for mye tid på, selv om det var ekstremt viktig det vi diskuterte i forretningsplanen | | |
| 457SN8: SPØRSMÅL: Det gjorde jo helt klart noe med motivasjonen din innen dette prosjektet, men mistet du også lysten til å drive entreprenøriell virksomhet? SVAR: Nei. | | |

Tillit

Forkortelser C-kategorier:

UT = Utvikling av tillit, **G** = God tillit, **M** = Mangel på tillit, **US** = Usikkerhet til studenter,

TU = Teknisk uforståelige oppgaver, **GG** = Å gi og bli gitt tillit

| SITAT - TILLIT | UT | G | M | US | TU | GG |
|---|----|---|---|----|----|----|
| 3IS1: Vi pratet vel en del om det for det var jo ganske viktig for oss å kjenne at vi fikk rett studenter, om man skal si det slik, som var motivert, så det kjentes kanskje litt negativt ut for vår del initielt, ettersom de har tapt ting, og vi nå er B-planen så og si, hva.. Ehhhh....Men...Ehhh....Jeg tror uten å vite at de her tre studentene som vi fikk med da, det kom til å vise seg å være ganske krav.....ehhh...de satte ganske høye krav på sitt prosjekt. | | | | | | |

| SITAT - TILLIT | UT | G | M | US | TU | GG |
|---|----|---|---|----|----|----|
| 81S1: ...for at teknisk sett har de ikke spesielt stor kunnskap om dette som har blitt gjort. Ikke etter året de har holdt på heller. De har ikke vært dypt satt inn i teknikken. Det de har gjort er en markedsplan og markedsundersøkelse, jobbe med markedsføring i et vidt perspektiv og det syntes jeg de gjorde veldig bra og de gjorde det på et slik måte at vi faktisk også fikk drahjelp av Chalmers som varemerke og det så vi på som en stor fordel. | | | | | | |
| 18IS1: JA, den biten tenker jeg kanskje er litt kjedelig, skal jeg vel si. Alltin har vært veldig positivt, men det som har vært kjedelig er det som hendte i studentenes bevissthet da vi hadde kommet en bit inn i prosjektet. | | | | | | |
| 23IS1: Og min erfaring fra arbeidslivet er at saker og ting tar ganske mye lenger tid enn hva man tror fra starten. Det er ofte den man feilbedømmer. | | | | | | |
| 31IS1: Og det syntes jeg var litt brist på erfaringenhet. Hadde disse personene vært litt eldre, jobbet litt i uti virkeligheten, ikke bare jobbet i skolen, så tror jeg at de hadde hatt en litt annen innstilling til det, faktisk. | | | | | | |
| 35IS1: Spørsmål: Hvis du ser at det med eierskap, dersom det hadde gått i orden, dersom de hadde fortsatt, tror du at samarbeidet med studentene ville gått videre? Svar: Ja, som personer og arbeidsinnsatsen de gjorde under prosjektet, så syntes jeg det var utmerket. Jeg tror ikke vi hadde kunnet gått videre med alle tre. Det hadde vi ikke hatt penger til, helt enkelt | | | | | | |
| 45IS1: Og de gjorde en veldig god jobb, absolutt! | | | | | | |
| 62SS1: Men så kom man ikke fra at vi havnet i denne studentrollen. Og at man ikke er ordentelig entreprenør | | | | | | |
| 77SS1: Spørsmål: Tror du samarbeidet kunne fungert hvis det var <Idehaver> og dere? Bare de to partene. Svar: Da hadde det ikke blitt værre. Det tror jeg ikke. Foruten det er mulig for <Idehaver> var veldig, veldig fornøyd med vår innsats, vet jeg. Det sa han hvertfall til oss. Først og fremst fordi vi dro inn <Beløp> kroner. Det er klart at sånt... Det havnet jo en hel del penger i hans konsulentselskap, selv om de kanskje ikke fikk markedsmessig betalt. Men det var fortsatt sånn at det dekte veldig mye av deres utviklingskostnader. | | | | | | |
| 83IS2: Og de har jo utviklet seg selv. Gjennom at være mentor så jeg jo også hvordan de vokste i sine oppgaver. Og så forsøkte jeg å legge inn mer og mer ansvar på studentene. | | | | | | |
| 88IS2: Ja, det var en komplisert historie å...og det har ingenting med <Inkubator> eller guttene å gjøre, men at det opprinnelige selskapet fikk store problemer. Så, det endte opp med at jeg sammen med de studentene har gått inn i et helt annet selskap. | | | | | | |
| 92IS2: SPØRSMÅL: Det virker som du har høy tillit til studentene. Var det noen utvikling der også? Stolte du på studentene fra dag en eller var det noen utvikling der når du... SVAR: Nei, jeg opplevde at det var en utvikling der. At, akkurat det at de respekterte min erfaring osv, og kunne sette inn det i teorien. Når jeg sa noen ting fra den praktiske virkeligheten så var de veldig lydhøre og liksom: "Så spennende, så du har opplevd det sånn? Og..." Den diskusjonen da. Så det var en modningsprosess, fra dem også. | | | | | | |
| 95IS2: Så, senere fordelte jo de seg imellom, men det var ikke noe som jeg eller veilederen la oss borti, men de fikk løse sine oppgaver på den | | | | | | |

| SITAT - TILLIT | UT | G | M | US | TU | GG |
|--|----|---|---|----|----|----|
| måten som de fant fornuftig. | | | | | | |
| 98IS2: SPØRSMÅL: Tror du studentene følte at de selv hadde stor nok andel til å la seg motivere? SVAR: Det la ikke jeg meg så mye i, for det hadde man jo avgjort, at det var ti prosent som studentene skulle dele på. Og så da når...vi kom jo så langt at det ble virkelig, nesten, og da hadde jeg jobbet opp en sånn relasjon med studentene, så da var jeg positiv til at de skulle få en større andel. Så det hadde de fått om det hadde gått videre. Men det var gjennom at de hadde fortjent det. | | | | | | |
| 103SS2: Når vi ringte til <Idehaver 2> så var han ganske manipulativ. Alt hørtes veldig bra ut hele tiden, liksom. Det hørtes ut som at han hadde veldig god kontroll på alt. | | | | | | |
| 104SS2: Men samtidig som det gikk bra der, så gikk det dårligere og dårligere på eiersiden, så vi ble veldig frakoblet, og det sluttet med at <Idehaver 1> gikk ut av styret i bedriften, og da ble det helt plutselig veldig mye..dette var forrige sommer..så et år etter at vi hadde startet. (...) Så alt vi hadde lest mellom linjene fikk vi jo svar på at egentlig vært veldig mye verre enn det de utgav de for å være. Og da havnet vi i den situasjonen at: "Skal vi fortsette å drive det? Tror vi at det fortsatt fins en mulighet til å løse dette sammen med <Firma 1>, til tross for at vi er i <Sted 1>? osv". Vi hadde bare truffet <Idehaver 3> og <Idehaver 2> en gang i <Sted 3> på en messe. Ja, vi bestemte at vi kunne kjøre videre, trodde vi. Så vi tok oss sammen i sommer, og så drev vi det videre fram til desember nå. | | | | | | |
| 110SS2: Da vi treffe <Idehaver 3>, fant vi en slags felles målsetting. Men..ja, han innså at det kunne være veldig givende og han så at vi hadde gjort bra resultater, at vi hadde åpnet et marked litte grann. Samtidig som han kjente nok at han ikke var helt overbevist. Han ville nok fortsatt, trodde nok enda at de kunne gjøre det minst like bra. Og han var ikke helt beredt på å slippe, for eksempel <Produkt 2> til oss, hvilket kanskje hadde vært det smarteste, på en måte. Det var vel halvlinje (?). Men det hadde vi behøvd å være...vi treffe vel han i mars 2012 og vi begynte prosjektet i mai 2011, så det var ti måneder eter at vi startet prosjektet at vi møtte VD-en første gang. Og jeg mener, det burde ha blitt synkronisert i mai 2011. Vi hadde jo allerede, det hadde jo skjedd veldig mye på ti måneder. | | | | | | |
| 111SS2: SPØRSMÅL: Altså, når dere begynte samarbeidet. Trodde du at <Firma 1> var mer ivrig og engasjert? SVAR: Ja, det trodde vi. SPØRSMÅL: Hvordan utviklet det seg? SVAR: En gang på høsten, 2011, type, kanskje et halvt år etter at vi hadde satt igang. Da begynte vi å innse det, men ettersom <Idehaver 1> var så engasjert så kjente vi at vi hadde jo hele tiden støtte fra <Idehaver 1>, <Firma 1>, da. En gang etter et halvt år begynte jeg og <Student 1> å innse at, når vi ringte opp til <Firma 1>, så innså vi at det fantes en sprekk mellom <Idehaver 1> og <Firma 1>, litte grann. Deres syn på visse saker var ikke helt lik. Og da skjønnte vi at "Ok, det finnes kanskje litt mer her". Så da kjente vi på en måte at, "OK, nå begynner det å kjennes som at vi ikke er helt...at alt ting han sier kanskje ikke er helt forankret her." Og vis a versa. De sa noen saker til oss som var, "OK, er de helt ute og sykler her, liksom?" Så, type, høsten 2011, et halvt år etter. Og det var da vi virkelig ville få til et møte med dem. Vi tok, vi tok to måneder innen vi hadde pratet med VD-en på telefon. Vi ringte han i en to måneders tid, type hver dag. Og han var alltid opptatt. Men, det her er | | | | | | |

| SITAT - TILLIT | UT | G | M | US | TU | GG |
|--|----|---|---|----|----|----|
| jo et prosjekt du eier førtifem prosent i. Vi ville jo bare gjøre noe bra sammen. Så... | | | | | | |
| 116SS2: Mellom oss og <Idehaver 1>, veldig mye tillit, veldig bra tillitt, virkelig. Mellom oss og <Firma 1> var det absolutt ikke det. (...) Men mellom oss og <Idehaver 3> og <Idehaver 2> fantes det ingen tillitt. Vi hadde ingen relasjon, liksom. | | | | | | |
| 120SS2: SPØRSMÅL: Hvorfor var samarbeidet med <Idehaver 1> så bra? Hva var det som gjorde at det følte så bra? SVAR: Han er alltid tilgjengelig. Svarer på telefon, svarer på mail selv om han knapt vet hvordan mail fungerer. Forsøker, liksom. Veldig bra på å holde kontakten. Så er han veldig ærlig, rak og ærlig med alt som hender. Gjorde vi noe dårlig så sa han det til oss, på en bra måte selvfølgelig, kom med litt konstruktiv kritikk liksom. Han er dyktig på relasjoner, liksom. Men jeg tror, tilgjengeligheten var veldig viktig for oss i begynnelsen, og senere hadde vi på en måte samme, vi fikk samme syn på hvordan vi kunne drive det. Og <Student 2> og jeg så opp til han mye og kunne lære mye. Han hadde jo gjort mye reiser tidligere, og sånn. Og han porsjonert ut sine kunnskaper ganske bra til oss. Men første gangen vi møtte han syntes vi han var litt vanskelig, fordi han var ganske mye for seg selv. Jo mer vi lærte å kjenne hverandre, jo mer delte han med seg. Og det bli ganske mye personlig snakk også. Så jeg tror at, personkjemien fungerte også og hadde det ikke gjort det hadde det vært vanskeligere kanskje. | | | | | | |
| 122SS2: SPØRSMÅL: Hva tenker du er de viktigste faktorene for å sørge for at et samarbeid mellom de to partene her skulle vært bedre, da, for å få et framtidig suksessfullt samarbeid? (...) SVAR: Altså, kommunikasjonen er veldig viktig. Det må settes en veldig tydelig struktur fra begynnelsen fra Chalmers side, eller universitets side, og fra idehaverens side. "Allright, hvorfor er dere med her og hva er dere forberedt på å...hvor mye er dere forberedt på å yte, og hvor mye tid har dere virkelig?" Så det er på plass. Så når studentene kommer på plass, at man direkte der også virkelig treffes. Det første man burde gjøre er å ha en tre dagers workshop der man bare går gjennom hvem man er og hva man vil gjøre og hva målsettingen er. Og så må selvfølgelig det revideres, men da har man i alle fall virkelig lært hverandre å kjenne fra begynnelsen. Det er ingen ide å gjøre som vi gjorde, og som mange andre gjorde. Å begynne med å lese masse og sette seg inn i teknologien og så videre. For da dytter man på de her viktige greiene, som kommunikasjon. (...) Jeg tror at da hadde man på en måte fått...da vet man hva som gjelder på en måte. Senere så om de begynner rett etter, om de sier at alt er bra etter møtet, etter tre dager er alt kanon og man bare: "Faen, nå kjører vi." Og så går det en uke og da merker man at de ikke følger det vi snakket om, eller at kommunikasjonen ikke er så bra, da kanskje man merker da i stedet at kanskje det her er noen som ikke er så veldig bra. SPØRSMÅL: Man må ha en forventningsavklaring. SVAR: Ja, men virkelig. Med alle som en skal involvere. Det er klart er det Volvo så er det vanskelig, men alle som skal være med i prosjektet i alle fall, og de som fatter beslutningene i bakgrunnen. I et større selskap, idehavere, finnes det alltid noen høyt oppe som skal ha noe å si, og at man får med seg den personen også fra begynnelsen. | | | | | | |

| SITAT - TILLIT | UT | G | M | US | TU | GG |
|---|----|---|---|----|----|----|
| 140IS3: .. og i løpet av høsten ble det vanskeligere og vanskeligere...det var utydelig at de...nå hadde vi jo blitt et selskap, og han som hadde vært deres coach på skolen, han var nå liksom en eier i det her potensielle selskapet, og det hadde liksom ikke blitt kommunisert mellom dem. Ja, nå er ikke jeg coach lengre, nå er jeg eiere, og tar på meg nye klær liksom. Så det ble liksom at de kjente seg litt sviktet av han business coachen som nå var representant for inkubatoren eierforhold. Så det ble litt rar stemning...de syntes at han var for hard og ikke stod på deres side lengre. | | | | | | |
| 142IS3: Så begynte vi liksom å få inspill fra de andre idéhaverne at de ikke syntes at de investeringspitchene var bra. Altså, når de satt på samme møter, så kjente de at det ikke var den høyden som de hadde håpet på. Og de kjentes at de skjemtes litt, altså de kjente at det her kunne de gjort bedre selv og da hadde vi fått inn disse investorpengene. Det begynte å bli en greie at man følte at man skulle gjøre det selv, så skulle det bli veldig bra. Ehhh...så da begynte det å bli dårlig stemning. Så var det liksom slik at vi skulle skrive kontrakt...ehhh...om hvordan liksom det skulle se ut. Det var uenigheter om kontraktene som studentene ikke hadde tenkt på, også liksom, ble det til at...hadde dere fattet det eller ikke, for det skulle innebære i noen ekstremtilfelle at det skulle bli konsekvenser av aksjefordelingen, altså. Så da begynte det å bli misstillit. Det begynte å surne under høsten siden vi ikke fikk inn penger | | | | | | |
| 148IS3: Jeg så fra mitt perspektiv så gjorde de valg som jeg ikke syntes de skulle gjøre og som jeg ikke syntes var smart. At de ikke satset på den klimadelen som var det unike med tjenesten. Det kom jo mer og mer følelser om samme sak. Så det syntes jeg var litt dumt, men samtidig så var det....altså...de jobbet jo ti timer hver dag, og hadde jo skolen liksom som tok masse tid, men de jobbet likevel masse med det her. Og jeg hadde bare jobbet idémessig og utviklet tanker, ringe folk og sånn. Absolutt, jeg følte at min andel liksom, moralsk sett burde...den vært mindre og mindre og mindre andel, men....ehhh....og vi...og vi liksom sa jo at vi skulle.....gi andeler, og særskilt disse karene i Stockholm som...vi var jo fem idéhavere, to som var her nede i Gøteborg, jeg og min kompis. Og i tillegg programmerere, utviklere som hadde gjort den første biten av tjenesten liksom. Og de gjorde jo ikke så mye. De var ikke så mye involvert, eller ja... To av de gjorde ingenting i prinsippet...Så de slapp sine andeler til en ny programmererressurs, ville de at vi skulle øremerke det til. Så det er liksom, det er det der urettferdigheten som begynte å nærme seg, at man skal sette...i starten er det jo bare kult for da er man så langt borte fra å kunne tjene penger og da vil man jo bare....da drives man jo bare av det som er gøy med businessen, at man bare kan virkeliggjøre saker, og ringe folk, og få positiv feedback. Men når man nærmer seg liksom, at folk kan tjene på det her, da begynner de å kjenne at det var urettferdig fordeling tror jeg.... | | | | | | |

| SITAT - TILLIT | UT | G | M | US | TU | GG |
|--|----|---|---|----|----|----|
| 150IS3: jeg tror vi ettergav 15% av våre andeler, noe som....vi hadde jo fortsatt en stor andel igjen....men det litt sånn at....ehhh....ja....man følte også at....ehhh...kommer de her studentene.....er det de man skal ville ha hatt som VD for det her selskapet? Og jeg kjente vel litt at det ikke var det, til tross av at de jobbet jævlig mye, og de la inn mye i det, så var de kanskje ikke best. Det er ikke de man ville valgt. Så det er jo litt vanskelig å slippe andeler. Altså om man ikke har planer om å gjøre noe, men enda sitter på en andel. De fleste kjenner jo at..okei, jeg slipper så mye at de andre blir fornøyd liksom. Og senere så har jeg jo bare noen prosent og kan tjene penger på det, men da må....da må man jo først kjenne....faen det her er jævlig bra. Shit hvor bra greier de gjør at den her idéen som man har, som man selv liksom aldri har kunnet virkeliggjort. Og da kjente jeg taknemlighet, og ville slippe andeler. Men kjente litt at, liksom.....at de driblet bort ballene på det som jeg syntes var bra med tjenesten. Og senere så fikk vi jo litt bekreftelse fra....eller ikke bekreftet, men...de kom så ikke så bra ut av investormøter liksom. | | | | | | |
| 155IS3: De trente jo på alt som det innebærer å være entreprenør, altså i hvordan man skal tenke forretningsplan, og utvikle idéer og liksom ha styringsmøter. Men det er ingen av de som ble påtenkt som VD egentlig. | | | | | | |
| 195SS3: SPØRSMÅL: Vil du si at dere hadde tillit mellom gruppene? SVAR: Ja, absolutt! | | | | | | |
| 200IS4: Det er ikke mye å si, for det var veldig bra, synes jeg. Det var liksom ingen problem mellom studentene. Og det var begavede personer, så de oppfattet kjapt hva det var. Jobbet på, og.... | | | | | | |
| 208IS4: SPØRSMÅL: Men hadde du...følte du at du hadde tillit til studentene? SVAR: Mm, ja. SPØRSMÅL: Ja, var det utvikling i løpet av samarbeidet? Altså, fikk du økt tillit eller mindre tillit i løpet av samarbeidet? SVAR: Man fikk vel høyere og høyere. SPØRSMÅL: Hvorfor? SVAR: Jeg tror vel at vi hadde veldig bra studenter. Vi hadde de beste sa de. De beste hoppet på, de tre beste hoppet på prosjektet sa noen i etterkant. SPØRSMÅL: Var det noen eksempler på noe som førte til høy tillit? SVAR: Nei, dem, de jobbet jo på hele tiden, og de satte seg raskt inn i det hele og var veldig positive og interesserte og... Og det var ingenting, det oppstod aldri noen konflikter eller noenting med studentene. | | | | | | |
| 213IS4: SPØRSMÅL: Men hva synes du da om dere business tilnærming til prosjektet? Studentene hadde jo en slags business tanke om å kommersialisere prosjektet? SVAR: Ja, det måtte de jo. Det inngår jo i den ideen siden prosjektet fins hos Inkubator, så er jo det selve ideen, det å lage en bedrift. SPØRSMÅL: Men hvordan var det å forholde seg til, som forsker da, når de tenkte kommersialisering og salg, når du tenkte utvikling? SVAR: Ja, du mener om den interfacen av oss? Det var ikke noe problem. Ikke fra min side. Det var veldig bra. | | | | | | |
| 225SS4: We were able to direct them in a way which we wanted them to work, in one way. Of course in the beginning when we started out, they were all like: "These guys is just students and we won't listen to them, what they say, and stuff." But as they went on and they actually found out that "ok, they actually knows some stuff". And then they listened to us and tried to, you know, do as we say. | | | | | | |

| SITAT - TILLIT | UT | G | M | US | TU | GG |
|---|----|---|---|----|----|----|
| 229SS4: I wanted to document how we were spending this. Because I want to know how each money, kroner, is spent. So I put it in a balance. I had a balance sheet, and I want everything to work out fine. So after, on the next meeting I asked him: "OK, fine, we have five hundred thousand kroner, how much is left?" And he said: "Everything is spent." "OK, on what?" And he said: "Oh in the lab work we had to repair something and..." So I was not very happy that we never got any clear ... what would you say ... clear expenditure report in one way. That's the main reason why I wanted to take over the finance of the research side as well. | | | | | | |
| 230SS4: At one point I felt like I was working for them, because he was very stubborn in one way. Didn't listen to people very easily. So in that case, then you feel like: "What am I doing with these people?" Then sometimes you feel frustrated, "What are we doing?" But then, because there was no progress on the research. That was the main frustration for us. They weren't telling us everything, or, I don't know what it was. Because we couldn't understand much of what they were doing, because it was really high-tech, and, so for us I think that was, I think, a little bit of a set back. We never know if they were telling us the truth, because I had seen him telling different things in different meetings, so. | | | | | | |
| 238SS4: I was helping them with the patents and stuff, and they were, like listening to what I was saying at that point. SPØRSMÅL: Did they have a lot of confidence in you? SVAR: Yeah, because I took them to a couple of meetings with some patent companies, and they were quite impressed when we had those meetings. And then they knew it was something real. Because until then, they were more like "They're just some students doing something," you know. So when it came to the point were I took them to meet like customers and took them to meet patent attorneys, and then they knew this is something really real. And then they got more motivation, and they were, I think they had good experience in meeting different people outside. | | | | | | |
| 261IN5: Selfølgelig må du stole på folk, det må du. Men de var var veldig usikre på de kunne si, skulle si og ikke da til <Kunder> og sånn. Du kan ikke si alt til alle <Kundene>. For vi hadde noen andre planer om hva vi skulle bruke dataen til, så vi kunne ikke legge alt frem med en gang, for eksempel. | | | | | | |
| 277SN5: Utgangspunktet for samarbeidet, i den forstand at det konkrete var det han hadde forespeila liksom en kompensasjonsplan for av opsjoner. En veldig konkret plan for det da. Som i og for seg var ganske ryddig....vi tok ikke så mye tak i den da første samtale, men hvis vi tenkte jaja, det der ser sikkert greit nok ut. Diskusjonen den tar vi om tre måneder, så vi ender opp med en tre måneders prøveperiode. | | | | | | |
| 286SN5: Det var en kul start liksom. Det var <Springbrett>, en sånn springbrettgreie, hvor vi fikk være med, og det var en bra greie ikke sant. Så man blir tatt med til eksterne møter og du føler at du er en del av det da. Med en gang. Og så på en måte derfra så var det liksom prosessen, som jeg var inne på, med innsalgene og det å få med butikker og droddling på forretningsmodell og mye av den interne, noen sånne interne strategier liksom, og salg. | | | | | | |

| SITAT - TILLIT | UT | G | M | US | TU | GG |
|---|----|---|---|----|----|----|
| 291SN5: Man må liksom velge å satse på en eller flere av disse personene da, så ta et ordentlig standpunkt på det og så hopper man oppi båten sammen liksom og så skal man samme vei da. Samle teamet på en måte. | | | | | | |
| 292SN5: Det er det du er inne på. Eierandel er liksom en ting. De konkrete tallene liksom. Så er det også symbol på hva slags eierskap man tildeles da. Det kvalitative eierskapet da. Og det tror jeg er noe av det viktigste hvertfall for min del og jeg tro for mange da, er at man får ta eierskap i prosjektet. Og at man føler at man er med da. Fordi man har lyst til å være med å skape noe. Man har ikke lyst til å være en deltidsansatt på en måte. Det tror jeg går igjen hos mange da. Og da må man liksom legge opp til det da. Både når det gjelder kommunikasjonen, måten.. at man er bevisst på det, både fra idehavers side, men også fra teamets side, at man legger opp til en.. er åpne om det hva slags rolle man vil ta og at det blir sånn. Og viss det... og jeg tror kanskje det er et typisk issue med idehaver/oppfinner som sitter og knuger på en ide og er veldig redd for å gi fra seg liksom, en ting er aksjene, men det andre er ansvaret for ting. Noen er flinkere på det enn andre å tørre å gi fra seg noe | | | | | | |
| 298SN5: Spørsmål: Hvilke rammebetingelser var det som var viktige? Svar:Denne rollen man fikk i selskapet og kanskje stadiet selskapet var i da. Ikke minst at man på en måte. Jeg har jo techbakgrunn og kunne sikkert jobba med noe som var mere tech/IT også, men det at det her lå nærmere mine interessefelter gjør det littere å prøve å hoppe i det da. Og åpenbart på en måte, sett fra idehaver sitt ståsted da, hvis du sammenlikner <Ny Idehaver> med <Idehaver> da, så hadde <Ny Idehaver> vært åpen om at han kunne trenge en eller to til. Hvertfall en til å være med å dra lasset, for nå begynner det å skje masse liksom. Og da var det på den måten at det var masse ting som måtte gjøres. Og her kunne en ta del i veldig mye og ta fullstendig ansvar for endel ting. Så muligheten for å ta større rolle på et tidligere stadiet. | | | | | | |
| 309IN6: Vi klarte vel aldri å bli skikkelig kjent med hverandre at vi stolte på hverandre helt, tror jeg da. Siden vi ikke møttes så ofte. Og det tror jeg hadde vært lettere hvis vi hadde kontoradresse i Trondheim der det bare var å stikke innom kontoret når det passet liksom. Sånn at alle satt sammen rett og slett. | | | | | | |
| 310IN6: Jeg følte litt ut i fra de forhandlingene om samarbeidsavtalen at studentene ikke hadde helt tiltro til at.... Jeg vet ikke om de følte at vi forsøkte å utnytte de på en eller annen måte, og egentlig ikke hadde ambisjoner om å ta det samarbeidet videre. | | | | | | |
| 315IN6: SPØRSMÅL: Men hvordan var det med arbeidsoppgavene til studentene? SVAR: Det var jo først og fremst å videreutvikle den her forretningsplanen til de, også finspisse og gjøre den best mulig. Men jeg trodde jo også kanskje at når vi inngikk samarbeidet at det var mulig siden det er sivilingeniør-studenter både innenfor elektronikk og alt mulig. At de skulle kunne bidratt mer på selve utviklingen av produktet også. I tillegg til å være rene forretningsutviklere på en måte. Det er jo ikke sånn at et enmannsfirma har behov for tre forretningsutviklere på fulltid på en måte. Så det var kanskje noe av det som overrasket meg selv mest, at viljen til å bidra utover forretningsutvikling kanskje ikke var så veldig stort da. | | | | | | |

| SITAT - TILLIT | UT | G | M | US | TU | GG |
|---|----|---|---|----|----|----|
| 343SN6: SPØRSMÅL: Ja, eller om det var noe problemer mellom dere og idéhaver? SVAR: Nei det var ikke det. Problemet vårt var at han ikke hadde så mye ryggrad så han kunne aldri si at "Det gjør vi!", han skulle alltid snakke med han på inkubatoren da. (..) Så det var vel det som var problemet med han da | | | | | | |
| 344SN6: SPØRSMÅL: Men hadde dere tillit til jobben idéhaveren gjorde? SVAR: Ja, han var flink men det viste seg vel etterhvert at han ikke var så flink, så han innhentet jo eksperthjelp fra en sånn 70 år gammel kis (..) han er en av Norges ledende innen <Teknikk>, så han hjalp til og da gikk det visst en del fremover da. Det er litt vanskelige forhold (...) og sånne ting da, så det viste seg vel at det gikk litt sakte, men han var jo flink, men han kunne liksom bruke sinnsykt lang tid på å justere litt (...) og det er sikkert den tiden det tar. Det hadde ikke vi noen forutsetning for å si noe om. | | | | | | |
| 351IN7: Noe av vår motivasjon var jo å få noen nye tanker, fra folk som hadde en annen bakgrunn enn oss og ja... å få mer bensin på bålet da. Og det fikk vi jo. Det gjorde jo... Altså jeg var litt i tvil om jeg skulle kjøre videre på våre spor da. Så jeg holdt litt igjen på det.. For vi ville ha nye innput da, så jeg holdt litt igjen, tror jeg.. For å ikke på en måte bare kverne videre på, eller for å være mest mulig åpen da. | | | | | | |
| 386SN7: Spørsmål: Følte du at det var mangel på tillit? Svar: Jeg følte det var mangel på samarbeid som førte til mangel på tillit da. Det startet med at vi ikke jobbet sammen nok. Vi satt på to forskjellige steder og gjorde egentlig to forskjellige ting. De gav oss innput til forretningsplanen. Det er ikke så spennende. | | | | | | |
| 388SN7: Men jeg tror rett og slett at vi ikke hadde gjort hjemmeleksa vår. Vi hadde skrevet for mye forretningsplan og vi var avhengig av å ha med dem på møter for å få svar på ting. Og hun hadde stålkontroll på veldig mye da. Så vi var rett og slett ikke flinke nok, tror jeg, til å få lov til å kjøre en sånn prosess alene. | | | | | | |
| 389SN7: Jeg vet ikke hvor mye mer man kunne på en måte blæste rundt det, men det var jo en periode hvor man trengte kapital, og en måte å gjøre det på er gjennom konkurranser. Så, men det er ikke sånn man får eierandeler i et selskap. Man går rundt med sparebøssa. Man blir ikke noe avhengig av deg av den grunn. Når du har tømt alle kassene rundt omkring, så er det liksom byebye og takk for at du gjorde det. | | | | | | |
| 399IN8: Jeg ville gjerne det (eierskap) til rette folk, men da må man være sikker på at det er rette folk. Problemet med team fra Entreprenørskolen er at de studerer fulltid ved siden av. | | | | | | |
| 408IN8: SPØRSMÅL: Hvordan var det å gi fra seg det store ansvaret til andre? SVAR: Det var noe jeg måtte jobbe litt med. SPØRSMÅL: Hvordan var det egentlig? Jeg bare ser for meg at som idéhaver så må du ha hatt et sterkt forhold til idéen siden du hadde lagt ned tid og ressurser før du får ting liksom da. SVAR: Jeg hadde jo mine visjoner, men jeg tenkte at hvis de skal få eierskap og hvis de skal ha det gøy, så må jeg bare gjøre det. | | | | | | |
| 411IN8: Jeg var litt skeptisk og ville ha en "commitment" fra hver enkelt. Og vi skulle skrive en avtale der vi definerte hvilke forventninger vi hadde til hverandre. Hvor mye vi skulle legge ned av arbeid i uken, og sånne ting. Også ble ikke det gjort. Jeg snakket så litt med Professoren deres om det. Lurte på hva som var hensiktsmessig å gjøre. Så begynte vi å kjike på vesting og det vi snakket om i sted. Det passet ikke. Så det ble litt sånn at | | | | | | |

| SITAT - TILLIT | UT | G | M | US | TU | GG |
|--|----|---|---|----|----|----|
| det tappet oss for energi. | | | | | | |
| 452SN8: Ja, han sa vel egentlig at dette har han ikke lyst å svare på, at det var en jævlig diskusjon. Dette er helt idiotisk at dere tar opp det her, for det er ikke en relevant diskusjon mente han. Jeg kan se det argumentet også forsåvidt, hvis det hadde vært tillit der. Hvis vi hadde vært kompiser, hvis det hadde vært en kar jeg hadde kjent siden jeg var...altså hvis jeg hadde kjent han godt og stolt på han så hadde det ikke vært noen issue, da hadde det ikke vært en samtale vi hadde trengt å ta. | | | | | | |
| 453SN8: Så det var nok det at...for min del så var det det at jeg hadde null formening med det, om han da mente at vi skal jobbe knallhardt for å få det her til å fungere, så skal han sitte på sin hest og si "åja, men dere har vært så flinke så dere skal få en halv prosent hver" liksom. Og da hadde jeg blitt dritforbanna. Det var på en måte den frykten for at noe sånt skulle skje, som hindret meg til å committe. | | | | | | |
| 455SN8: Ja, jeg hadde jo ikke det da. Jeg hadde jo full tillit til hans lojalitet ovenfor prosjektet og hans evne og motivasjon, hadde jeg full tillit til. Så jeg hadde jo tillit til han på sånn proffesjonelt plan, så jeg hadde full tillit til at han hadde evne til å drive det fremover, men jeg hadde ikke tillit når det gjelder en del andre aspekter ved han. | | | | | | |

Innflytelse

Forkortelser C-kategorier:

IP = Idéhavers påvirkning, og **PM** = Påvirkning fra mange parter

| SITAT - INNFLYTELSE | IP | PM |
|---|----|----|
| 12IS1: Man det er klart at jeg hadde jo naturligvis på spesialisering (innvirkninger) av muligheter iom at jeg hadde et tidsmessig forsprang. Jeg hadde jo jobbet med dette et par års tid, visste jo ganske vel hva vi vil oppnå med dette. | | |
| 13IS1: ...nei den var de selvgående studentene, men vi gav dem spesialisering(innvirkninger) | | |
| 44IS1: De hadde ganske stor innflytelse | | |
| 47SS1: personene var litt spesielle, men de var bra personer å samarbeide med. De var entreprenører selv som hadde startet et teknisk konsulentfirma. Så vi tenkte at det kanskje var lettere å samarbeide da. Det var det også, vi hadde et veldig bra samarbeid i selve utviklingen av prosjektet og de stilte opp veldig mye, spesielt... men det gjorde de allting som vi ville de skulle gjøre. Når det gjelder den tekniske utviklingen, også støtte oss i samarbeidet med tredjepart. | | |
| 56SS1: Prosjektledelsen var bare en (gera), sier man det på norsk også? Man får være med på møtene, men man får ikke stemme. | | |
| 60SS1: Spørsmål: Vil du si at det var dere som studentteam som drev oppstarten fremover? Svar: Ja, det var veldig mye det. Men det var jo satt at vi skulle gjøre det. Men senere var det jo sånn at vi drev prosjektet fremover, men så hadde man regelmessige styremøter en gang i måneden, tror jeg. Og da stilte de, fremfor alt var det lederen og idehaveren som stilte en hel del spørsmål. Og av og til fikk vi også oppgaver som som vi måtte returnere neste styremøte eller noen uker fremover eller noe sånt. | | |
| 61SS1: Studentene ja, vi hadde veldig stor påvirkning. Vi... ofte så hadde vi allerede tenkt på de sakene som styret spurte etter. | | |


| SITAT - INNFLYTELSE | IP | PM |
|---|----|----|
| 74SS1: Det er jo veldig spennende iom at vi er tre stykker som bestemmer alt. Og man får gjøre akkurat hva man vil. Bakdelen er at man ikke har erfaringen. Vi har prøvd å løse det gjennom at vi har knyttet endel erfarne personer til oss. | | |
| 76SS1: Ja, nja, jeg vet ikke riktig. Jeg har bare fått historien fortalt. Men det finnes jo en del veldig entreprenørielle studenter, som. De kaller dem cowboysene, som bare så dollartegn i øynene og sånn der. Det finnes jo alle typer, så en reaksjon på det så opprettet man <Inkubator> og siden har <Inkubator> bare vokst og vokst og vokst og flere og flere ansatte og med flere ansatte blander de seg inn mye mer. Og det ble mye mer strukturer og allting. Det det endte med at strukturene ble altfor strukturerte og at man følte seg låst av dem. | | |
| 83IS2: Og de har jo utviklet seg selv. Gjennom at være mentor så jeg jo også hvordan de vokste i sine oppgaver. Og så forsøkte jeg å legge inn mer og mer ansvar på studentene. | | |
| 110SS2: Da vi treffe <Idehaver 3>, fant vi en slags felles målsetting. Men..ja, han innså at det kunne være veldig givende og han så at vi hadde gjort bra resultater, at vi hadde åpnet et marked litte grann. Samtidig som han kjente nok at han ikke var helt overbevist. Han ville nok fortsatt, trodde nok enda at de kunne gjøre det minst like bra. Og han var ikke helt beredt på å slippe, for eksempel <Produkt 2> til oss, hvilket kanskje hadde vært det smarteste, på en måte. Det var vel halvlinje (?). Men det hadde vi behøvd å være...vi treffe vel han i mars 2012 og vi begynte prosjektet i mai 2011, så det var ti måneder eter at vi startet prosjektet at vi møtte VD-en første gang. Og jeg mener, det burde ha blitt synkronisert i mai 2011. Vi hadde jo allerede, det hadde jo skjedd veldig mye på ti måneder. | | |
| 119SS2: SPØRSMÅL: Hvor viktig er det med eierandeler for dere studenter på Chalmers? SVAR: Vi er nok veldig forskjellige. For min del var det ikke så nøye, egentlig. Jeg syntes det var så kult å få drive noe eget selv, og virkelig få sitte i førersetet og kjøre. | | |
| 121SS2: Både <Student> og jeg så vel det her som en sjanse til å virkelig lære oss hvordan man driver et selskap, treffe folk, og få erfaring. Vi hadde vel ingen større ambisjoner om å tjene mange millioner på det her. Det var heller å lære seg hvordan man gjør det, og så i neste runde når man starter opp noe annet. | | |
| 127IS3: Men vi var jo, jeg var jo ekstremt engasjert i prosjektet, så jeg ville liksom, være veldig mye med i utviklingen og liksom, spørre, og drive egne, syntes hva vi burde gjøre, som jeg har tenkt på ganske mye, så hadde jeg liksom en ganske klar visjon av hva jeg ville. Noe som så klart....Der er noe interessant for dere. <Latter>. Jeg var, og han <Annen idéhaver> da, min kompis som også var en deleier i selskapet, som gikk inn, han er jo også VD liksom, og de har lært av han liksom, så både vi hadde mye input til de, og styrte ganske mye | | |
| 128IS3: Så vi jobbet under et år, vi la på ganske mye, så i ettertid tror jeg at vi...ehhh... De kom aldri riktig inn, og kunne eie prosjektet selv på grunn av at vi, liksom, hadde allerede mye idéer om hva som skulle gjøres. Vi var eldre, og maktbalansen liksom, mellom oss og de ble, ble sånn at vi satt og syntes at de skulle gjøre ting, i stedet for at de selv skulle liksom, gjøre det som sitt eget. Selv om vi hele tiden forsøkte å få de til å stille egne spørsmål, så tok vi tilbake hele tiden. Om man skal se på det i....i ettertid, så skulle vi vært tydeligere på det. | | |
| 130IS3: Og det tror jeg liksom gikk, det var nok ikke så, det var nok kanskje litt vanskelig å ha meg, som kom dit og hadde mye tanker om greier, så jeg tenker at jeg var en liten del i teamet. Som hadde mine klimat greier som jeg pratet om, de ville. Men så ble det liksom, når man skulle gjøre valg og utvikling, man fikk liksom velge hvilke saker som skulle utvikles først, så kjente jeg litt at, da blir.....dem.....det....den delen av tjenesten som jeg vært idéhaver til og som jeg brann for å få virkeliggjort, det havnet i baksetet for det var ikke nærmest selskapsnytt. | | |

| SITAT - INNFLYTELSE | IP | PM |
|--|----|----|
| <p>131IS3: Så da, etter et halvår eller så, de hadde funnet kjempegode programmerere virkelig gode, som gjorde en veldig bra jobb med som da fikk, vel, som de var i bedriftsutvikling, de forsøkte å følge sine egne spor og vi ville gjøre det her og det her, men de hadde, de kunne liksom handle litt fritt. Det var to stykker programmerere fra starten som, liksom fikk nye direktiv litt for ofte. Gjør det der. Gjør det der. Så de følte det var ganske splittet arbeid. Ehhh. Men det var liksom til og fra, de opplevde det nok som....men....det er nok en svakhet.</p> | | |
| <p>132IS3: Altså hvilke veivalg..Det var diskutert på hvert styresmøte. Og der var det, jeg skal ikke si konflikt, men tre ulike parter som syntes.... Altså, der var det ikke bare studenter og idéhavere, der var det styresordfører, jeg, en annen idéhaver og studentene, kanskje det var fire ulike posisjoner. Så det var ikke...Liksom, det var en polarisering mellom oss, idéhavere og studentene. Det var bare at alle hadde ulike idéer om hva som skulle gjøres. Det ble litt "kakkafoni", eller for mye folk som ville bestemme. Ehhh... Men vi var klar over det, men kanskje ikke så klar over at man liksom toppstyrte de så.. Jeg tenkte ikke på at det var det. Jeg tenkte at jeg bidro med input, men så har jeg forstått i ettertid at de syntes det var vanskelig at, liksom å høre ulike greier hele tiden, og aldri kjenne at de kom inn ordentlig.</p> | | |
| <p>143IS3: Studentene måtte gå ut av møter noen ganger når vi og inkubator skulle prate om hvordan vi skulle gjøre det liksom, med hvem som skulle fortsette, og sånn. Slike spørsmål som de følte seg delaktige i, men som jeg har forstått er vanlig i selskaper, det er liksom at operativ VD må ut også prater man VD-fritt liksom. Og det er ikke så rart, men hverken de eller vi kjente til det. Jeg syntes vi oppførte oss dårlig mot de, og de syntes også det. Men det var jo mye fordi de ikke kjente til hvordan det funket. Men slike saker gjorde at det ble mer og mer distanse og polarisert mellom....egentlig....hva skal jeg si....studentene på den ene siden, og styringsordfører, idéhavere og inkubatoren altså. Så det følte helt rart. Jeg hadde hengt med de i et år, så jeg var den som meglet mellom partene. Jeg tenkte det følte ganske komplisert å liksom stå på andre siden helt plutselig. Å plutselig ha lønn, å jobbe her, og håpe at det skal hende noe der borte. Det kjentes ikke helt okei liksom.</p> | | |
| <p>163IS3: Jeg synes nok spontant at det ikke er en god idé å ha en engasjert idéhaver i et sånn her prosjekt. Jeg tror at det bare forårsaker problemer, for man kommer alltid inn med en andel som er ganske stor, man kommer inn med makt, og ulike relasjoner, mer erfaring på området, alder, kunnskap, det finnes mange faktorer som skaper en stor skjevfordeling av makt i mellom idéhaver og studenter.</p> | | |
| <p>168SS3: Når det kommer til hvilken retning selskapet skal ta - jo større andel noen andre har enn teamet, påvirker hvilken vei man skal gå kanskje, og hvor motivert du er som person da, og drive noe. Samtidig vil jo de påvirke mer jo mer andel de har, så det er også en sånn greie som gjør at <Selskapet> ble lagt ned da. Idéhaverne hadde veldig høy andel og styret ganske mye, og lot ikke studentteamet kjøre sitt race egentlig.</p> | | |
| <p>173SS3: Det var en greie som var vanskelig siden det var mange stemmer - nå prater jeg om <Selskapet>. Det var mange stemmer som var innblandet, noe som gjorde det vanskelig å "execute", samtidig som vi ikke hadde så høy andel sammenlignet med den tiden vi la ned.</p> | | |
| <p>174SS3: Så jeg har innsett at det er sinskyt mye morsommere å ha sin egen idé og kjøre på det, og da få bestemme selv, og at man selv har en majoritet. Og i tillegg har man jo kommet på idéen selv. Det gikk ganske fort for oss å komme på noe nytt og kjøre på selv.</p> | | |
| <p>175SS3: Og da begynte vi å innse at nå begynner det å skje ting. Da blir man plutselig sånn at man har ulike hensikter. Hver beslutning betyr mye mer enn hva det hadde gjort tidligere. Det tok jo oss et halvår å komme på et navn som alle syntes var bra, og som fungerte. Problemet er at alle har en hensikt. Jo flere stemmer, desto vanskeligere å få en avgjørelse. Jo flere kokker, desto vanskeligere er det å få gryten til å bli god.</p> | | |

| SITAT - INNFLYTELSE | IP | PM |
|--|----|----|
| 176SS3: For vår del fungerte det sånn at idéhaverne fikk en representant i styret, ikke sant, sånn at man har et offisielt styre som møtes en gang hver per måned sånn cirka. Og vi som operativt team, som hadde ansvar for det operative, daglige virksomhet, og rapporterte til de da, sånn at vi kunne si hva vi hadde gjort og disse beslutningene burde vi gjøre. Vi trenger feks. å kjøpe inn noe for 10.000,- og jeg trenger en godkjenning, og det var de som gav meg de godkjenningene da. I stedet for å bare gjøre sånn, så begynte de å blande seg inn i hva vi skulle gjøre, velge hvilke veier vi skulle gå istedet for å følge våre anbefalinger | | |
| 180SS3: ...om det er et utviklingsprosjekt, da vil man jo egentlig at idéhaveren skal være aktiv, og bidra med sitt nærvær og sine kontakter og gjøre en jobb som skaper verdi. For det er jo det som er det viktigste, å skape kontinuerlig verdi over tid. Er det en idé der idéhaveren har kommet med idéen og jeg kan "execute" uten å behøve han så holder det at jeg blir latt være i fred og at han kanskje får høre hvordan det går. | | |
| 194SS3: For det var framfor alt sånn at vi fikk ta mange beslutninger selv, eller vi tok beslutningen uten å spørre, også gjorde vi feil etterhvert så måtte vi be om unnskyldning. For det syntes vi var bedre å gjøre det sånn, enn å behøve å ta opp spørsmål for hver beslutning. Det kan jeg anbefale. Bare gjør tingene.. | | |
| 213IS4: SPØRSMÅL: Men hva synes du da om dere business tilnærming til prosjektet? Studentene hadde jo en slags business tanke om å kommersialisere prosjektet? SVAR: Ja, det måtte de jo. Det inngår jo i den ideen siden prosjektet fins hos Inkubator, så er jo det selve ideen, det å lage en bedrift. SPØRSMÅL: Men hvordan var det å forholde seg til, som forsker da, når de tenkte kommersialisering og salg, når du tenkte utvikling? SVAR: Ja, du mener om den interfacen av oss? Det var ikke noe problem. Ikke fra min side. Det var veldig bra. | | |
| 214IS4: SPØRSMÅL: Hvordan tok dere viktige avgjørelser i bedriften? SVAR: På <Inkubator> hadde vi et møte en gang i måneden, tror jeg. SPØRSMÅL: Men var det dere idehavere og <Inkubator> som diskuterte, eller hadde dere med studentteamet eller? SVAR: Vi hadde vel....det heter <Firma> den bedriften, eller heter fortsatt for det er ikke nedlagt. Så <Firma> hadde møter, og da fantes det en styreleder utenifra, også var det studentene, og så var det han...og så var det jeg, idehaveren, og så var det han som stod for <Inkubator>, da. Og det handlet mer om studentenes rolle i det hele, hva de skulle gjøre og hva de hadde gjort. Og det var jo også penger iblanda. Det var en økonomi som skulle skjøtes. SPØRSMÅL: Men når dere tok strategiske avgjørelser for bedriften, var det du, idehaver, og styreleder og <Inkubator> som tok avgjøreslene, eller var studentene også med? Hvordan? SVAR: Vi var jo, som du sier, eiere da. Det var Inkubator, og så var det studentene, og så jeg. Så eide vi til sammen førti prosent, eller noe sånt, femti? De andre femti fantes igjen for å deles ut senere, til de øvrige også, avhengig av.... SPØRSMÅL: Så dere var ganske like i diskusjoner om strategiske avgjørelser? SVAR: Ja, jeg husker ikke at det var noen diskusjoner, noen meningsforskjeller i det hele tatt. Det var jo hva studentene skulle gjøre, hvilke fag de skulle ta, og så søke penger, reise på konferanser kanskje, og å prate med forskjellige mulige, hva skal man si, samarbeidspartnere da på business-siden, ikke sant, i Sverige. SPØRSMÅL: Hvor aktive var dere når det gjaldt å finne samarbeidspartnere, hvordan studentene skulle gå fram med prosjektet? SVAR: Nå skjønner jeg ikke helt? SPØRSMÅL: Hvor delaktige var dere, idehavere, eller du som person i... SVAR: Hvor aktiv? SPØRSMÅL: Ja, hvor aktiv i studentenes arbeid og hvordan de skulle... SVAR: Ja, studentenes arbeid var jo på <Inkubator>, så det kan jo ikke jeg legge inn i. Så det var jo bare i <Firma> som vi kunne diskutere da. Men det berodde jo mye på hva <Inkubator> og <Entreprenørskole>, for de gikk jo på <Entreprenørskole>. <Inkubator> er jo, det er litt komplisert...<Inkubator> er et foretak på <Universitet> som har dette liksom-bedriften <Firma>, ikke sant. Så for <Firma>, det fantes vel ingen bestemte avgjørelser som | | |

| SITAT - INNFLYTELSE | IP | PM |
|---|----|----|
| skulle tas, men det var en del da...de leverte inn et patent, men så fikk vi ikke inn penger til det patentet, så det var ikke så mye å diskutere. Men det skjøtte jo de selv, så mye av det her, syntes jeg, ikke sant. | | |
| 225S4: We were able to direct them in a way which we wanted them to work, in one way. Of course in the beginning when we started out, they were all like: "These guys is just students and we won't listen to them, what they say, and stuff." But as they went on and they actually found out that "ok, they actually knows some stuff". And then they listened to us and tried to, you know, do as we say. | | |
| 270IN5: Hvis ikke det hadde vært noe framdrift uten studentene, er det en helt anner sak. Og det er vel kanskje det jeg ser for meg. Jeg tror mange av ES- studentene er litt sånn som oss også. Vi har lyst til betydelige eierandeler og vi har lyst til å være med på strategiske avgjørelser og være med å styre skyta. Og det er ikke alle prosjekter som passer inn. Det er ikke nødvendigvis match på alle prosjekter. | | |
| 273IN5: Jeg sa på en måte ja til det meste. "Bare gjør som dere vil, det viktigste for meg er at dere signerer med <Kundene>. Hvordan dere gjør det, fremgangsmetoden, er opp til dere selv. | | |
| 292SN5: Det er det du er inne på. Eierandel er liksom en ting. De konkrete tallene liksom. Så er det også symbol på hva slags eierskap man tildeles da. Det kvalitative eierskapet da. Og det tror jeg er noe av det viktigste hvertfall for min del og jeg tro for mange da, er at man får ta eierskap i prosjektet. Og at man føler at man er med da. Fordi man har lyst til å være med å skape noe. Man har ikke lyst til å være en deltidsansatt på en måte. Det tror jeg går igjen hos mange da. Og da må man liksom legge opp til det da. Både når det gjelder kommunikasjonen, måten.. at man er bevisst på det, både fra idehavers side, men også fra teamets side, at man legger opp til en.. er åpne om det hva slags rolle man vil ta og at det blir sånn. Og viss det... og jeg tror kanskje det er et typisk issue med idehaver/oppfinner som sitter og knuger på en ide og er veldig redd for å gi fra seg liksom, en ting er aksjene, men det andre er ansvaret for ting. Noen er flinkere på det enn andre å tørre å gi fra seg noe | | |
| 293SN5: man fikk egentlig muligheten til å ta eierskap i noen prosesser da. Så det var egentlig ok det, men du kan si det sånn at de tingene, som jeg sa, som var grunnlaget for på en måte kimen og spliden i stad, var på en måte utgangspunktet og så ble det litt sånn hver og en sin personlige grunn. For min del var det liksom, njaa, kanskje ikke det her er noe som jeg syntes er så kult å jobbe med. | | |
| 294SN5: Spørsmål: Går det an å si at du hadde innflytelse på det med salg og det forretningsplanmessige? Svar: Ja, det strategiske påvirkninga fra et tidlig stadie og det var veldig bra. | | |
| 298SN5: Spørsmål: Hvilke rammebetingelser var det som var viktige? Svar:Denne rollen man fikk i selskapet og kanskje stadiet selskapet var i da. Ikke minst at man på en måte. Jeg har jo techbakgrunn og kunne sikkert jobba med noe som var mere tech/IT også, men det at det her lå nærmere mine interessefelter gjør det littere å prøve å hoppe i det da. Og åpenbart på en måte, sett fra idehaver sitt ståsted da, hvis du sammenlikner <Ny Idehaver> med <Idehaver> da, så hadde <Ny Idehaver> vært åpen om at han kunne trenge en eller to til. Hvertfall en til å være med å dra lasset, for nå begynner det å skje masse liksom. Og da var det på den måten at det var masse ting som måtte gjøres. Og her kunne en ta del i veldig mye og ta fullstendig ansvar for endel ting. Så muligheten for å ta større rolle på et tidligere stadie. | | |
| 299SN5: Også ikke sant, per da var det <Ny Idehaver> og <Ny Idehaver2> som var kjernen i selskapet og vi trenger en til og du kan være med som tredjeperson liksom og dra det her, sånn det er blitt. Og det var en ganske annen situasjon enn det var liksom "ja, dere kan bli med på en måte som ansatte 4,5,6 eller ryke" | | |

| SITAT - INNFLYTELSE | IP | PM |
|---|----|----|
| 300SN5: Og viss man kan være bevisst det, liksom enten så kan man starte noe, en eller annen greie fra scratch da, hvor liksom ES-studentene er ideehaver og man har fullstendig eierskap over det da. Og det andre er å bli med når ES-studenten er ansatt eller nummer 10,11,12 da i et eller annet firma, men det er en superoppstart. Som man har muligheten til å være med viss det er en drit flink fyr da, så er det... det kan være bra og da. | | |
| 318IN6: SVAR: Hvis det er mulig å se for seg et drømmescenario for deg, med studentene på laget. Hva skulle de ha gjort? SVAR: Nei det hadde jo vært å kaste seg over produktutvikling for å få et produkt ferdig så fort som mulig. I tillegg til det med forretningsutvikling og bidra til å skaffe investorer. Men jeg tror nok at de følte at de ikke fikk lov til å ta så mye ansvar som de ville, innenfor dette med å kontakte investorer og legge frem prosjektet. | | |
| 319IN6: SPØRSMÅL: Men hva var det som gjorde at man ikke kunne ta det ansvaret og ikke fikk den innflytelsen på det området? SVAR: Nei det var jo en vurdering i forhold til samarbeidet med <Inkubatoren> som hadde en del innflytelse. | | |
| 333SN6: SPØRSMÅL: Kan du si litt om problemene der, hva gikk det ut på? (Problemene med Inkubator) SVAR: Det var vel at han (representant fra inkubator) ikke ville gi noe vekk da. Han mente at vi ikke. Altså han skulle ha et ord med i alle lag da. Selv om de egentlig bare eide bittelitt av firmaet, så hadde de en sånn avtale og særregler om at de kunne overstyre det han ville da, sånn som jeg husker det da. Så jeg tror det var 20% de eide, men de kunne være nesten sjef da. | | |
| 340SN6: SPØRSMÅL: (..) Følte du at de innspillene dere kom med ble hørt? At dere ble tatt hensyn til? SVAR: Ja, det ble det jo forsåvitt i forhold til lanseringstid og alt, og hvordan det skulle selges og sånn. Vi fikk jo aldri noen negativ tilbakemelding på det, det var ikke noen kritikk mot det arbeidet, så sånn sett ble vi vel hørt, men de visste vel tidligere enn oss at vi ikke skulle være med så de gav seg vel litt faen. Tipper jeg da. | | |
| 358IN7: det var jo, inflytelse ja, eller det er jo litt sånn luftig begrep da, men forretningsplanen; Når vi ser tilbake på forretningsplanen, så har jo den vært veldig... Vi har jo gjort de tingene som står der. Sånn sett så har de jo fått veldig stor innflytelse. Det bygde jo videre på de tingene som vi hadde da, men det er nesten litt komisk, det at det nesten har skjedd det som står der da. | | |
| 388SN7: Men jeg tror rett og slett at vi ikke hadde gjort hjemmeleksa vår. Vi hadde skrevet for mye forretningsplan og vi var avhengig av å ha med dem på møter for å få svar på ting. Og hun hadde stålkontroll på veldig mye da. Så vi var rett og slett ikke flinke nok, tror jeg, til å få lov til å kjøre en sånn prosess alene. | | |
| 396IN8: Og vi prøvde så godt vi kunne å gi de eierskap ved at de fikk være med å bestemme mye, og jeg trakk meg bort fra forretningsavgjørelsene og lot de styre den biten der så tok jeg meg av det tekniske. De kom også inn på produksiden for å gi innspill på hva som kunne bli bedre og vi endret det og sånn, men de ville selvfølgelig ha eierandeler i selskapet. | | |
| 405IN8: Å gi de fullstendig kontroll på det forretningsmessige. Altså velge strategiske samarbeidspartnere, hvilke markedssegmenter som skal velges, og design. Vi hadde en designer på teamet. Hvilke produkter vi skulle tilby og hvordan vi skulle dele opp produktet. Lanseringsstrategi, alt sånne ting gav jeg over til de. | | |
| 408IN8: SPØRSMÅL: Hvordan var det å gi fra seg det store ansvaret til andre? SVAR: Det var noe jeg måtte jobbe litt med. SPØRSMÅL: Hvordan var det egentlig? Jeg bare ser for meg at som idéhaver så må du ha hatt et sterkt forhold til idéen siden du hadde lagt ned tid og ressurser før du får ting liksom da. SVAR: Jeg hadde jo mine visjoner, men jeg tenkte at hvis de skal få eierskap og hvis de skal ha det gøy, så må jeg bare gjøre det. | | |

| SITAT - INNFLYTELSE | IP | PM |
|---|--|----|
| <p>430SN8: <Idehaver> var veldig lite motakelig egentlig for kritikk da. Eller, han tok ting kanskje...oppfattet ting mer som kritikk enn det var. Det var vanskelig å få gjennomslag for noe han ikke hadde sett for seg på forhånd. Jeg kan bare snakke for meg, men jeg følte iværtfall at han var veldig kontrollerende ovenfor sitt intellektuelle...eller skapeverk på en måte. At han ville.... han skulle ha veldig kontroll på hva det her egentlig var og det gikk ut over min følelse av liksom ta del i det her da, for det var....hva skal jeg si da.. Man kom liksom aldri inn i.... Jeg følte at han satt å hadde noe han hadde bestemt seg for, og da handlet det mest om å forsvare det, dersom noen....han hadde behov for å forsvare for en hver pris det opprinnelige tanken da, i stedet for å prøve å tenke nytt da. Så det merket jeg vel tidlig, at det var....det var vanskelig å komme til da.</p> |  | |
| <p>441SN8: Så måten vi forsøkte å løse det på var at vi forsøkte å få inn en til da. En programmerer som skulle på en måte hjelpe de da. Det var veldig vanskelig. Vi hadde et par karer på intervjuer som virket som flinke folk og oppegående, men da ble det liksom veldig... Ja, vi hadde en situasjon der jeg og <Student> hadde snakket med han og det var god stemning og han virket absolutt som han hadde peiling på mye som de (idéhaverne) ikke kunne, også tenkte vi bare fuck it, vi har ikke så mange å velge mellom her, vi har 25.000,- nå betaler vi han de pengene vi har, så kan han jobbe for den prisen han er keen å jobbe for, altså 150 kroner timen, så kan vi hyre han for en måned eller to. Bare få mer arbeid inn i prosjektet liksom, vi må bare gjøre det. Så kom <Idehaver> for å prate med han, og det ble veldig fiendtlig holdning da. Altså bare, det strittet liksom i mot da å slippe noen inn.</p> | | |
| <p>442SN8: Jeg tror i værtfall ikke han (programmereren) ble noe keen på å jobbe på det prosjektet etter å ha møtt <Idehaver> da. Og jeg tror ikke <Idéhaveren> uansett var noe keen på å ha han...eller noen, ikke sant, for han ville gjøre alt selv. Og det var mye av problemet da. Vi prøvde liksom å få gjennomslag for at du kan ikke gjøre alt selv liksom, du er nødt å....hvis det her skal fungere må vi få folk som kan gjøre ting, og du kan ikke tenke på...når vi sitter å skriver forretningsplan så må du gi slipp på det, og gi slipp på en del andre ting</p> | | |
| <p>456SN8: SPØRSMÅL: Ga han dere innflytelse i viktige avgjørelser? SVAR: Ja, han gjorde jo det. Han hørte jo på oss, han gjorde jo det. Men det var veldig lange prosesser da, for å få gjennomslag for et eller annet. Det var generelt, altså....for å oppsummere for min del så var det bare det at jeg ikke likte fyren liksom, for jeg synes han var arrogant og selvopptatt og selvhøytidelig rett og slett, veldig selvhøytidlig. Og litt, ja, litt hyklersk også med tanke på at det hele tiden skulle snakke om at motivasjonen skulle være for prosjektet. Det der at han ikke klarte å innse at vi driver en business her da, og at vi må....det var det at han ville veldig gjerne at vi skulle gi commite til han da, at vi skulle underkaste, at han skulle sitte på det endelige ordet selv om jeg vet ikke om han gjorde det bevisst men det var sånn det føltes for meg iværtfall. Ettersom at han aldri klarte å gi noe tilbake i form av eierandeler så følte jeg at vi alltid kom til å være....vi var ikke likeverdige, jeg følte meg aldri likeverdige i det prosjektet.</p> | | |

Arbeidsfordeling og organisasjonsstruktur

Forkortelser C-kategorier:

A = Arbeidsfordeling, og S = Størrelse

| SITAT - ARBEIDSFORDELING OG ORGANISASJONSSTRUKTUR | A | S |
|--|---|---|
| 8IS1: ...for at teknisk sett har de ikke spesielt stor kunnskap om dette som har blitt gjort. Ikke etter året de har holdt på heller. De har ikke vært dypt satt inn i teknikken. Det de har gjort er en markedsplan og markedsundersøkelse, jobbe med markedsføring i et vidt perspektiv og det syntes jeg de gjorde veldig bra og de gjorde det på et slik måte at vi faktisk også fikk drahjelp av Chalmers som varemerke og det så vi på som en stor ferdel. | | |
| 9IS1: Man kan vel si at vi jobbet ganske "tight" innledningsvis. Gruppen besto jo av disse tre studentene, jeg og <Person> fra <Incubator>, var vel egentlig vi som begynte med disse her sakene. | | |
| 10IS1: Og da begynte de egentlig med å forsøke å sette seg inn i hva de egentlig skulle oppnå og indentifisere hvilke kundesegment som som man skal titte på, hvilke veier kan vi gå videre. | | |
| 11IS1: Jeg skal ikke si at vi hadde en utalt leder som sa "nå gjør dere det og nå gjør dere det". Vi treffes... | | |
| 15IS1: Ja, det fantes jo perioder da vi treffes oftere, og det fantes perioder der det var mer utdragende. Det som hendte når vi hadde kommet i gang var jo at denne modellen som <Incubator> har som sier at vi behøver å ha inn en styreleder, kaller man det, og det skal gjerne skal være en person som kommer utenfra og som ikke har med idhaver og gjøre, ikke har med studentene å gjøre uten at man er littog da gikk vel jakten inn i det her: okay, hva trenger vi av kompetanse som skal lede dette her og vi fikk inn en tidligere adm.dir for salg i <Sted> som het <Person> og han takket jo ja til dette og ledet disse møtene som vi hadde en periode. Og han bidro ganske mye med sitt nettverk og fikk gehør for mye generelt og planer når det gjelder økonomi og lønnsomhet som man jobber med. Og da treffedes vi periodevis litt oftere, kanskje to møter i måneden. | | |
| 27IS1: Og hele avtalen har vi rett til å tilby en student, så og si, til å fortsette å jobbe. Ser man på hvordan de oppå Chalmers med de fleste prosjektene som går videre og blir foretak, er det en eller to som blir igjen. Og det går på at man har ikke så mye kapital i selskapet at man har råd til å betale lønn til mer enn en eller to personer | | |
| 29IS1: Spørsmål: Hva slags rolle, hva slag oppgaver skulle <Student> jobbe med da? Svar: Da skulle hun bli ensom ansatt, både VD, prosjektleder og gjennomfører ut av dette selskapet. Komme videre, selge det første demonstrasjonsanlegget. Det var det som var den ytterste målsetningen. | | |
| 58SS1: Vi var tre studenter som hadde litt forskjellige oppgaver. Jeg hadde ansvaret for eksterne kontakter om mangt og mye. Spesielt de her på leting etter en samarbeidspartner, en var, <Student2>, han hadde ansvaret for økonomi og <Student3> som hadde hovedansvaret for eksterne også bidrag fra ulike søkinger som vi gjorde, eller mulige... det var jo, det finne forskningsstøtte, det finnes startstøtte, alle mulige sånne der. | | |
| 59SS1: Senere var det idehaverene, de sto jo for teknisk utvikling og det ble også sånn at de støttet i dette (innsalget?) også med teknisk kompetanse der da. Og <Inkubator> skulle bidra med sin kunnskap om bedriftsutvikling, som de ikke hadde, så de var ikke til mye nytte, men det var mest problem kan man si. | | |
| 60SS1: Spørsmål: Vil du si at det var dere som studentteam som drev oppstarten fremover? Svar: Ja, det var veldig mye det. Men det var jo satt at vi skulle gjøre det. Men senere var det jo sånn at vi drev prosjektet fremover, men så hadde man regelmessige styremøter en gang i måneden, tror jeg. Og da stilte de, fremfor alt var det lederen og idehaveren som stilte en hel del spørsmål. Og av og til fikk vi også oppgaver som som vi måtte returnere neste styremøte | | |

| SITAT - ARBEIDSFORDELING OG ORGANISASJONSSTRUKTUR | A | S |
|---|---|---|
| eller noen uker fremover eller noe sånt. | | |
| 76SS1: Ja, nja, jeg vet ikke riktig. Jeg har bare fått historien fortalt. Men det finnes jo en del veldig entreprenørielle studenter, som. De kaller dem cowboysene, som bare så dollartegn i øynene og sånn der. Det finnes jo alle typer, så en reaksjon på det så opprettet man <Inkubator> og siden har <Inkubator> bare vokst og vokst og vokst og flere og flere ansatte og med flere ansatte blander de seg inn mye mer. Og det ble mye mer strukturer og allting. Det det endte med at strukturene ble altfor strukturerte og at man følte seg låst av dem. | | |
| 79IS2: Og da ble jeg med i styret, eller i det fiktive styret, sammen med veilederen. | | |
| 83IS2: Og de har jo utviklet seg selv. Gjennom at være mentor så jeg jo også hvordan de vokste i sine oppgaver. Og så forsøkte jeg å legge inn mer og mer ansvar på studentene. | | |
| 84IS2: (...) de skal jobbe fram en forretningsplan. Og de hadde jo sine verktøy for det, da. De diskuterte teorien og praksis med meg da, så. | | |
| 86IS2: SPØRSMÅL: Men hvor aktiv var du i det å finne nye områder, og i det nye selskapet? Hva var din rolle? SVAR: Nei, jeg forsøkte å ha...jeg hadde jo mine ideer, men jeg forsøkte å være restriktiv fordi..jeg ville jo ikke... Grunntanken var jo fra begynnelsen å finne noe helt nytt, og det er klart at da ville ikke jeg farge min oppfatning av hva kunne det være, for mye. Så det var jo en litt vanskelig oppgave å holde kjeft. Og provosere studentene i tillegg, å komme med ideer, og si bare "Ja, ja, så bra. Gå." Og senere da, når man så praktiske greier, så "Stopp, stopp. Det har vi allerede prøvd." Eller "det har vi oppdaget at det og det problemet, men så..." For at ikke dem skulle gjøre samme feil som vi hadde gjort en gang. | | |
| 94IS2: (...) vi hadde våre styremøter, og de hadde vi en gang i måneden. Så jeg jobbet ikke så aktivt, men vi forsøkte å være formelle der, at vi så styret og så fikk de rapportere på styremøtene, og så var det veilederen som i mellomtiden kunne stille opp og støtte studentene. Men vi forsøkte å ha de tilfellene med avrapportering, og så satt vi opp nye mål fram til neste styremøte. | | |
| 119SS2: SPØRSMÅL: Hvor viktig er det med eierandeler for dere studenter på Chalmers? SVAR: Vi er nok veldig forskjellige. For min del var det ikke så nøye, egentlig. Jeg syntes det var så kult å få drive noe eget selv, og virkelig få sitte i førersetet og kjøre. | | |
| 124IS3: Det var jo en til part, inkubatoren da, som er det bolaget der det juridisk sett, liksom det her da, prosjektet drives fra. Og de er ganske aktive, så de er også en part. Vi er egentlig tre parter. | | |
| 131IS3: Så da, etter et halvår eller så, de hadde funnet kjempegode programmerere virkelig gode, som gjorde en veldig bra jobb med som da fikk, vel, som de var i bedriftsutvikling, de forsøkte å følge sine egne spor og vi ville gjøre det her og det her, men de hadde, de kunne liksom handle litt fritt. Det var to stykker programmerere fra starten som, liksom fikk nye direktiv litt for ofte. Gjør det der. Gjør det der. Så de følte det var ganske splittet arbeid. Ehhh. Men det var liksom til og fra, de opplevde det nok som....men....det er nok en svakhet. | | |
| 132IS3: Altså hvilke veivalg..Det var diskutert på hvert styresmøte. Og der var det, jeg skal ikke si konflikt, men tre ulike parter som syntes.... Altså, der var det ikke bare studenter og idéhavere, der var det styresordfører, jeg, en annen idéhaver og studentene, kanskje det var fire ulike posisjoner. Så det var ikke...Liksom, det var en polarisering mellom oss, idéhavere og studentene. Det var bare at alle hadde ulike idéer om hva som skulle gjøres. Det ble litt "kakkafoni", eller for mye folk som ville bestemme. Ehhh... Men vi var klar over det, men kanskje ikke så klar over at man liksom toppstyrte de så.. Jeg tenkte ikke på at det var det. Jeg tenkte at jeg bidro med input, men så har jeg forstått i ettertid at de syntes det var vanskelig at, liksom å høre ulike greier hele tiden, og aldri kjenne at de kom inn ordentlig. | | |
| 135IS3: Så det var, altså. <Studenten> som dere kom i kontakt med, var jo den som fungerte som VD ganske tidlig i prosjektstarten. Men han liksom, han fordelte ikke ut arbeidsoppgaver til andre, men det var han som svarte inn til styret og slikt | | |

| SITAT - ARBEIDSFORDELING OG ORGANISASJONSSTRUKTUR | A | S |
|--|---|---|
| <p>136IS3: Det var altså design av web-siden, ehhh... En som satt og jobber med navn, fremtidige navn, ehhh. forretnings....det var vel en person som satt med....han gjorde kanskje ikke så mye sett i ettertid, det var det jeg fikk høre i ettertid, at han ikke jobbet like mye som oss. Men han jobbet vel med navn, og designgreier også...ehhh....den andre jobbet med forretningsutvikling (...) Det var ingen helt tydelige roller.</p> | | |
| <p>137IS3: Jeg prater jo ganske mye og sånn liksom, om strategi. Hvilke forretningsmuligheter jeg syntes lå i linje med identiteten til selskapet. Jeg skrev et forslag på en identitet. Noe som i ettertid er merkelig, siden det var et selskap de var tiltenkt å drive liksom. Det er litt rart, altså...ehhh. De var ikke helt enige med meg, så da sa jeg, faen..Det er jo dere som skal gjøre dette, men dette er et utgangspunkt. Men det sier noe om at det var ikke helt, liksom, balansen fantes ikke. At de skulle fortsette liksom, så...</p> | | |
| <p>139IS3: Om sommeren etter skolen var ferdig: ...da begynte det å bli komplisert for da fikk de...da hadde vi veldig lite penger, og det stod mellom at vi ville at en av forretningsutviklerne skulle fortsette, siden vi hadde så lite penger, og vi så ikke arbeidsoppgaver for to personer, så da ble det en diskusjon i juni som var ganske vanskelig, siden de var tre som hadde jobbet. En kar som ikke gjorde så mye, han hoppet av og kjørte sitt eget løp som han tydelig har holdt på hele tiden med. Kanskje det var derfor han ikke gjorde så mye? De andre to var både liksom...ville fortsette på et bra team, men....og da forsøkte vi å få liksom....si til den ene at vi har bare behov for en, og har ikke penger, så vi vil at du fortsetter. Da sa han at han skulle hoppe av, og da fortsatte de begge to til veldig dårlig lønn, og da begynte det å bli....vi ga de ganske store andeler av det fremtidige selskapet. De jobbet for dårlig lønn, og allerede der ble det liksom sånn at,....eller de var jo fortsatt positiv da, men vi behøvde å få inn penger, men liksom, det var nok der man startet å kjenne at....jeg følte meg ubekvem. Jeg følte ikke at liksom, bare komme forbi å henge følte litt rart. Det var vanskelig å komme innom etter vi jobbet som fem, når de hadde så lite i lønn, også kom vi forbi og ville at de skulle jobbe litt lenger. Man begynte å få litt sånn skyldfølelse.</p> | | |
| <p>140IS3: .. og i løpet av høsten ble det vanskeligere og vanskeligere...det var utydelig at de...nå hadde vi jo blitt et selskap, og han som hadde vært deres coach på skolen, han var nå liksom en eier i det her potensielle selskapet, og det hadde liksom ikke blitt kommunisert mellom dem. Ja, nå er ikke jeg coach lengre, nå er jeg eiere, og tar på meg nye klær liksom. Så det ble liksom at de kjente seg litt sviktet av han business coachen som nå var representant for inkubatoren eierforhold. Så det ble litt rar stemning...de syntes at han var for hard og ikke stod på deres side lengre.</p> | | |
| <p>143IS3: Studentene måtte gå ut av møter noen ganger når vi og inkubator skulle prate om hvordan vi skulle gjøre det liksom, med hvem som skulle fortsette, og sånn. Slike spørsmål som de følte seg delaktige i, men som jeg har forstått er vanlig i selskaper, det er liksom at operativ VD må ut også prater man VD-fritt liksom. Og det er ikke så rart, men hverken de eller vi kjente til det. Jeg syntes vi oppførte oss dårlig mot de, og de syntes også det. Men det var jo mye fordi de ikke kjente til hvordan det funket. Men slike saker gjorde at det ble mer og mer distanse og polarisert mellom....egentlig....hva skal jeg si....studentene på den ene siden, og styringsordførere, idéhavere og inkubatoren altså. Så det følte helt rart. Jeg hadde hengt med de i et år, så jeg var den som meklet mellom partene. Jeg tenkte det følte ganske komplisert å liksom stå på andre siden helt plutselig. Å plutselig ha lønn, å jobbe her, og håpe at det skal hende noe der borte. Det kjentes ikke helt okei liksom.</p> | | |

| SITAT - ARBEIDSFORDELING OG ORGANISASJONSSTRUKTUR | A | S |
|---|---|---|
| <p>166SS3: De (Inkubatoren) styrer jo alt ikke sant. Jeg kan begynne der egentlig. Mellom student og idéhaver så funket det veldig bra. Vi hadde et litt annerledes konsept siden vi hadde veldig mange idéhavere. Vi hadde fem idéhavere som var en gruppe som hadde startet et selskap. Fra å være et IT-prosjekt så hadde de veldig høy aksjeandel. For hos oss er det litt annerledes. Inkubator hadde en viss andel av selskapet, studentteamet har en liten andel og idéhaveren har en stor andel. Og i vårt tilfelle var det fem personer som skulle dele på én andel, noe som gjorde at hver person hadde lite, men kollektivt hadde de mye, noe som påvirker ting. Også var det mange stemmer innblandet i selve prosjektet, noe som gjorde at det ble vanskelig egentlig. Men samtidig fungerte det veldig bra ettersom man kunne få litt hjelp også. Men totalt synes jeg samarbeidet fungerte veldig bra i starten, ettersom flere personer betyr mer hjelp, og morsommere dynamikk i teamet. Men på sikt - når jeg skulle gjøre en avtale - er det fortsatt fem personer som må skrive under og bli enig, noe som gjør det veldig omstendelig.</p> | | |
| <p>167SS3: Jo færre idéhavere har jeg innsett, jo bedre er det. Altså en konklusjon som jeg har hatt da. For det gjør det mye lettere å få undertegnet en kontrakt, og alt sånn der. Pluss at det forkorter tiden det tar å sammenstille en kontrakt. For når du sammenstiller en kontrakt så skal alle gå overens angående det som står i den, og flere personer påvirker tiden det tar å få fattet en beslutning.</p> | | |
| <p>169SS3: Samarbeidet med inkubatoren, team og idéhavere er også en sånn greie som gjør alt mer komplisert i det hele. Noe som også gjør ting vanskelig. Men sett i ettertid så synes ikke jeg det finnes noen bedre utdanning som jeg kunne gått</p> | | |
| <p>172SS3: Greiene er det at det er så komplisert, og det er vanskelig å finne "one-size fits all". Og det er det de forsøker å gjøre. Men man må være mye mer fleksibel, og jeg tror man må innse at den viktigste delen i hjulet er teamet. Det er bedre å promotere at folk kommer med egne idéer, iallefall ha den muligheten, for da kan man drive det mye hardere.</p> | | |
| <p>175SS3: Og da begynte vi å innse at nå begynner det å skje ting. Da blir man plutselig sånn at man har ulike hensikter. Hver beslutning betyr mye mer enn hva det hadde gjort tidligere. Det tok jo oss et halvår å komme på et navn som alle syntes var bra, og som fungerte. Problemet er at alle har en hensikt. Jo flere stemmer, desto vanskeligere å få en avgjørelse. Jo flere kokker, desto vanskeligere er det å få gryten til å bli god.</p> | | |
| <p>177SS3: Tre av de fem idéhaverne var programmerere. Og for eksempel så hadde vi helst sett til at de hjalp til på utviklingen. Men der fikk vi ikke så mye hjelp ettersom de var mer passive, enn at de hadde tanker om hvordan ting skulle gjøres. De sa hva som skulle gjøres uten å gjøre det selv.</p> | | |
| <p>178SS3: Ja, men mange av idéhaverne var jo virkelig dyktige programmerere, men de hadde ikke tid ettersom de hadde sin egen jobb. Men de hadde idéer.</p> | | |
| <p>179SS3: Problemet var jo at de var så mange. De som helhet skulle bidra med 8 timer per måned. Men ettersom de var så mange, så blir det bare én time per person nesten. Så da blir det ikke så mye per person. Da rekker man såvidt å svare på noen samtaler, også har de brukt opp de 8 timene.</p> | | |
| <p>180SS3: ...om det er et utviklingsprosjekt, da vil man jo egentlig at idéhaveren skal være aktiv, og bidra med sitt nærvær og sine kontakter og gjøre en jobb som skaper verdi. For det er jo det som er det viktigste, å skape kontinuerlig verdi over tid. Er det en idé der idéhaveren har kommet med idéen og jeg kan "execute" uten å behøve han så holder det at jeg blir latt være i fred og at han kanskje får høre hvordan det går.</p> | | |
| <p>182SS3: Samarbeidsmessig er det viktig at man komplementerer hverandre. Det jeg kanskje ikke er så bra på, vil jeg at personer som jeg jobber med er bra på</p> | | |
| <p>184SS3: Under skoletiden fikk vi inn mye penger ganske raskt. Jeg tror vi hadde innen første halvår fått inn 400.000,- Innen vi var ferdig så var vi oppe i 700.000,-. Men samtidig så bestemte vi oss for at "nå kjører vi på som faen" og ansetter to personer på et halvår, som var</p> | | |

| SITAT - ARBEIDSFORDELING OG ORGANISASJONSSTRUKTUR | A | S |
|--|---|---|
| programmerere. | | |
| 189SS3: ...du mener hvilken misjon vi hadde for selskapet. Ja, det var også en sånn greie som vi hadde litt forskjellig syn på. (...) en av idéhaverne var forsker (...), en idéhaver var super-entreprenør, ja skal ikke si super-entreprenør men serieentreprenør da. Tre av de var programmerere og teknikere. Så du har ulike tankesett egentlig, noe som påvirker det også ganske mye. | | |
| 193SS3: Det som vi hadde i vår organisasjonsstruktur, så hadde vi én VD som drev selskapet, så hadde vi en kar som var selger, en som var markedsansvarlig, så hadde vi to stykker som var programmerere da. Og det her var under skoletiden. Også hadde vi et styre, der idéhaverne hadde én representant | | |
| 198SS3: Vi snakket jo sammen hver uke egentlig med idéhaverne, for vi hadde to som bodde i Gøteborg og tre av de bodde i Stockholm. Men vi hadde styremøte en gang i måneden. En sak som jeg syntes både var bra og dårlig var at vi hadde ukesrapporteringer. Hver fredag skrev vi en mail med hva vi har gjort denne uken, og sendte det ut til alle sammen. Fremfor alt for å forsøke at alle vet hva som skjer. Samtidig som det blir et bra verktøy for meg å gå tilbake til, for å se hva vi har gjort denne uken. Det her og det her er gjort, og da vet jeg at mitt team har prestert. Da kan jeg også se om det er noen som ikke har gjort det så bra. Men samtidig skaper jo det mer jobb for meg. Det kan også føre til at idéhaverne lettere ser hva vi har gjort, og være uenig i hvor vi er på vei henn. | | |
| 203IS4: SPØRSMÅL: Hvilke oppgaver gjorde dere, og hvilke oppgaver gjorde studentene i prosjektet? SVAR: Altså vi gjorde jo forskningen her, ikke sant. Og de hadde kontakt med...det var jo også et masterprogram, ikke sant. Han bygde en bedrift som ikke fins, men som har et navn. Det inngår i deres masterprosjekt. Og da gjør man alt som, man skriver forretningsplan og finner mulige kunder, og prøver å finne en pris på hva produktet koster, og sånn ikke sant. | | |
| 213IS4: SPØRSMÅL: Men hva synes du da om dere business tilnærming til prosjektet? Studentene hadde jo en slags business tanke om å kommersialisere prosjektet? SVAR: Ja, det måtte de jo. Det inngår jo i den ideen siden prosjektet fins hos Inkubator, så er jo det selve ideen, det å lage en bedrift. SPØRSMÅL: Men hvordan var det å forholde seg til, som forsker da, når de tenkte kommersialisering og salg, når du tenkte utvikling? SVAR: Ja, du mener om den interfacen av oss? Det var ikke noe problem. Ikke fra min side. Det var veldig bra. | | |

| SITAT - ARBEIDSFORDELING OG ORGANISASJONSSTRUKTUR | A | S |
|---|---|---|
| <p>214IS4: SPØRSMÅL: Hvordan tok dere viktige avgjørelser i bedriften? SVAR: På <Inkubator> hadde vi et møte en gang i måneden, tror jeg. SPØRSMÅL: Men var det dere idehavere og <Inkubator> som diskuterte, eller hadde dere med studentteamet eller? SVAR: Vi hadde vel...det heter <Firma> den bedriften, eller heter fortsatt for det er ikke nedlagt. Så <Firma> hadde møter, og da fantes det en styreleder utenifra, også var det studentene, og så var det han...og så var det jeg, idehaveren, og så var det han som stod for <Inkubator>, da. Og det handlet mer om studentenes rolle i det hele, hva de skulle gjøre og hva de hadde gjort. Og det var jo også penger iblanda. Det var en økonomi som skulle skjøtes. SPØRSMÅL: Men når dere tok strategiske avgjørelser for bedriften, var det du, idehaver, og styreleder og <Inkubator> som tok avgjøreslene, eller var studentene også med? Hvordan? SVAR: Vi var jo, som du sier, eiere da. Det var Inkubator, og så var det studentene, og så jeg. Så eide vi til sammen førti prosent, eller noe sånt, femti? De andre femti fantes igjen for å deles ut senere, til de øvrige også, avhengig av.... SPØRSMÅL: Så dere var ganske like i diskusjoner om strategiske avgjørelser? SVAR: Ja, jeg husker ikke at det var noen diskusjoner, noen meningsforskjeller i det hele tatt. Det var jo hva studentene skulle gjøre, hvilke fag de skulle ta, og så søke penger, reise på konferanser kanskje, og å prate med forskjellige mulige, hva skal man si, samarbeidspartnere da på business-siden, ikke sant, i Sverige. SPØRSMÅL: Hvor aktive var dere når det gjaldt å finne samarbeidspartnere, hvordan studentene skulle gå fram med prosjektet? SVAR: Nå skjønner jeg ikke helt? SPØRSMÅL: Hvor delaktige var dere, idehavere, eller du som person i... SVAR: Hvor aktiv? SPØRSMÅL: Ja, hvor aktiv i studentenes arbeid og hvordan de skulle... SVAR: Ja, studentenes arbeid var jo på <Inkubator>, så det kan jo ikke jeg legge inn i. Så det var jo bare i <Firma> som vi kunne diskutere da. Men det berodde jo mye på hva <Inkubator> og <Entreprenørskole>, for de gikk jo på <Entreprenørskole>. <Inkubator> er jo, det er litt komplisert...<Inkubator> er et foretak på <Universitet> som har dette liksom-bedriften <Firma>, ikke sant. Så for <Firma>, det fantes vel ingen bestemte avgjørelser som skulle tas, men det var en del da...de leverte inn et patent, men så fikk vi ikke inn penger til det patentet, så det var ikke så mye å diskutere. Men det skjøtte jo de selv, så mye av det her, syntes jeg, ikke sant.</p> | | |
| <p>219SS4: SPØRSMÅL: So, since it sounds like you were the manager of the company. Is that correct? SVAR: More or less, because I was the only person left in the end. SPØRSMÅL: Yeah, so, ok, so this happened... SVAR: Yeah, because when we began split the work into three. So one guy got to be the guy who should try to understand the technology the most. Then I took the role of doing the patent work and IP work. And one more guy was doing the market analysis.</p> | | |
| <p>239SS4: We didn't have that many conflicts, because in this case we didn't actually have much in the saying how they were proceeding with the research, because we don't know much about that side. And on our side they knew nothing. So we had no conflict on the way to move forward, more or less, because they knew nothing about our side, and we knew nothing about their side. So basically on that side we didn't have much a conflict. But the conflict was, as I said, more about the shares. That was the only conflict we had.</p> | | |

| SITAT - ARBEIDSFORDELING OG ORGANISASJONSSTRUKTUR | A | S |
|---|---|---|
| <p>241SS4: SPØRSMÅL: Would you have...it seems like there was a big potential with the idea, at least in the end when you... SVAR: Yes. SPØRSMÅL: ... when you found all the possible.. Do you think some of the guys that stopped working with you, some of the students. If you had found that potential earlier and... SVAR: Definitely SPØRSMÅL: Do you think they would have continued? SVAR: The ones who left, or? SPØRSMÅL: Yeah, the ones who left, yeah. SVAR: The guy who left in the end already has work, had worked with me while getting the letter of intent, so I don't think that would have stopped him from leaving. He got a good job and a good salary, so he left. SPØRSMÅL: So he wasn't motivated to be an entrepreneur? SVAR: Yeah...in one way maybe. I don't know. But I think he was, he also knew that this project wasn't going much far after this, and it was..we didn't have that much money to support two people. It would be better if this one person with a better salary, than two people with a very low salary. So we decided that just one person is better.</p> | | |
| <p>244IN5: Det var mye tid til forretningsplanskrivingen som gikk. Men det hadde jeg. Jeg syntes ikke det var så viktig med forretningsplan. For det er ikke vits å bruke all tida på forretningsplan. Det er mye viktigere for meg å bruke tid på execution. Og skrive ting og sånn. Forretningsplan hadde jeg gjort fra før. Så for det visste jeg var litt sånn. Jeg sa; "bare gjør dere ferdig fort og bruk heller tid på å gjøre ting, selge ting, selge løsningen vår, eller snakke med riktig person"</p> | | |
| <p>256IN5: Jeg måtte bli kjent litt med dem før jeg kunne gi dem spesielle ansvarsområder. Men vi.. det viktigste for oss var å få med <Kundene> så da hadde vi delegert litt forskjellige <Kunder> Alle var på en måte litt selgere. Pluss litt annet ansvar som du har litt annet(.....?). Vare trademaking. Så alle hadde litt forskjellige <Kunder> da. (...) så skulle de jobbe med pitch; hva skal vi si til <Kunde>? Hva er verdien deres? Ringe, sende mail, møte. Så alle fikk forskjellige ansvarsområder.</p> | | |
| <p>274IN5: Så det var på en måte salg og forretningsutvikling de skulle holde på med. Som en forretning så må du sitte med salg. Har du ingen inntekt...</p> | | |
| <p>278SN5: Men så når det kom til hva vi skulle gjøre, var det litt mer diffust liksom. Det var liksom forretningsutvikling da, tre pers. Så hadde han med seg to og en halv stilling med proggere, som hadde jobba da et par år, tror jeg. Så skulle vi være med å dra businesslasset litt mer da. Og det virket spennende å komme inn på et sånt stadie der det skjer mere business.</p> | | |
| <p>280SN5: På en måte ble det litt sånn.. det var tre personer i teamet. Det er en ganske drastisk økning da. Så hva skal man gjøre? Er man liksom en sales force eller hva er man? Og på en måte så, du kan si stadiet til <Firma> på det tidspunktet, var at de hadde utvikla mye av det tekniske, men samtidig var det endel som gjensto. Det som kanskje det skorta mest på var liksom å seale avtaler med <Kundene>, da. Det som er utgangspunktet her er litt sånn.. det som også var veldig interessant var å diskutere forretningsmodellen der da, for den var på en måte ikke.. var på ingen måte avklart egentlig.</p> | | |
| <p>288SN5: Hva slags rolle har man, hva slags eierandeler ser man på og det henger jo tett sammen da, i den forstand at både liksom rent økonomisk, men også hvilken posisjon man har inntrykk av at man har da. I form av hvor stor andel man kan se for seg å få.Og han... og det var kimen til settinga som ble en litt sånn en snau ukes prosess for min del da, for å finne ut at jeg ikke ville være med lenger. <Student2> var raskere på å bestemme seg på at han ikke ville. Men <Student3> valgte å fortsette da. Men jeg tror liksom, det her skal jeg ikke si for sikkert hvordan det gikk videre der da. For jeg føler liksom at <Student3> etter det stadiet liksom, var han egentlig... tror ikke jeg da at han var innstilt på å jobbe med det videre uansett. Han ble med et stykke på vei.</p> | | |

| SITAT - ARBEIDSFORDELING OG ORGANISASJONSSTRUKTUR | A | S |
|--|---|---|
| <p>292SN5: Det er det du er inne på. Eierandel er liksom en ting. De konkrete tallene liksom. Så er det også symbol på hva slags eierskap man tildeles da. Det kvalitative eierskapet da. Og det tror jeg er noe av det viktigste hvertfall for min del og jeg tro for mange da, er at man får ta eierskap i prosjektet. Og at man føler at man er med da. Fordi man har lyst til å være med å skape noe. Man har ikke lyst til å være en deltidsansatt på en måte. Det tror jeg går igjen hos mange da. Og da må man liksom legge opp til det da. Både når det gjelder kommunikasjonen, måten.. at man er bevisst på det, både fra idehavers side, men også fra teamets side, at man legger opp til en.. er åpne om det hva slags rolle man vil ta og at det blir sånn. Og viss det... og jeg tror kanskje det er et typisk issue med idehaver/oppfinner som sitter og knuger på en ide og er veldig redd for å gi fra seg liksom, en ting er aksjene, men det andre er ansvaret for ting. Noen er flinkere på det enn andre å tørre å gi fra seg noe</p> | | |
| <p>298SN5: Spørsmål: Hvilke rammebetingelser var det som var viktige? Svar:Denne rollen man fikk i selskapet og kanskje stadiet selskapet var i da. Ikke minst at man på en måte. Jeg har jo techbakgrunn og kunne sikkert jobba med noe som var mere tech/IT også, men det at det her lå nærmere mine interessefelter gjør det littere å prøve å hoppe i det da. Og åpenbart på en måte, sett fra idehaver sitt ståsted da, hvis du sammenlikner <Ny Idehaver> med <Idehaver> da, så hadde <Ny Idehaver> vært åpen om at han kunne trenge en eller to til. Hvertfall en til å være med å dra lasset, for nå begynner det å skje masse liksom. Og da var det på den måten at det var masse ting som måtte gjøres. Og her kunne en ta del i veldig mye og ta fullstendig ansvar for endel ting. Så muligheten for å ta større rolle på et tidligere stadie.</p> | | |
| <p>300SN5: Og viss man kan være bevisst det, liksom enten så kan man starte noe, en eller annen greie fra scratch da, hvor liksom ES-studentene er ideehaver og man har fullstendig eierskap over det da. Og det andre er å bli med når ES-studenten er ansatt eller nummer 10,11,12 da i et eller annet firma, men det er en superoppstart. Som man har muligheten til å være med viss det er en drit flink fyr da, så er det... det kan være bra og da.</p> | | |
| <p>312IN6: <Firmanavnet> er jo ikke et firma som har bare én hånd heller, så det måtte innom alle eiere for å få de nødvendige avklaringer i forhold til en slik avtale. Og da tar det jo ofte litt tid. Sånn at, det tror jeg frustrerte studentene en del. Det at man har flere parter som må inn på banen for å få avklart noe som ble sett på som litt banale ting da.</p> | | |
| <p>315IN6: SPØRSMÅL: Men hvordan var det med arbeidsoppgavene til studentene? SVAR: Det var jo først og fremst å videreutvikle den her forretningsplanen til de, også finspisse og gjøre den best mulig. Men jeg trodde jo også kanskje at når vi inngikk samarbeidet at det var mulig siden det er sivilingeniør-studenter både innenfor elektronikk og alt mulig. At de skulle kunne bidratt mer på selve utviklingen av produktet også. I tillegg til å være rene forretningsutviklere på en måte. Det er jo ikke sånn at et enmannsfirmat har behov for tre forretningsutviklere på fulltid på en måte. Så det var kanskje noe av det som overrasket meg selv mest, at viljen til å bidra utover forretningsutvikling kanskje ikke var så veldig stort da.</p> | | |
| <p>316IN6: Det ble jo på en måte reklamert med at man skulle bidra på alt som hadde med å utvikle et oppstartsfirma. Og da er jo dette med teknologiutvikling og det å faktisk komme frem til et salgbart produkt ganske viktig da. I tillegg til dette med forretningsutvikling og den biten der da. Det var jo litt derfor at teamet ble valgt også, ut ifra den bakgrunnen de hadde i forhold til å kunne bidra på det tekniske.</p> | | |
| <p>317IN6: Ja det (rollefordelingen) kom jo opp både i starten og litt etterhvert. Men når det er sagt så ble det jo en veldig veldig veldig bra forretningsplan ut av det. Noe som kunne bygges videre på etterhvert, selv om strategien har endret seg siden vi holdt på med dette.</p> | | |
| <p>318IN6: SVAR: Hvis det er mulig å se for seg et drømmescenario for deg, med studentene på laget. Hva skulle de ha gjort? SVAR: Nei det hadde jo vært å kaste seg over produktutvikling for å få et produkt ferdig så fort som mulig. I tillegg til det med forretningsutvikling og bidra til å skaffe investorer. Men jeg tror nok at de følte at de ikke fikk lov til å ta så mye ansvar som de ville, innenfor dette med å kontakte investorer og legge frem prosjektet.</p> | | |

| SITAT - ARBEIDSFORDELING OG ORGANISASJONSSTRUKTUR | A | S |
|--|---|---|
| 319IN6: SPØRSMÅL: Men hva var det som gjorde at man ikke kunne ta det ansvaret og ikke fikk den innflytelsen på det området? SVAR: Nei det var jo en vurdering i forhold til samarbeidet med <Inkubatoren> som hadde en del innflytelse. | | |
| 325SN6: Sånn som dette selskapet var bygd opp, så hadde <Inkubatoren> kjøpt 20% av aksjene eller noe sånt, eller aksjer og aksjer, de eide 20% da. Så de gav han litt lønn og plass å sitte på <Inkubatoren>. Sånn at da hadde vi idéhaver som hadde sin agenda, så hadde vi <Inkubatoren> som hadde en annen agenda ofte da. Så det var jo, det var flere kokker enn bare en idéhaver | | |
| 326SN6: ...han som hadde idéen var forsåvidt hyggelig og grei å jobbe med men han hadde litt lite ryggrad og sånne ting da, så han stod aldri i mot, så hver gang det ble en diskusjon så kom han fra <Inkubatoren> inn da og skulle komme med sine ord. Og det skapte iværtfall en del irritasjon i gruppen vår. | | |
| 327SN6: Nei, det som, det vi ser i ettertid, eller det jeg i værtfall ser i ettertid så var vi dårlig på å gjøre oss verdifulle da. Vi klarte ikke å skape nok verdi for han. I form av at vi ble ikke, han ble ikke avhengig av oss nok da. Så jeg tok all, hardware-delen også ble de to andre sittende mye med oppgaver, sånne skoleoppgaver. Så det var jævlig mye forretningsplanskriving og disse tingene her for å komme til USA og det kjafset der da. Så det tok for lang tid, så der var ikke vi flinke nok til å gjøre oss unike sånn sett da. Men samarbeidet opp mot han gikk fint forsåvidt, samarbeidet mot han fra <Inkubatoren> det var skikkelig dårlig da, så det var egentlig det som var håret i suppen her da. | | |
| 328SN6: Idéen var å <ideen>. Han har jobbet i <Firma> så han var veldig flink på dette her, selv om det tok litt lang tid syns vi å få til den der <del av ide>, så det var hans styrke, han satt å programmerte og det syntes han var kjekt. Sånn kom idéen til han da, eller egentlig, han måtte flytte til <Stedsnavn> og da måtte han finne på noe annet å gjøre. Så han stod egentlig for det, også skulle vi stå for forretningsdelen da. Men det ente jo opp i mye forretningsplan egentlig, uten at vi...vi fikk noen kontakter i <Firma2>, jeg har en kusine som jobber der, men det var aldri så verdifult at det ble noe utav, vi var aldri flinke nok til å reise til <Firma3> og snakke med de. Selv om vi snakket jo med de mange ganger, men vi reiste aldri ut å møtte de og disse tingene her da. | | |
| 330SN6: Jeg spekket opp all hardware-konfigurasjon, og hadde kontakt med....Alt det der var ferdig da, og jeg snakket med leverandører og priser og sånne ting. | | |
| 332SN6: Ja, det kom ganske tidlig på plass, hva vi skulle ha ansvar for. Og noen skulle ha sånne markedsgreier, og noen skulle stå for salg og sånne ting. Men der skjedde det grådig lite da. Jeg tror vi ble ganske tidlig sånn der, usikker på om det her kom til å bli noe mer videre da. I værtfall, nå er vi 15.april, men da var vi jo sånn, vi hadde vel en følelse av at det ikke kom til å bli noe mer. | | |
| 333SN6: SPØRSMÅL: Kan du si litt om problemene der, hva gikk det ut på? (Problemene med Inkubator) SVAR: Det var vel at han (representant fra inkubator) ikke ville gi noe vekk da. Han mente at vi ikke. Altså han skulle ha et ord med i alle lag da. Selv om de egentlig bare eide bittelitt av firmaet, så hadde de en sånn avtale og særregler om at de kunne overstyre det han ville da, sånn som jeg husker det da. Så jeg tror det var 20% de eide, men de kunne være nesten sjef da. | | |
| 335SN6: ...det vi gjorde feil var at vi ikke hadde noen klar avtale og dialog underveis. Eller avtale i begynnelsen, og dialog underveis på hva vår rolle skulle være. Også skulle vi hatt en tøffere dialog underveis, om vi skulle være med videre liksom. Og det vi gjorde feil var at vi brukte alt for mye tid på skole og den der forretningsplanen da, så vi fikk aldri gjort oss verdifulle nok. | | |

| SITAT - ARBEIDSFORDELING OG ORGANISASJONSSTRUKTUR | A | S |
|--|---|---|
| <p>337SN6: SPØRSMÅL: Hvor ofte vil du si at dere var fysisk sammen for å arbeide? SVAR: Vi snakket sammen flere ganger i uken og hver mandag hadde vi mandagsmøte, også møttes vi kanskje en gang i måneden tipper jeg. (...) det beste hadde jo vært hvis vi hadde vært sammen hele tiden, men han satt jo på en måte med sitt og kuket da. Det var ikke noe vi kunne bidra med der, men det hadde vært fint å være sammen. Han idéhaveren hadde jo ingen sånn der forretningsinteresse eller teft da. Han ville helst sitte å programmere og ha andre som måtte ta de spørsmålene, så det var en dum arbeidsfordeling.</p> | | |
| <p>338SN6: ...det er sikkert mange grunner til at vi ikke fikk være med videre da, de så vel kanskje ikke verdien av å ha alle tre med vil jeg tro. Vi var i værtfall en for mange da i gruppen. Sånn som <Student> er jo en flink kar og <Student> er flink, men de hadde kanskje ikke så mye å komme med akkurat sånn der da.</p> | | |
| <p>342SN6: SPØRSMÅL: Det var liksom eierandeler det stod på? SVAR: Nei, vi fikk ikke tilbud. Men da ringte han meg etterpå og sagt at han ville ha meg med, men han fikk ikke lov av han andre da. Han andre hadde ønsket at ingen skulle være med. Nå merker jeg at jeg skryter veldig her, men grunnen er jo at jeg har jobbet som elektriker i mange år, og det som var tingen her var at du trengte en del kompetanse på det området. Det hadde ikke han, det hadde jeg, jeg har godkjenninger for å gjøre det vi skulle da. Så jeg kunne bygget all hardwaren og reist ut og satt det opp. Så det er derfor jeg kan si at han ville det, for han ringte etterpå da</p> | | |
| <p>356IN7: Spørsmål: Når dere starta opp, fikk de noe, var det noe sånn fordeling av ansvarsområder eller hvordan..? Svar: Nja, ikke sånn umiddelbart tror jeg. Det var jo sånn forretningsplan da, og den skulle vi lage sammen.</p> | | |
| <p>374SN7: Ja, hehe, nei altså det går jo på forretningsutviklings.., at man... tanken var at de skulle være utviklerene, sitt på... de var jo designere. I teorien skal det vel være sånn at de ikke kan en dritt om forretningsutvikling. Og så skal vi på en måte kunne alt om det, og så skal vi liksom, som du sa da, forenes i en sånn liten fin greie. Men det var jo ikke helt det som skjedde og vi skreiv jo, men vi jobba jo veldig mye med forretningsplanen, men den jobba vi egentlig med ganske alene. <Idehaver1> var vel med litt fordi han var med på EIT da, så han var med litt der, men hovedsaklig var det vi som jobbet med den og følte at vi bidro i prosjektet gjennom det da. Men jeg tror kanskje at vi skulle vært litt mere hands on og hatt litt mere nettverksbygging og fått noen sånne, ja, møter hvor vi på en måte var sentrale</p> | | |
| <p>377SN7: Det var jo litt sånn dårlig ansvarsfordeling her da, det var det jo. Men hva var det? Jeg jobba litt med produktutvikling med leverandører og sånn, jobba jeg litt med husker jeg. De andre tre gutta.. <Student4> var økonomisjef, for han er ganske dyktig som økonom. Han gikk jo på Ind.øk og hadde jævlige sånn teft da, på økonomi. Og han trodde jeg kanskje var litt avgjørende for <Firmaet> da. Men en økonom er forsåvidt ganske litt å plassere, eller bytte ut bare. Men han var økonom da. <Student3> og <Student2>, ja, tror jeg ikke hadde noe sånn spesielt. Salg kanskje..</p> | | |
| <p>378SN7: Spørsmål:Når dere begynte å jobbe med <Idehaver1> og <Firma>, var det noen uttalte hva de som hadde starta opp <Firmaet> skulle jobbe med og hva ES-teamet skulle jobbe med? Altså... Svar: Nei, det var kanskje det som var litt dårlig da, det var jo, de var jo inneforstått med at vi skulle drive med forretningsutvikling, de skulle drive med utvikling av produktet, men jeg tror kanskje vi kryssa hverandre litt da, at de kom litt over i vår bane, og det var jo ikke så unaturlig. De hadde jo holdt på med prosjektet i tre år. De hadde jo allerede sikkert noen relasjoner som de måtte pleie. Og vi kunne liksom ikke ta over, så det måtte bli nye relasjoner da. Vi hadde jo såpass mye sånn.. vi var jo på <Forretningsplankonkurranser>. Så vi dreiv jo masse med det. Vi dreiv jo veldig lite med buisiness. Og det gjorde jo at. Man får ikke eierandeler ved å drive med forretningsutvikling, eller forretningsplankonkurranser. Så ja..</p> | | |

| SITAT - ARBEIDSFORDELING OG ORGANISASJONSSTRUKTUR | A | S |
|--|---|---|
| 388SN7: Men jeg tror rett og slett at vi ikke hadde gjort hjemmeleksa vår. Vi hadde skrevet for mye forretningsplan og vi var avhengig av å ha med dem på møter for å få svar på ting. Og hun hadde stålkontroll på veldig mye da. Så vi var rett og slett ikke flinke nok, tror jeg, til å få lov til å kjøre en sånn prosess alene. | | |
| 394IN8: Vi hadde jobbet en god stund med å lage et teknisk produkt og skjønte fort at vi trenger å ha noen som erfaring med business, markedsføring og salg | | |
| 401IN8: Det vi trengte var noen dedikerte personer som ville stå på, selge og drive business. Og det er en fulltidsjobb. Og det var det ingen på teamet som aktet å gjøre. Så da falt hele korthuset sammen. | | |
| 404IN8: Ja, vi mistet kanskje litt lufta etterhvert, noen burde gått ut å fått signert intensjonsavtaler, gått ut på gata å solgt, gått innom butikker. Det gjorde de forsåvidt, men det skulle kanskje vært i større grad. Funnet en kjede og fått landet en deal. Og da må alle stå på skikkelig. Og de sto på også, men ikke som en fulltidsjobb. Det ble fort 15 timer i uka. | | |
| 405IN8: Å gi de fullstendig kontroll på det forretningsmessige. Altså velge strategiske samarbeidspartnere, hvilke markedssegmenter som skal velges, og design. Vi hadde en designer på teamet. Hvilke produkter vi skulle tilby og hvordan vi skulle dele opp produktet. Lanseringsstrategi, alt sånne ting gav jeg over til de. | | |
| 406IN8: Vi delte inn i ansvarsområder. Ansvarsområdene var noe sånt som salg, markedsføring, strategi, forretningsutvikling og hardware eller innkjøp. Design og brukerinteraksjon og sånt ble egentlig fordelt. | | |
| 407IN8: Men jeg tror det hadde fungert hvis vi hadde jobbet med det fulltid. Ting lå tilrette for det. Med den kompetansen som lå i teamet, så var det ganske tydelig hvem som skulle drive med hva. | | |
| 412IN8: Det dreide seg om å lage forretningsplanen og bare gjøre det. Jeg hadde heller sett at man kjørte på med å få avtaler om salg, og spikre strategi. | | |
| 414IN8: Nei, de var opptatt av å få ut et produkt på markedet, men jeg synes vi brukte uforholdsmessig mye tid på forretningsplan og strategisnakk og de tingene der. Jeg ville hatt mer hands on jobb mot å få noe lansert. Få rekrutert flere folk. Fått flere utviklere. Så vi kan få litt fortgang i ting. | | |
| 416IN8: SPØRSMÅL: Men var det noe dere jobbet med? Prøvde dere å få inn flere utviklere? SVAR: Ja det prøvde vi. SPØRSMÅL: Var det de eller deg som gjorde det? SVAR: Det var de som fikk det embetet. Men vi fikk ikke tak i noen. | | |
| 427SN8: For det vi begynte med var jo at <Idéhaver> hadde jo laget ikke sant, en prototype som tilsynelatende var veldig godt på vei da. Og tilsynelatende skulle kunne tas i bruk i løpet av veldig kort tid sånn at vi satte oss vel mål. Ja, vi kom vel inn på kontoret 10.januar eller noe sånn, og begynte dag 1 på det her og i planleggingsfasen så hadde vi vel som mål å ha en ferdig prototype som kunne brukes i en butikk innen en måned eller noe sånt. I midten av februar eller noe sånn, og jobbet egentlig mot det og prøvde å skaffe pilotkunder pluss at vi brukte mye tid på å skrive forretningsplan. | | |
| 428SN8: Vi prøvde å legge en klar plan for hvordan produktet skulle se ut og hvordan det skulle lanseres, og hvordan det skulle pakkes og selges, og det gikk jo over i det forretningsplanarbeidet da. Det var egentlig veldig bra sånn sett, at vi jobbet sammen om det, og at vi jobbet med det i det hele tatt. Det kom opp mange interessante spørsmål, men samtidig i ettertid kan vi nok si at vi brukte litt for mye tid på, selv om det var ekstremt viktig det vi diskuterte i forretningsplanen | | |
| 431SN8: Det var jo litt av problemet faktisk - en litt mer konkret ting at den arbeidsfordelingen vi hadde fungerte ikke. Og vi var alt for dårlig på det. Vi klarte ikke å skille... Av og til så klarte vi det, men det ble for mye sånn at alle skulle gjøre alt da. | | |

Finansielt eierskap

Forkortelser C-kategorier:

EM = Eierandeler og entreprenøriell motivasjon, **U** = Usikkerhet til motsatt part,

T = Tidspunkt for eierandelsdiskusjon

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|--|----|---|---|
| 24IS1: Og deres opplegg var i prinsippet et helt annet enn den avtalen vi hadde gått inn med. De sa sånn her at det som finnes i avtalen er en for liten del. Vi bør ha en større del av kaken i det nystiftede selskapet. Og det der jeg vil diskutere hvorfor dere skal ha en større del enn det vi gikk inn i avtalen med? Hvorfor har dere kommet frem til det her? Og det syntes jeg kanskje de gled litt på svaret og hadde ikke særlig godt svar. De sa sånn her at de går den her etreprenørutdannelsen på Chalmers fordi vi prøve å jobbe som entreprenører, og <Person> var vel da spesielt tydelig på det at "i den her avtalen får vi en så liten del at vi ikke er entreprenører". Hva han mente med det tror, som jeg tolket det, er man entreprenør, skal man ha enerett til beslutningene i prinsippet. Jeg skal ha mer enn 50% av et selskap | | | |
| 25IS1: "Som entreprenør er det jeg som bestemmer hva vi skal gjøre". Omtrent sånn utrykte han (Student) det, det var omtrent sånn jeg oppfattet situasjonen kan man si. Og de hadde da opplegg med å gjøre noe helt annet. I sin største diskusjon ville man bygge tre selskap for at avtalen skulle kunne gjelde ett selskap, og senere skulle disse selskapsideene flyttes ut og aandre selskap der de skulle ha majoritet. Det ble veldig komplisert og da kjente <Styreleder>, som var i avviklingsfasen, men han var fortsatt med. Både han og jeg kjente at nå legger vi fokus på helt feil saker. Vi forsøker å spise opp det her før vi vet hva vi har å spise. Så slo det fra oss. Det var bra diskusjon i og for seg, men deres fokus gikk helt over til disse sakene i steden for å jobbe med prosjektet og det syntes jeg var litt synd. | | | |
| 30IS1: Skal vi se her, om jeg husker rett, var det ca 10% som disse her tre studentene hadde rett til i kontrakten fordelt på en, to eller tre personer. Blir det en igjen skulle denne ene person så var ha disse 10 prosentene. Jeg tror det var 10% Eller om det var 10 eller noen ting prosent. Er det to så får de dele på det, er det tre så må de dele på det. <Incubator> sånn jeg forstår det går de alltid inn med 20%, det er deres modell, den ser sånn ut, det skal alltid være sånn. Senere så har man en diskusjon med idehaveren, der man går inn i kontrakten. Hvor mye er gjort ut av innovasjoien, hva er status på innovasjonen når en går videre, og da vi kom til Chalmer hadde vi et ferdig teknisk konsept, uten denne markedsbiten som var neste steg så man skulle få bygget demonstrasjonsanlegg. Så der fikk vi ganske mye ut av den delen. Det var 45% når kontrakten ble skrevet. Nå blir ikke totalt sett 100%. Uten da finnes det en POOL kaller man det på Chalmers. En aksjepool. og den skal brukes for at få inn ekstern kapital, eller personer som skal komme inn og bidra ettersom man ikke har så mye penger å kjøpe folk for. Kan man dele av disse eierandelene. Når kontrakten ble skrevet var tanken at denne eksterne styrelederen som skulle ha en del av denne her biten. Og når man kom frem til den her diskusjonen om hvem som skulle ha hva, var studentenes innstilling at denne her poolen den skal vi ha, det finnes ikke noe snakk på den biten. Men det var ikke bra nok det heller. Da syntes de at Hvorfor skal Tekna ta 45%, Hvorfor skal Chalmers ha det, det er jo vi som har gjort jobben? | | | |
| 32IS1: Vi har fortsatt en bra relasjon med <Studentene>, det er ikke noe problem. For de aksepterer at vi ikke kom overens og de aksepterte også at vi hadde en avtale, det er ikke sånn at de sier at avtalen ikke gjelder eller noe, men vi kunne ikke møtes og da sier de heller nei takk en at de går inn på de premissene som var avtalt. Jeg syntes vi respekterer hverandre iom at ja, vi hadde en forhandling men vi klarte ikke å møte | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|---|----|---|---|
| hverandre og da får vi skilles. | | | |
| 35IS1: Spørsmål: Hvis du ser at det med eierskap, dersom det hadde gått i orden, dersom de hadde fortsatt, tror du at samarbeidet med studentene ville gått videre? Svar: Ja, som personer og arbeidsinnsatsen de gjorde under prosjektet, så syntes jeg det var utmerket. Jeg tror ikke vi hadde kunnet gått videre med alle tre. Det hadde vi ikke hatt penger til, helt enkelt | | | |
| 36IS1: Spørsmål: Det var ingen andre konfliktområder, det var kun det med eierskap? Svar: Nei, det var kun det med eierskap. | | | |
| 40IS1: Men jeg tror også at, som du kanskje var inne på her, at hadde de sittet mer hos oss, så hadde den her pådrivet..., for det er klart at i en sånn studentmiljø, der vi sitter med våre prosjekter, og på andre siden av bokhyllen sitter tre andre med sitt prosjekt osv. Og så er det et titalls prosjekter som driver. Det er klart de sitter "hvor mye har dere fått ut av deres prosjekt", "nei, vi har fått så mye", "De har fått så mye....", og at man på den måten driver å overgår hverandre. | | | |
| 43IS1: De ville eie butikken og kunden. | | | |
| 49SS1: Vi var ikke så interesserte i å, eller vi var mest interesserte i å få et stort eierskap i selskapet og grunnproblemet var at både den som var styreformann, som vi tok inn, som var en ekstern person faktisk, så var det også CEO som var styreleder, men også idehaveren ville ha en stor eierandel. | | | |
| 50SS1: De fleste studentene ville ha en bra lønn, men vi hadde nok innstillingen at om vi skal gå inn i et entreprenørskapsprosjekt, så vil vi ha en eierandel og det var egentlig viktigere for oss enn lønnen. | | | |
| 54SS1: jeg tror, og vår analyse, var også at de (inkubatoren) kjørte litt med dobbel kort, eller dobbel roller, så de sa en historie til oss og så sa de en historie til idehaveren. De vil jo gjerne ha inn nye ideer, så da sa de det som trengtes for å blidgjøre idehaverene. Og da gir de dem en forestilling om at de tar inn dyktige og ambisiøse studenter. De krever ingen lønn og krever ingen eierskap. De gjør bare en veldig god jobb og så får dere utvikle deres ideer og beholde det største eierskapet, mens vi på <Inkubator> tar, de tok jo da 20% ut av aksjene for mekle sammen dette her da. <Studentene> nøyer seg med 10% som de skal dele på tre stykker, så de får 3% eller 3,3%, og det er de kjempefornøyde med, bare de får en lav lønn. Og senere får dere beholde 45% selv og resten anvender man for å ta inn kapital eller binde opp noen andre | | | |
| 55SS1: Spørsmål: Er det egentlig det du sier at du syntes Encubator tar en for stor andel, eller syntes du at...? Svar: Ja, jeg syntes de hadde en uberettiget stor andel, men det hadde man kunnet leve med, så å si. Det som var problemet var at de ikke kjørte et åpent spill gjennom at de forsøkte å ha en story til idehaveren og en story til studentene. Og da skaper man en konflikt. | | | |
| 63SS1: Spørsmål: Hvordan fungerte dere sammen, altså studentgruppa og idehaverene? Svar: Ja, det fungerte bra fram til en gang i april da det ble skarpt lege om hvordan vi skal fortsette prosjektet. Og vi hadde jo stilt et tydelig ultimatum. Vi hadde en ide om at vi skulle fortsette på det viset at vi som tre personer, skulle vi avsette en som prosjektleder, og de andre to skulle jobbe som rådgivere til den personen, men i hovedsak syslet vi med ulike typer konsulentoppdrag for å dra inn penger til et felles selskap som vi senere skulle ha eierskap i det her prosjektet. Så på den måten skulle vi si. "For lønn er et stort problem for man har jo lite penger". Så sa idehaveren at de finansierer prosjektlederen og mot det får vi et større eierskap. Da sa vi at vi ville ha omtrent 40% i selskapet, men det innså vi at det var de ikke interessert i, og da ble det litt sånn spill, der de prøvde å splitt oss. | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|--|----|---|---|
| 64SS1: Spørsmål:Før det var kommet til april, altså når dere startet samarbeidet, hadde dere hatt noen samtaler ift at det her kan komme? Svar: Vi forsøkte å ta opp den diskusjonene tidlig, om hva vi hadde for ambisjoner og vi forklarte allerede høsten hvordan vi tenkte oss det i grove trekk, uten å være altfor tydelige for vi ville også ha et spillerom, og det var begge partene interessert i. Men da drev <Inkubator> hele tiden den der at denne diskusjonene skal man ta så sent som mulig. Og syntes vi bare ikke gagnet oss å ta det så sent som mulig. | | | |
| 65SS1: Man er ikke entreprenør på ordentlig om man eier 3 prosent av selskapet. Det er liksom samme nivå som å ha en partner i et revisjonsbyrå, en halv prosent ut av selskapet. Det blir mer en incitamentstruktur, det er ikke å være entreprenør, da er man ansatt. | | | |
| 68SS1: Og jeg opplevde nok at idehaveren var en spesiell person. Han var en self made man, så han hadde jo sterke meninger, samtidig som det gikk å prate med han, men jeg opplevde at i starten hadde han en veldig stor åpenhet. Senere ble han livet visse saker av <Inkubator> og da hadde han sin oppfatning klar og da var det liksom å gå tilbake å gi bort mye eierskap til oss, opplevde han det som at han tapte veldig mye, for han var blitt lovet noe annet. Så da tror jeg fra hans følelsesperspektiv, så var det en umulig å gå med på våre ideer og våre krav. | | | |
| 69SS1: Nei men det er alltid flere personer som skal til for at det blir en konflikt. Så man kan ikke si at "Ja, det er ukonvensjonelle krav". Så det er jo klart at vi var vanskelige og. Så... Og vi passet ikke inn i deres (Inkubators) mal, hadde vi gjort det, så hadde det vært fryd og gammen. Men det er jo for at vi var vanskelige, at det også ble en konflikt. Så ja, og det sluttet med at ja.. vi skilte lag. | | | |
| 93IS2: Og her er det jo sånn at til og med studentene har en andel. Så det er studentene, <Inkubator>, idehaver, og så har man en åpen pool for at, om det senere kommer igang og man trenger å ta inn noen ytterligere da, så skal det finnes aksjer til den parten som man da finner. Og det skal være enighet mellom alle parter at man tar inn den parten, og så skal den stikke inn med den og den andelen, hva. | | | |
| 98IS2: SPØRSMÅL: Tror du studentene følte at de selv hadde stor nok andel til å la seg motivere? SVAR: Det la ikke jeg meg så mye i, for det hadde man jo avgjort, at det var ti prosent som studentene skulle dele på. Og så da når...vi kom jo så langt at det ble virkelig, nesten, og da hadde jeg jobbet opp en sånn relasjon med studentene, så da var jeg positiv til at de skulle få en større andel. Så det hadde de fått om det hadde gått videre. Men det var gjennom at de hadde fortjent det. | | | |
| 117SS2: Senere når prosjektet, når vi tok eksamen i sommer, da forhandlet vi oss til...altså <Student 1> og jeg fikk ti prosent hver i stedet. Altså vi tok ti prosent fra poolen, så var det fortsatt femten prosent igjen i poolen. Og da hadde vi ikke etablert et selskap enda, da var det jo fortsatt bare et prosjekt. Men det var vel, ja absolutt, det er jo helt ok. Men man....i vårt fall så bidro ikke <Firma 1> med, om en eier førtifem prosent i et selskap kan man forvente et visst engasjement, og det hadde de ikke. Visst var <Idehaver 1> engasjert, men vi hadde jo gjerne hadde mer engasjement fra deres side. | | | |
| 118SS2: Jeg synes personlig at man burde gi studentene mer eierandeler fra starten, for at de kommer, ingen studenter vil fortsette om de ikke får mer eierandeler uansett, så det finnes ingen mening i å holde på å holde på det fra begynnelsen liksom. (...) Så jeg synes at den poolen som de har for nøkkelpersoner like gjerne kunne vært fordelt på studentene direkte. Og så i fall det skulle komme inn en nøkkelperson, f.eks. et partnerselskap eller en investor, så splitter man den slik at så får den personen ta andeler fra alle som er deleiere. Jeg ser ikke hvorfor...bare fordi man tar inn styreleder som kommer inn en gang i måneden skal ha like mye som driver. | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|---|----|---|---|
| 121S2: Både <Student> og jeg så vel det her som en sjanse til å virkelig lære oss hvordan man driver et selskap, treffe folk, og få erfaring. Vi hadde vel ingen større ambisjoner om å tjene mange millioner på det her. Det var heller å lære seg hvordan man gjør det, og så i neste runde når man starter opp noe annet. | | | |
| 133IS3: Vi (idéhaverne) eide ganske store andeler av det som...om prosjektet skulle bli et AB eller...Eller AL... | | | |
| 134IS3: Da så, skulle vi få en ganske stor andel, for vi hadde forhandlet opp det, at vi hadde liksom, teknikk på plass også videre. Ehhh... Og senere skulle studentene få en ganske...altså deres...ehhh...Jeg vet ikke om det her var noe som hendte litt...De skulle ha mye mindre del enn også i værtfall. Om det er noen ting som er av interesse. Ehhh... Men samtidig...det var det som liksom...det man har rett til, uansett om man fortsetter eller ikke. Den som fortsetter, altså de som skulle fortsette operativt inn i det fremtidige selskapet skulle så klart, få del av en pool som ingen hadde rett til, og som ikke skulle deles ut til idéhaver eller noen andre. | | | |
| 139IS3: Om sommeren etter skolen var ferdig: ...da begynte det å bli komplisert for da fikk de...da hadde vi veldig lite penger, og det stod mellom at vi ville at en av forretningsutviklerne skulle fortsette, siden vi hadde så lite penger, og vi så ikke arbeidsoppgaver for to personer, så da ble det en diskusjon i juni som var ganske vanskelig, siden de var tre som hadde jobbet. En kar som ikke gjorde så mye, han hoppet av og kjørte sitt eget løp som han tydelig har holdt på hele tiden med. Kanskje det var derfor han ikke gjorde så mye? De andre to var både liksom...ville fortsette på et bra team, men....og da forsøkte vi å få liksom....si til den ene at vi har bare behov for en, og har ikke penger, så vi vil at du fortsetter. Da sa han at han skulle hoppe av, og da fortsatte de begge to til veldig dårlig lønn, og da begynte det å bli....vi ga de ganske store andeler av det fremtidige selskapet. De jobbet for dårlig lønn, og allerede der ble det liksom sånn at,...eller de var jo fortsatt positiv da, men vi behøvde å få inn penger, men liksom, det var nok der man startet å kjenne at...jeg følte meg ubekvem. Jeg følte ikke at liksom, bare komme forbi å henge følte litt rart. Det var vanskelig å komme innom etter vi jobbet som fem, når de hadde så lite i lønn, også kom vi forbi og ville at de skulle jobbe litt lenger. Man begynte å få litt sånn skyldfølelse. | | | |
| 142IS3: Så begynte vi liksom å få inspill fra de andre idéhaverne at de ikke syntes at de investeringspitchene var bra. Altså, når de satt på samme møter, så kjente de at det ikke var den høyden som de hadde håpet på. Og de kjentes at de skjemtes litt, altså de kjente at det her kunne de gjort bedre selv og da hadde vi fått inn disse investorpengene. Det begynte å bli en greie at man følte at man skulle gjøre det selv, så skulle det bli veldig bra. Ehhh...så da begynte det å bli dårlig stemning. Så var det liksom slik at vi skulle skrive kontrakt....ehhh...om hvordan liksom det skulle se ut. Det var uenigheter om kontraktene som studentene ikke hadde tenkt på, også liksom, ble det til at....hadde dere fattet det eller ikke, for det skulle innebære i noen ekstremtilfelle at det skulle bli konsekvenser av aksjefordelingen, altså. Så da begynte det å bli misstillit. Det begynte å surne under høsten siden vi ikke fikk inn penger | | | |
| 144IS3: Jeg tror de (Inkubatoren) har alltid 20%, også har alltid studentene 10% og om....ja...om alle tre slutter har de selvsagt ingenting. Om to fortsetter har en person 2% | | | |
| 145IS3: Ja, men da er det slik at om....to fortsetter har de 4% hver, og dem som slutter får 2%. Om....en fortsetter får de andre to 2,5% ja... De som slutter har ikke hjulpet så mye som den som fortsetter. | | | |
| 146IS3: SPØRSMÅL: Hvis det hadde blitt suksess, føler du at du hadde nok eierandel i forhold til ditt bidrag til selskapet? SVAR: Altså, absolutt! Om de hadde fortsatt så skulle vi ha gitt slipp på andeler ettersom for å motivere dem. Men de skulle jo ha en veldig stor andel. Det var jo fem idéhavere, så...og vi hadde alle like store andeler, så det.....men vår | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|---|----|---|---|
| <p>pot var jo anseelig, og den skulle vært veldig stor for den lille utvikling som vi hadde gjort langt tilbake. Også hadde vi jo idéen, men det var ingen patent vi kom inn med. Så vi hadde absolutt....man skulle nok.....det er vel problemet for inkubatoren, at de må lokke inn prosjekt, og da må man ha en stor nok eierandel selv. Altså, alternativet er jo at folk for komme inn med egne prosjekt, studentene altså. De har jo valgt entreprenørskolen av en grunn, men det blir kanskje vanskelig, og på sett og vis smartere å satse på å velge ut prosjekt som man tror er livskraftige først, og så velge studenter som skulle drive de. Ellers får man et dobbeltproblem. Om man skal velge studenter som er bra, og som har gode prosjekt liksom</p> | | | |
| <p>148IS3: Jeg så fra mitt perspektiv så gjorde de valg som jeg ikke syntes de skulle gjøre og som jeg ikke syntes var smart. At de ikke satset på den klimadelen som var det unike med tjenesten. Det kom jo mer og mer følelser om samme sak. Så det syntes jeg var litt dumt, men samtidig så var det....altså...de jobbet jo ti timer hver dag, og hadde jo skolen liksom som tok masse tid, men de jobbet likevel masse med det her. Og jeg hadde bare jobbet idémessig og utviklet tanker, ringe folk og sånn. Absolutt, jeg følte at min andel liksom, moralsk sett burde...den vært mindre og mindre og mindre andel, men.....ehhh....og vi...og vi liksom sa jo at vi skulle.....gi andeler, og særskilt disse karene i Stockholm som...vi var jo fem idéhavere, to som var her nede i Gøteborg, jeg og min kompis. Og i tillegg programmerere, utviklere som hadde gjort den første biten av tjenesten liksom. Og de gjorde jo ikke så mye. De var ikke så mye involvert, eller ja... To av de gjorde ingenting i prinsippet...Så de slapp sine andeler til en ny programmererressurs, ville de at vi skulle øremerke det til. Så det er liksom, det er det der urettferdigheten som begynte å nærme seg, at man skal sette...i starten er det jo bare kult for da er man så langt borte fra å kunne tjene penger og da vil man jo bare....da drives man jo bare av det som er gøy med businessen, at man bare kan virkeliggjøre saker, og ringe folk, og få positiv feedback. Men når man nærmer seg liksom, at folk kan tjene på det her, da begynner de å kjenne at det var urettferdig fordeling tror jeg....</p> | | | |
| <p>149IS3: ...vi gikk inn med ganske stor andel, og de var missfornøyd med at vi hadde så stor andel der, fra starten. Jeg trodde kanskje ikke på konseptet liksom. Ehhh.... Og derfor syntes jeg det var fint å ha stor andel, men....alt ettersom merket jeg at de jobbet mye og la ned mye tid liksom, og da følte det feil at vi som gruppe hadde så stor andel i allefall.</p> | | | |
| <p>150IS3: jeg tror vi ettergav 15% av våre andeler, noe som....vi hadde jo fortsatt en stor andel igjen....men det litt sånn at....ehhh....ja....man følte også at....ehhh...kommer de her studentene....er det de man skal ville ha hatt som VD for det her selskapet? Og jeg kjente vel litt at det ikke var det, til tross av at de jobbet jævlig mye, og de la inn mye i det, så var de kanskje ikke best. Det er ikke de man ville valgt. Så det er jo litt vanskelig å slippe andeler. Altså om man ikke har planer om å gjøre noe, men enda sitter på en andel. De fleste kjenner jo at..okei, jeg slipper så mye at de andre blir fornøyd liksom. Og senere så har jeg jo bare noen prosent og kan tjene penger på det, men da må....da må man jo først kjenne....faen det her er jævlig bra. Shit hvor bra greier de gjør at den her idéen som man har, som man selv liksom aldri har kunnet virkeliggjort. Og da kjente jeg taknemelighet, og ville slippe andeler. Men kjente litt at, liksom.....at de driblet bort ballene på det som jeg syntes var bra med tjenesten. Og senere så fikk vi jo litt bekreftelse fra....eller ikke bekreftet, men...de kom så ikke så bra ut av investormøter liksom.</p> | | | |
| <p>165IS3: Man kan ikke legge screeningen på studentene. Også forhandlet jævlig hardt med idéhaver om eierandeler fordi at de (IH) ikke vil slippe taket. "Not so good", liksom. Det er så fort gjort å få problemer med eierskap.</p> | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|--|----|---|---|
| 166SS3: De (Inkubatoren) styrer jo alt ikke sant. Jeg kan begynne der egentlig. Mellom student og idéhaver så funket det veldig bra. Vi hadde et litt annerledes konsept siden vi hadde veldig mange idéhavere. Vi hadde fem idéhavere som var en gruppe som hadde startet et selskap. Fra å være et IT-prosjekt så hadde de veldig høy aksjeandel. For hos oss er det litt annerledes. Inkubator hadde en viss andel av selskapet, studentteamet har en liten andel og idéhaveren har en stor andel. Og i vårt tilfelle var det fem personer som skulle dele på én andel, noe som gjorde at hver person hadde lite, men kollektivt hadde de mye, noe som påvirker ting. Også var det mange stemmer innblandet i selve prosjektet, noe som gjorde at det ble vanskelig egentlig. Men samtidig fungerte det veldig bra ettersom man kunne få litt hjelp også. Men totalt synes jeg samarbeidet fungerte veldig bra i starten, ettersom flere personer betyr mer hjelp, og morsommere dynamikk i teamet. Men på sikt - når jeg skulle gjøre en avtale - er det fortsatt fem personer som må skrive under og bli enig, noe som gjør det veldig omstendelig. | | | |
| 168SS3: Når det kommer til hvilken retning selskapet skal ta - jo større andel noen andre har enn teamet, påvirker hvilken vei man skal gå kanskje, og hvor motivert du er som person da, og drive noe. Samtidig vil jo de påvirke mer jo mer andel de har, så det er også en sånn greie som gjør at <Selskapet> ble lagt ned da. Idéhaverne hadde veldig høy andel og styret ganske mye, og lot ikke studentteamet kjøre sitt race egentlig. | | | |
| 173SS3: Det var en greie som var vanskelig siden det var mange stemmer - nå prater jeg om <Selskapet>. Det var mange stemmer som var innblandet, noe som gjorde det vanskelig å "execute", samtidig som vi ikke hadde så høy andel sammenlignet med den tiden vi la ned. | | | |
| 196SS3: De hadde jo stor andel, men gjorde ikke så mye for den andelen da. De hadde den kunnskapen, og vi skulle utvikle og det var fem personer og tre av de hadde programmeringskunnskap, og jeg betalte to personer for å gjøre samme greie da. Det var lite motiverende for meg samtidig som vi hadde nesten lik andel som idag. Så det var en sånn greie...På sikt ble det et problem for motivasjonen. | | | |
| 197SS3: Når vi skrev hvem som skulle ha så og så mye aksjer, og om vi skulle ta inn nye aktører, feks. programmerere som var en viktig kompetanse for oss, så skulle de kunne gi i fra seg andeler. For vi hadde ikke så mye penger for å kunne betale en markedsmessig lønn, det var mer at...ja. Mer eller mindre få inn noen som er bra, og som vil jobbe gratis, og da må man ha noen type incentiver. | | | |
| 211IS4: SPØRSMÅL: Diskuterte dere det med økonomisk eierskap? SVAR: Ja. I Inkubator, da. Inkubator eier jo tjue prosent for å gå inn i det. Og så syntes Inkubator at vi burde være forsiktige med å dele ut de her poeng, de her prosentsatsene, fordi i et langsiktig prosjekt kommer det jo inn nye personer som kanskje gjør viktigere saker enn de gamle personene. Men hadde alle personene som var innblandet fra begynnelsen skulle ha en del, så hadde vi nok...det var jeg veldig overbevist om. SPØRSMÅL: Var det noe..hadde dere mange diskusjoner om det her, eller var det en grei ting å..? SVAR: Nei, jeg syntes ikke det var mange diskusjoner. Ikke på Inkubator i hvert fall. SPØRSMÅL: Dere var fornøyd med deres andel og studentene var fornøyd med sin? SVAR: Ja, det tror jeg da. De hadde...det husker jeg ikke helt...vi hadde en fordeling der på en eller annen måte, fra begynnelsen, men så hoppet jo studentene av. Og da fikk de skrive bort sin del. Men jeg syntes ikke det her var så viktig, for vi hadde jo ingen komponent. Det var jo ikke noen mening i å jobbe med dette her, prosent hit og dit. Jeg mener, et slikt prosjekt blir jo ingen rik på. Det er jo meningsløse diskusjoner. SPØRSMÅL: Men dere hadde diskusjoner? SVAR: Ja, vi hadde noen diskusjoner, men det var veldig lite. Men jeg mener, om man forstår hvordan det fungerer så...om man får fram en komponent så koster det penger, og de pengene fins ikke, og da må det komme en som har penger utenifra og sette inn penger. Og for å gjøre det så krever jo den femti prosent eierandel, | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|--|----|---|---|
| <p>eller sytti eller åtti eller noe, ikke sant. Og da kommer alle de poengene som vi har sitti og diskutert til å krympe. Og om vi da skal begynne å verdi...da skal det bli en milliardindustri, og hvor mange slike saker har blitt en milliardindustri i Nord-Europa? Null, ville jeg sagt. All den oljen i Norge, da. Det andre er ingenting.</p> | | | |
| <p>216SS4: And the tricky thing with this project was, it was also a kind of a misunderstanding within two professors as well. (...) So there was also some kind of misunderstanding between the two of them, and just a big negative point in the project because they both wanted to show that they, that one of them is better off than the other. So..that's always happened in reasearch, or academic work. That professors want to show who is the better person. (...) and so there was no dynamic, or there was bad dynamics between the professor team. And they're side. Cause, that is maybe, that could be one of the main reasons why the project is not moving forward much, because <Idehaver 2> is the guy who does the theory, and we were actually in a theoretically point of the project that time. So I think his, his view was quite important part upon that stage. So that I think is quite, one of the bad things, that they were not getting along.</p> | | | |
| <p>217SS4: ... one way also a bit greedy. They know that they will get one share of the company, so, so then the questions about shares begun before anything had happened in the project. So we hadn't even had a proof of concept, or working prototype, but already the discussion of shares came up. And this happened when we started applying for the first patent. People wanted to know: "OK, what will I get in return for applying for this patent?" So, my response to that was: "We are spending, paying the money for you to get the patent, and for you to have a name on the patent, so I don't think you should expect more. Because otherwise no one will even patent this, you will get their name on an article and that's it. But now you actually get a chance to have a patent on your name. And of course, maybe a future chance to a part or a share in the company." So that's what triggered off the fight between the inventor, saying: who will get the highest share?</p> | | | |
| <p>218SS4: They (idehaverne) were not talking, you know, in a good way to move the project forward. Rather they were fighting about who should get the most shares in the company. Which is not good at, because at that point the company's share is worth nothing, there is no company, only a project so there's no point in fighting about who gets how much shares, rather than trying to worry about how can we move this forward, and trying to make something out of this project? So that I think was the biggest negative point.</p> | | | |
| <p>220SS4: And then, and then I go and presented the (vesting) model to all of the inventors. And that actually made matters a bit worse, because they don't want to be tied to something for five years. They of course are ending their PhD, and want to leave and do cool stuff, maybe somewhere else in Europe. So they didn't like the idea of vesting five percent. And then <Idehaver 1> came up with the idea that he should get five percent, and the others should get point five, or point three percent. I said: "That's crazy dude. Why should you give them point three percent? You could give them at least one percent, so they have something. One percent, two percent to hold on to at least." Because point three was nothing. Doesn't give you much motivation to work on the project for a long time. It needs something more concrete to, you know, motivate them.</p> | | | |
| <p>221SS4: SPØRSMÅL: So what was, what was the inventor's motivation? You know that? What did they want to do with the company? SVAR: Their, yeah, their motivation was that ... they wanted to become rich. That was the motivation I think. They always were dreaming about that long term goal where they had a company with a ten percent, five percent shares and they could make money or. That was at least what we felt in the business side.</p> | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|--|----|---|---|
| 236SS4: Then I got an e-mail from <Idehaver 3> asking me: "You haven't talked to me about any company, and I don't know anything about this project. Nothing should happen without my approval," and so on. So he sent me an e-mail also that way. And then I had a discussion with him, and saying: "That's not our problem, because <Idehaver 1> was the idea provider for this, with the project. We are, our discussions are with <Idehaver 1>. You should talk to your team. Because the three of you together came up with the idea together, in one way. Then the discussions came up with who was contributing how much in the project. That was another fight. | | | |
| 237SS4: SPØRSMÅL: How was the share structure? How was the shares divided in the company? SVAR: Nothing was divided to start with. Because that was, we, that was one of my. I wanted nothing to be done before something happened on the research side. That was basically causing more fight just talking about it. So I didn't want to having a discussion about it at all. So I made it very clear in one of the meetings with them: "Let's not talk about it. Let's focus on the research. Let's have that as a future thing somewhere. I don't want that to..." Because in one point it became miserable, because all the meetings we had they were talking about shares. And I didn't want to answers those questions, because each person thinks differently when you answer such a question. And then they come behind someones back and says: "I think I want more than that guy, and.." So I said: "Please not, let's not, let's keep this share discussion, and let's have it at a later point where we actually have a proof of concept or something to show. | | | |
| 239SS4: We didn't have that many conflicts, because in this case we didn't actually have much in the saying how they were proceeding with the research, because we don't know much about that side. And on our side they knew nothing. So we had no conflict on the way to move forward, more or less, because they knew nothing about our side, and we knew nothing about their side. So basically on that side we didn't have much a conflict. But the conflict was, as I said, more about the shares. That was the only conflict we had. | | | |
| 242IN5: Ja, de to kontakt med oss fordi de så at det vi jobba med var litt artig. Vi hadde faktisk to grupper som var intressert. Og så skulle jeg liksom velge blant de to gruppene som var intressert. Før vi begynte med hele greia, presenterte jeg hvordan det kom til å bli med aksjer. Det dere legger inn av timer, blir gjort om til aksje, eller opsjoner. Så har vi liksom det ferdig før vi begynte. Jeg vet at det bruker å være mye styr. | | | |
| 246IN5: Så det er mye bedre å ta den diskusjonen med en gang. Sånn gjør jeg det, sånn er reglene. Vi hadde ikke, vi var jo litt mer etablert. Vi hadde nå drevet i to-tre år med 3 ansatte. Vi har hatt verdi på selskapet og alle har hatt opsjon, ny verdivurdering og opsjon. Så vi hadde gjort det før og det var samme reglene på alle sammen. | | | |
| 247IN5: Jeg tror jeg skrev; så mye verdsetter jeg timene deres, litt bedre enn stud.ass-lønn, noe som en kan konvertere til aksje, eller akjseverdien nå. Så det var en veldig enkel formel. | | | |
| 248IN5: De syntes det var greit da, men jeg tror dem syntes, når de begynte å selge litt inn og sånn, trodde de det kanskje syntes det var litt vanskelig. De var nok ikke like interessert etter hvert. Som gjorde at de mista interessen da. Når de begynte å snakke om det etter Venture Cup og begynte å snakke om aksje. Men da med helt andre krav til aksjer og sånn. | | | |
| 249IN5: For det sa de at det representerte, sånn er det. De tenker sikker prosent, og prosenten blir ganske lav når det er så mye folk fra før. De tenker ikke på at verdien på det er noe. Prosenten var ikke så høy, men det presenterte jeg fra dag en. | | | |
| 252IN5: Også tror jeg mange ES-studenter, og det har jeg sagt til mange, tror at ikke vi klarer å gjøre mange ting uten dem. De fleste bedriftene klarer seg faktisk uten ES-studentene. De finner alltid noen andre folk som er flinke eller flinkere, som kanskje ikke krever så mye og er så kravstore. | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|---|----|---|---|
| 260IN5: For det er jo ganske nytt for folk med aksjer og opsjoner og sånn. Mange som ikke vet det på ES, hvordan det fungerer, og når det kommer til slutt, så får du vite så og så mye aksje får du, så blir det kanskje sånn at du kanskje hadde tenkt noe annet i hodet ditt. | | | |
| 266IN5: Spørsmål: Er det noe som kunne blitt gjort annerledes, tror du? Svar: Jeg gidder ikke snakke om aksjer engang. Dere jobber hvis dere vil, gjør så bra dere vil. Hvis dere er intressert i å bli med videre, og hvis vi er interessert i å ha med deg, så er det bra. Det er det som må være målet deres at... Si at du gjør noe for Statoil. Så er målet at du skal få jobb hos Statoil. Du gjør en så bra jobb at de vil ha deg med videre. Det er sånn jeg ville ha det, tror jeg og så tror jeg det er veldig veldig viktig å finne folk som faktisk er motivert til å jobbe med oss. Med ideen vår og forstår at det tar tid. Dette går ikke fort. Ting går ikke fort, en må være tålmodig og jobbe hardt. | | | |
| 267IN5: De var bare ikke fornøyd med det jeg presenterte når de begynte å se tallene da. Sånn det kom til å bli. Men det presenterte jeg egentlig de samme tallene før de begynte. | | | |
| 268IN5: For meg er det ikke sånn at jeg ikke vil gi bort eierandeler, men det må være fortjent, syntes jeg. | | | |
| 269IN5: Og de kan ikke begynne å kreve mye mer eierandeler de andre ansatte, som har jobba der to år og jobba uten lønn, halv lønn. Du kan ikke komme plutselig som en ny person å kreve mer enn dem fordi du er mye mer verdifull enn dem. For meg er de ikke det. | | | |
| 277SN5: Utgangspunktet for samarbeidet, i den forstand at det konkrete var det han hadde forespeila liksom en kompensasjonsplan for av opsjoner. En veldig konkret plan for det da. Som i og for seg var ganske ryddig....vi tok ikke så mye tak i den da første samtale, men hvis vi tenkte jaja, det der ser sikkert greit nok ut. Diskusjonen den tar vi om tre måneder, så vi ender opp med en tre måneders prøveperiode. | | | |
| 288SN5: Hva slags rolle har man, hva slags eierandeler ser man på og det henger jo tett sammen da, i den forstand at både liksom rent økonomisk, men også hvilken posisjon man har inntrykk av at man har da. I form av hvor stor andel man kan se for seg å få. Og han... og det var kimen til settinga som ble en litt sånn en snau ukes prosess for min del da, for å finne ut at jeg ikke ville være med lenger. <Student2> var raskere på å bestemme seg på at han ikke ville. Men <Student3> valgte å fortsette da. Men jeg tror liksom, det her skal jeg ikke si for sikkert hvordan det gikk videre der da. For jeg føler liksom at <Student3> etter det stadiet liksom, var han egentlig... tror ikke jeg da at han var innstilt på å jobbe med det videre uansett. Han ble med et stykke på vei. | | | |
| 289SN5: Det som var utgangspunktet var at <Idehaver> holdt fast ved den forståelsen han hadde fra begynnelsen av, som på en måte var straight. Fra før jul. Vi tenkte at det ville bli, "ja okay, vi har tre måneder på å bevise på en måte og så diskuterer man deretter". Og det var på en måte litt uklokt, for da hadde man litt forskjellige forestillinger. Men så ignorerte man det og tenkte "det ordner seg, vi kommer på samme nivå, ved at vi leverer og så blir man liksom (...?) da". Men det tror jeg var uklokt da. Hvis man på en måte ser det sånn. Alt i alt var jo prosessen ganske ryddig. I det hele tatt. Det var en ganske tung og kjip diskusjon, med mange dager med vurdering og sparring med andre og prøve å finne ut hva en ville. Men i hverfall var argumentet det at at <Idehaver> hadde et bilde da av hvor mye vi kunne se for oss å få, og hvordan det skulle regnes ut. Og vi syntes det var for snaut da. Altså ganske klassisk! Motstridende interesser da. | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|--|----|---|---|
| <p>290SN5: Det som man kanskje følte var at vi følte at vi kom inn på så tidlig stadie at... Han hadde en modell da som var veldig kvantitativ da. Som var liksom en timesats som variabel en da, så var det en verdi på selskapet på et tidspunkt og så var det antall timer du jobber ganget med timesatsen gir en eller annen viss verdi og den verdien i forhold til verdien på selskapet, gir en prosentvis aksjeandel da som man kunne løse ut. Og så endte det opp med at han ville kun forholde seg til denne delen og kun diskutere på variablene her da som var liksom timesatsen og verdien på selskapet. Vi syntes på en måte modellen, spesielt <Student2> reagerte veldig sterkt på det da, var for... både for enkel på en måte i den forstand da. I kvantifisering av liksom innsats og verdi for selskapet da. Og i form av incentivering liksom. Så det var liksom der man sto da. Altså vi kan godt liksom si at verdien på selskapet er fem, åtte eller tolv millioner. et er greit nok, men man var kanskje grunnleggende uenige om hvordan dette her skulle gjøres da.</p> | | | |
| <p>292SN5: Det er det du er inne på. Eierandel er liksom en ting. De konkrete tallene liksom. Så er det også symbol på hva slags eierskap man tildeles da. Det kvalitative eierskapet da. Og det tror jeg er noe av det viktigste hvertfall for min del og jeg tro for mange da, er at man får ta eierskap i prosjektet. Og at man føler at man er med da. Fordi man har lyst til å være med å skape noe. Man har ikke lyst til å være en deltidsansatt på en måte. Det tror jeg går igjen hos mange da. Og da må man liksom legge opp til det da. Både når det gjelder kommunikasjonen, måten.. at man er bevisst på det, både fra idehavers side, men også fra teamets side, at man legger opp til en.. er åpne om det hva slags rolle man vil ta og at det blir sånn. Og viss det... og jeg tror kanskje det er et typisk issue med idehaver/oppfinner som sitter og knuger på en ide og er veldig redd for å gi fra seg liksom, en ting er aksjene, men det andre er ansvaret for ting. Noen er flinkere på det enn andre å tørre å gi fra seg noe</p> | | | |
| <p>297SN5: Ikke sant, fordi som jeg sa så var det den konkrete eierandelbiten som var liksom sparken for å sette i gang den prosessen da, så da kanskje da i løpet av diskusjonen rundt det, selv om diskusjonen dreide seg om... i hvertfall det jeg mener å huske, så dreide diskusjonen til de her konkrete tallene da. mens det liksom var det mere overordna som var issuet da. Rollene og liksom hvor stor del tar man i det og sånn. Også på en måte når man har blitt litt sånn provosert, så begynte man å reflektere rundt samarbeidet da, eller hva man følte om det da. Og som jeg sa, at jeg kanskje ikke syntes det var så kult osv. Kanskje det var sånn vi opplevde det. Det er på et veldig personlig plan liksom. Motivasjon og sånn. Dette er et litt politikersvar...</p> | | | |
| <p>304IN6: SPØRSMÅL: Du nevnte litt om den samarbeidsavtalen, hva dere trakk fram i den og diskuterte? SVAR: Ja det er et godt spørsmål, det begynner jo å bli en stund siden dette men det var jo på generelt grunnlag det med eierrettigheter, konkurranseforbud og en sånn fortrolighetsavtale med i den. Også var det litt med hva hvis vi går videre med samarbeidet, i forhold til eierskap og slike ting. Det var jo basert på den standarden som NTNU hadde utarbeidet, med enkelte tilpasninger.</p> | | | |
| <p>305IN6: SPØRSMÅL: Husker du om diskusjonen rundt samarbeidsavtalen gikk greit, var alle partene enig? SVAR: Nei! Det drøyde ut i tid og det var vel etter vårt synspunkt litt for høye forventninger for eksempel med eierskap og sånn fra studentene. I og med at det var ikke et prosjekt som startet der og da, men noe som hadde gått over et par år allerede og det var jo utviklet veldig mye. Så det tok litt tid den forhandlingen der da. Og det tror jeg frustrerte studentene en god del også, og det var jo ikke så vanskelig å skjønne. Men vi kom jo fram til en avtale til slutt som vi tror de fleste var rimelig fornøyd med.</p> | | | |
| <p>311IN6: SPØRSMÅL: Dere var ganske rask i gang med forhandlingene og sånn. Var det en bra ting å bare få det unna? SVAR: Ja det tror jeg med forutsetningen om at alle formelle avklaringer blir gjort så tidlig som mulig sånn at ingen av partene har</p> | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|---|----|---|---|
| forhåpninger om noe som kanskje ikke er reelt da. | | | |
| 324SN6: Første gangen vi møttes var i <Inkubatoren>, der de sitter da, jeg kan forklare mer om det etterpå. Men da hadde vi iværtfall det første møtet i forhold til hvor mye eier han og hvor mye eier vi av prosjektet og disse tingene ikke sant. Og det er kanskje det som er det vanskeligste med å ha en sånn ekstern idéhaver da. Der er det jo litt sånn høna eller egget sak da. Hvor mye rettigheter skal vi ha, og vi må jo..Vi vil jo helst ha en forsikring om at den jobben vi gjør ikke er gratis. Samtidig så må vi jo bevise noe. Og der var vi sikkert ikke flink nok da, og der er kanskje litt av grunnlaget til at vi ikke hadde noe å slå i bordet med til slutt. | | | |
| 325SN6: Sånn som dette selskapet var bygd opp, så hadde <Inkubatoren> kjøpt 20% av aksjene eller noe sånt, eller aksjer og aksjer, de eide 20% da. Så de gav han litt lønn og plass å sitte på <Inkubatoren>. Sånn at da hadde vi idéhaver som hadde sin agenda, så hadde vi <Inkubatoren> som hadde en annen agenda ofte da. Så det var jo, det var flere kokker enn bare en idéhaver | | | |
| 336SN6: Jada, det der var jo snakket mye om og vi hadde jo møter...Vi hadde jo skrevet sånne avtale med de. Altså en intensjonsavtale (..) Og det var jo en stor case å få den intensjonsavtalen i orden fordi han i <Inkubatoren> var så jævli negativ til det. Vi måtte jo bruke <Forretningsadvokat> på det, for å få det i gjennom. (..) Hvor bindende avtalen var vet jeg ikke. Den viste seg jo å ikke være så veldig bindende da. Så disse tingene som alle har snakket om før, det her med ekstern idéhaver....men vi tenkte vel at ting var under kontroll. | | | |
| 341SN6: SPØRSMÅL: Hvor tidlig vil du si at dere tok opp det her med finansielt eierskap og de tingene? SVAR: Det snakket vi om helt i begynnelsen, men ikke om tall. SPØRSMÅL: Hva fikk dere høre fra starten? SVAR: Nei, bare at det var helt naturlig at vi skulle få eierskap til det, at vi skulle få eierandeler da. Men det var aldri diskutert noen tall. Og at vi skulle se liksom når vi kom i gang, vise hvor flinke vi var, noe vi tydeligvis ikke var da. Da skulle tall og sånn diskuteres. | | | |
| 342SN6: SPØRSMÅL: Det var liksom eierandeler det stod på? SVAR: Nei, vi fikk ikke tilbud. Men da ringte han meg etterpå og sagt at han ville ha meg med, men han fikk ikke lov av han andre da. Han andre hadde ønsket at ingen skulle være med. Nå merker jeg at jeg skryter veldig her, men grunnen er jo at jeg har jobbet som elektriker i mange år, og det som var tingen her var at du trengte en del kompetanse på det området. Det hadde ikke han, det hadde jeg, jeg har godkjenninger for å gjøre det vi skulle da. Så jeg kunne bygget all hardwaren og reist ut og satt det opp. Så det er derfor jeg kan si at han ville det, for han ringte etterpå da | | | |
| 346IN7: altså det ble snakket om eierandeler på sikt og sånn, men vi kom aldri til det punktet hvor vi måtte sitte ned ved et bord og si "nå må vi finne ut hvem som skal ha hva da. Men det var ikke noe uvennskap rundt det. Det handla vel mer om at, ettehverv fant de ut at det var riktigere for dem å gjøre noe annet da. | | | |
| 354IN7: Nei, som sagt så kom vi aldri til det punktet der at, nei nå kan vi ikke holde på lenger fordi at vi ikke har penger til det. Vi kom aldri dit. Vi kom aldri dit, men jeg opplevde ikke det sånn at... Noen av de sa at, "nei, jeg vil ikke gjøre det her i <Sommersemesteret>, men det er helt greit, men vi kom aldri dit at det på en måte kokte ned til penger da, vi kom aldri til det. | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|---|----|---|---|
| <p>355IN7: Spørsmål: Det var aldri noe prat om aksjer eller den type ting da de starta? Svar:Jo, det var det. Det ble diskutert litt sånn løst om man kan, så vidt jeg husker da, hvordan man kan... for det er noe som kom opp ganske fort da. OK, hvis vi skal jobbe her så må vi ha en eller annen ordning som gjør at vi får eierskap eller tjener seg opp eierskap eller noe sånt. Og det var veldig viktig, og det tror jeg er helt essensielt, og vi skrev ikke noe avtale på det. Man kan ikke love bort ting, altså man kan skrive en avtale som regulerer på et vis. Men vi hadde ikke så, så vidt jeg kan huske... vi hadde snakket om det, og det er også naturlig at man må ha incentiv for det. Og det er også de som gir det ut avhengig av. At de som jobber med det lille ekstra da, fordi hvis ikke de gjør det, eller er motivert til det, er det liksom ikke noe vits.</p> | | | |
| <p>360IN7: det er veldig stort gap mellom det de nye forventer og det de gamle er interessert i å gi.</p> | | | |
| <p>361IN7: Man må dele noe da, for å få noe. Og det er også viktig at alle har motivasjon og at alle trekker i samme retning og alt det der. Men det var, jaaa, jeg tror kanskje vi tenkte at det må vi ta når vi kommer dit da. Og det kan man jo tenke, men det er alltid litt sånn vanskelig å vite hvor langt man skal tenke frem da. Men jeg tror at hvis man har en så klar tanke om at her skal vi jobbe i noen år til, mange år til, og bygge det opp, så... Hvis det er tanken helt fra starten, så bør man nok regulere det helt i detalj veldig tidlig, slik at alle kortene er på bordet. Ja, det er som sagt flere case jeg har hørt om, og da snakker jeg ikke om oss, hvor folk liksom har gått ut av prosjekter fordi de følte de fikk altfor liten inflytelse, altfor liten eierandel. Det var liksom ikke gulrot nok da..</p> | | | |
| <p>362IN7: Spørsmål: Er det noen ting du tror kunne vært gjort annerledes for at de ikke skulle hoppet av prosjektet?Svar: Jaaa, vi kunne nok prøvd å være mere... altså hvis målsetningen var at man skulle ha med alle hele veien, så måtte vi vært mye mere fokusert på hvordan det skal skje da, fordi... og realiteten i det da. At man kanskje må ha halv lønn eller kvart lønn da i to år. Er folk klare for det. Gidder folk? Jeg skjønner godt at folk heller tar seg en jobb i et konsulentfirma og tjener en halv million. Det er ikke noe vanskelig å forstå det. Det er liksom... Det er noen realiteter der da som kanskje ikke går opp for mange før du står der og skal velge vei da.Da må vi se da; Hvor mange er vi, hvor mye penger har vi? Hvor mye er de som sitter på den ene siden villig til å gi fra seg, ift hvor mye de som sitter på den andre siden er villig, eller krever å få da. Og enten så er det en kabal som går opp, og da er jo det helt supert, men hvis ikke det går opp, så må enten finne et annet team, eller si at "greit, da jobber vi frem til det, og så er det det".</p> | | | |
| <p>366IN7: Fra studentene eller de som kommer inn sin side, er det jo hva de kan få og hva de kan gi. Og det samme også med de som sitter på andre siden. Hva de kan få og gi. Og det vil jo også være mange andre ting, personlige ting da. Som personlige egenskaper. Noen matcher, noen matcher ikke. Så ikke altfor tidlig, men lenge før man står der da, for da er det nesten garantert da at det er ganske stor overlapp mellom det de vil ha og det de vil gi. Og det tror jeg ofte er derfor mange ting, sånne prosjekter går i grus da. Eller samarbeidet går i grus da, ikke nødvendigvis prosjektene. Men samarbeidet fordi at man ikke klarer å bli enige, eller man føler at, de som skal inn føler at nei, her er det for lite å hente og de som sitter på andre siden tenker nei, her er det for lite å hente.. hehehe. Det er urealistisk da eller at... man kommer inn i en kjip sirkel der man tenker at nei, men de må forstå begge veier. Begge spiller det kortet liksom, de må forstå.. Og da... det er helt</p> | | | |
| <p>367IN7: Før eller siden så begynner man å regne. Man tar frem kalkulatoren. Xmill, det er målet hver. Så begynner man å regne, ok, vi er så og så mange. Og så må man regne inn noen emisjoner. To hvertfall, kanskje tre. Litt prispenger og litt sånn krydder. Sånn og sånn økning og sånn og sånn. Og så blir det plutselig ikke så jævlig lønnsomt lenger da.</p> | | | |
| <p>368IN7: Poenget er at når du begynner å regne på det, ser det ikke så jævlig fett ut lenger. Og tallene sier jo ofte at du bør ta den jobben da, fordi du har oddsen mot deg,</p> | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|---|----|---|---|
| men vi gjør det likevel, ikke sant. | | | |
| 375SN7: Nei, eller de ville at prøveperioden skulle utvides frem til jul. Og så var det, fikk vi noen sånne indikasjoner på at det kanskje ikke var snakk om voldsomt mye da. Og så begynte vi å kanskje få litt sånn, er- dette- noe- spennende- produkt-følelse. Vi mista kanskje litt trua på produktet også. | | | |
| 376SN7: Så, men det kom jo av at vi ikke følte noe eierskap i produktet. Og at vi følte at det vi gjorde...altså så kan man spørre seg selv atte, var det fordi vi gjorde en dårlig jobb, de ikke så at vi var noe viktig, eller var det motsatt, at de holdt igjen og.. Jeg veit ikke helt det da, men vi bidro ikke, vi gjorde ikke noe revolusjonerende i de gruppa og da fortjente vi heller ikke å få noen eierandeler. | | | |
| 378SN7: Spørsmål:Når dere begynte å jobbe med <Idehaver1> og <Firma>, var det noen uttalte hva de som hadde starta opp <Firmaet> skulle jobbe med og hva ES-teamet skulle jobbe med? Altså... Svar: Nei, det var kanskje det som var litt dårlig da, det var jo, de var jo inneforstått med at vi skulle drive med forretningsutvikling, de skulle drive med utvikling av produktet, men jeg tror kanskje vi kryssa hverandre litt da, at de kom litt over i vår bane, og det var jo ikke så unaturlig. De hadde jo holdt på med prosjektet i tre år. De hadde jo allerede sikkert noen relasjoner som de måtte pleie. Og vi kunne liksom ikke ta over, så det måtte bli nye relasjoner da. Vi hadde jo såpass mye sånn.. vi var jo på <Forretningsplankonkurranser>. Så vi dreiv jo masse med det. Vi dreiv jo veldig lite med buiseness. Og det gjorde jo at. Man får ikke eierandeler ved å drive med forretningsutvikling, eller forretningsplankonkurranser. Så ja.. | | | |
| 379SN7: Eierskap kan jo være det samme, altså for meg er eierskap, jeg får eierskap i et produkt dersom jeg eier litt på en måte. Sånn finansielt og sånn. Så det var ikke motivasjonen. Herre gud, vi er snart ingeniører, så.. på den tida da. Og jeg må jo ha penger av det her på en måte. Sånn sett. Jeg kan ikke ta en risiko. Ingen av oss var villige til å ta noen risiko ift penger da. Så vi måtte jo ha litt. | | | |
| 380SN7: Ja, og da når de utsatte den fristen, skjønte vi at ok, da er de litt betvilende til vår, hvor avhengig de er av oss. Og, så det var liksom ikke snakk om voldsomt mye. | | | |
| 389SN7: Jeg vet ikke hvor mye mer man kunne på en måte blæste rundt det, men det var jo en periode hvor man trengte kapital, og en måte å gjøre det på er gjennom konkurranser. Så, men det er ikke sånn man får eierandeler i et selskap. Man går rundt med sparebøssa. Man blir ikke noe avhengig av deg av den grunn. Når du har tømt alle kassene rundt omkring, så er det liksom byebye og takk for at du gjorde det. | | | |
| 395IN8: Utfordringer som vi møtte, og som dere helt sikkert skjønner var at vi som hadde laget produktet hadde et eierskap til det, og vi har store visjoner, og vi følte at ES-teamet måtte bevise at de hadde noe å tilføre teamet da, for at de skal få eierandeler. Det var det som var utgangspunktet. | | | |
| 396IN8: Og vi prøvde så godt vi kunne å gi de eierskap ved at de fikk være med å bestemme mye, og jeg trakk meg bort fra forretningsavgjørelsene og lot de styre den biten der så tok jeg meg av det tekniske. De kom også inn på produksiden for å gi innspill på hva som kunne bli bedre og vi endret det og sånn, men de ville selvfølgelig ha eierandeler i selskapet. | | | |
| 397IN8: Vi brukte mye tid på å se på ulike modeller man kan bruke for å gi eierandeler som er safe for begge parter. Så vi kikket på noe som kalles vesting. Så viste det seg at det er svært ugunstig ordning i Norge, skattemessig. | | | |
| 398IN8: Så vi fant ikke noen bra modell. | | | |
| 399IN8: Jeg ville gjerne det (eierskap) til rette folk, men da må man være sikker på at det er rette folk. Problemet med team fra Entreprenørskolen er at de studerer fulltid ved siden av. | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|--|----|---|---|
| 408IN8: SPØRSMÅL: Hvordan var det å gi fra seg det store ansvaret til andre? SVAR: Det var noe jeg måtte jobbe litt med. SPØRSMÅL: Hvordan var det egentlig? Jeg bare ser for meg at som idéhaver så må du ha hatt et sterkt forhold til idéen siden du hadde lagt ned tid og ressurser før du får ting liksom da. SVAR: Jeg hadde jo mine visjoner, men jeg tenkte at hvis de skal få eierskap og hvis de skal ha det gøy, så må jeg bare gjøre det. | | | |
| 409IN8: SPØRSMÅL: Kan du si noe om hva du tenkte i starten og om du synes det var utfordrende på noen måte at kanskje de utfordret deg på noen punkter i forhold til at du var idéhaver. SVAR: Det de utfordret meg på var at de ville ha skriftlig hvilke eierandeler de skulle få. De skulle ha tall, ett eller annet håndfast. En avtale. SPØRSMÅL: Hvor tidlig da? SVAR: Nesten med en gang. Etter to uker eller noe sånt. Jeg sa at hvis dere skal ha noen eierandeler i selskapet så må dere vise hva dere kan bidra med, og at dere er villig til å gå "all in". | | | |
| 410IN8: Det (spørsmål om eierandeler) ble trukket opp med jevne mellomrom vil jeg si. Det var fin EiT-mat å ta opp, fordi det er konfliktylft og sånn. Så det gjorde at vi snakket om det, og skrev om det i ettertid. For å kartlegge prosessen og all den driten man skulle gjøre i EiT. Så det var en konflikt mellom idéhaver og teamet. | | | |
| 411IN8: Jeg var litt skeptisk og ville ha en "commitment" fra hver enkelt. Og vi skulle skrive en avtale der vi definerte hvilke forventninger vi hadde til hverandre. Hvor mye vi skulle legge ned av arbeid i uken, og sånne ting. Også ble ikke det gjort. Jeg snakket så litt med Professoren deres om det. Lurte på hva som var hensiktsmessig å gjøre. Så begynte vi å kijke på vesting og det vi snakket om i sted. Det passet ikke. Så det ble litt sånn at det tappet oss for energi. | | | |
| 418IN8: Jeg sa vel; "Hvis dere skal ha eierandeler i selskapet så forventer jeg at dere gir bønn gass i sommer og ikke ta noen andre sommerjobber". | | | |
| 421IN8: Det er vanskelig å få det til å funke siden du har et team som går på deltid. Så å få de helt integrert i en bedrift, opplevde jeg som vanskelig iværtfall. Da må jeg vite at det teamet er villig til å gå "all inn" og kjøre på hvis det blir behov for det. Og prioritere bedriften. Hvis jeg hadde gitt ut de 30% av selskapet da, om det hadde hjulpet? Jeg vet ikke. Det kan hende. | | | |
| 445SN8: SPØRSMÅL: Kan du snakke litt om den prosessen som går på avslutningen av samarbeidet? Både for din del og det du kjenner fra de andre sitt ståsted. Altså, dere trekte dere ikke samtidig, var det sånn? (...) SVAR: Starten på det var nok samtaler rundt eierskap og sånn. Og det var jo ganske tidlig, sånn at starten på sammenbruddet var allerede i februar sikkert da, for der kom vi ingen vei da, der stod vi helt fast liksom. Altså, vi ville jo, og ønsket jo en forsikring om at om ikke annet bare enn en forsikring om at vi er med på...at vi har en stake i det her da, og det klarte han ikke å komme med da. På et tidspunkt tok vi det opp, og da sa han liksom at han tenker at vi er likeverdige parter på en måte, sa han da. | | | |
| 446SN8: SPØRSMÅL: Hvor tidlig var det? (snakk om eierskap) SVAR: Tidlig, helt i starten. Så gikk det kanskje en måned så tok vi det opp igjen, og da var det en helt annen tone, om at det her må jeg tenke på også var han å snakket med <veileder på Entreprenørskolen> om det og litt sånn, så prøvde vi å pushe han litt på det. Også ble det jævlig dårlig stemning, fordi han syntes at det var helt dust at vi pushet på det, for han mente det skal ikke være vår motivasjon liksom. Vi skal gjøre det her fordi vi tror på <Firmaet> og fordi vi tror at dette skal virkelig forandre på et eller annet, at vi skal ikke trenge noe....hva skal vi si. Noen annen reward enn det da, i utgangspunktet. | | | |
| 447SN8: Jeg tror ikke han helt tenkte over hva han sa første gangen, så jeg tror ikke egentlig han mente at vi skulle være 20% hver på fem stykker. Han mente bare... Jeg tror han mente det rent sånn konseptuelt, altså at vi er mennesker liksom, hehe. At alle har noe de skulle ha sagt, jeg tror det var det han tenkte da. | | | |

| SITAT - FINANSIELT EIERSKAP | EM | U | T |
|--|----|---|---|
| 448SN8: ...altså han var alltid helt åpen på det at det skulle være rom for å gi eierandeler og sånn, men det ble aldri nevnt noe tall what so ever da. Jeg ante ikke om han mente en halv prosent til hver, eller en 20% til hver. | | | |
| 449SN8: SPØRSMÅL: Hvor viktig var det for dere? (eierskap) SVAR: For meg var det dritviktig. | | | |
| 450SN8: Altså, jeg følte at vi burde være....ikke likeverdig kanskje men så godt som likeverdig da. Selvfølgelig, de hadde jo gjort mye da men, og selvfølgelig skulle de få kompensasjon for det, men jeg tenkte at vi skulle regne frem til hvor mange timer de hadde brukt, også kjøre en sånn timefordeling i forhold til hvor mye vi jobbet med det. At ingen får noen spesiell bonus for å ha kommet med idéen da, at det er den praktiske gjennomføringen som har noe å si her. Det finnes nok av folk som gjør akkurat det samme, altså. Sånn at idéen i seg selv så jeg på som ganske verdiløs, og at vi fikk betalt i form av hvor mye vi hadde jobbet med det her da. | | | |
| 451SN8: ...vi kom aldri noen vei med dette her (samtaler om eierskap), så vi prøvde å pushe han på det, og da ble han forbannet fordi han syntes det var veldig dårlig...det visste mangel på motivasjon. Og de samtalene der så kom det frem hvor forskjellig vi var som mennesker. At vi bare ikke funket da. Det var ikke noe.... Jeg satt bare å "hatet" liksom, og syntes han var en idiot. | | | |
| 452SN8: Ja, han sa vel egentlig at dette har han ikke lyst å svare på, at det var en jævlig diskusjon. Dette er helt idiotisk at dere tar opp det her, for det er ikke en relevant diskusjon mente han. Jeg kan se det argumentet også forsåvidt, hvis det hadde vært tillit der. Hvis vi hadde vært kompiser, hvis det hadde vært en kar jeg hadde kjent siden jeg var...altså hvis jeg hadde kjent han godt og stolt på han så hadde det ikke vært noen issue, da hadde det ikke vært en samtale vi hadde trengt å ta. | | | |
| 454SN8: SPØRSMÅL: Men et tenkt scenario; Hvis dere hadde fått mye eierandeler da, tror du at dere kunne fortsatt å samarbeide til tross for samarbeidsproblemene ellers? SVAR: Midlertidig, men jeg tror det hadde skåret seg uansett. SPØRSMÅL: På grunn av kjemi da eller? SVAR: Ja. Jeg tror det. | | | |
| 460SN8: Den der eierdelen er jo bare et symbol, det handler jo ikke om penger, det er jo ingen penger. hehe. Mest sannsynlig kommer det ikke til å bli det heller, det er ikke det det handler om. Det handler om å faktisk commite ved å gi, det handlet bare om at han.....det å kunne tallfeste hva man skal gi fra seg. Og når han da strittet så i mot så tenkte jeg at det kommer aldri til å gå. Det kommer alltid til å være han som skal passe på sin baby da, og da finner jeg på noe annet. | | | |

10.1 Kommunikasjon

Forkortelser C-kategorier:

K = Kommunikasjonshyppighet, G = Geografisk nærhet

| SITAT - KOMMUNIKASJON MELLOM PARTENE | K | G |
|--|---|---|
| 14IS1: Ja vi det var litt ulikt over tid, men jeg skulle vel si at vi treffes vel på det minste en gang i måneden. Innledningsvis var det sikkert oftere. Og det kunne være fysiske møter, mailkontakt, telefonsamtaler og man møtene hadde vi da i prinsipp hver fjerde uke hvor vi treffes og snakkes. | | |
| 15IS1: Ja, det fantes jo perioder da vi treffes oftere, og det fantes perioder der det var mer utdragende. Det som hendte når vi hadde kommet i gang var jo at denne modellen som <Incubator> har som sier at vi behøver å ha inn en styreleder, kaller man det, og det skal gjerne skal være en person som kommer utenfra og som ikke har med idhaver og gjøre, ikke har med studentene å gjøre uten at man er littog da gikk vel jakten inn i det her: okay, hva trenger vi av kompetanse som skal lede dette her og vi fikk inn en tidligere adm.dir for salg i <Sted> som het <Person> og han takket jo ja til dette og ledet disse møtene som vi hadde en periode. Og han bidro ganske mye med sitt nettverk og fikk gehør for mye generelt og planer når det gjelder økonomi og lønnsomhet som man jobber med. Og da treffedes vi periodevis litt oftere, kanskje to møter i måneden. | | |
| 16IS1: Fordi bilde jeg ble gitt av <Inkubator> Chalmers da vi gikk inn i dette var vel at det det blir de her møtene og senere kommer studentene og gjøre alt. Men sånn var det ikke riktig fordi vi fikk jo en riktig stor arbeidsinnsats, så periodevis skulle jeg vel si at jeg la ned omlag 50% av min arbeidstid på å hjelpe studentene. Og det var veldig mye tid som gikk med til ulike saker. | | |
| 20IS1: Det er ganske mange sånne saker som reguleres der. Og hva som hendte var vel at, det kom litt uventet for meg kan man si her her. Vi begynte prosjektet rett før ferien og fram til en eller annen gang før jul, så kom dette spørsmålet opp første gangen, da studentene syntes at avtalen ikke var noe bra, vi vil jo vite hva det er i det her for oss. Og hva finnes det for noen ting til oss. Og der tror jeg vi pratet forbi hverandre en hel del. | | |
| 40IS1: Men jeg tror også at, som du kanskje var inne på her, at hadde de sittet mer hos oss, så hadde den her pådrivet..., for det er klart at i en sånn studentmiljø, der vi sitter med våre prosjekter, og på andre siden av bokhyllen sitter tre andre med sitt prosjekt osv. Og så er det et titalls prosjekter som driver. Det er klart de sitter "hvor mye har dere fått ut av deres prosjekt", "nei, vi har fått så mye", "De har fått så mye....", og at man på den måten driver å overgår hverandre. | | |
| 41IS1: men vi satt fysisk ikke sammen så mye. Men i perioder hadde jeg mail og telefonkontakt hver dag i prinsippet. og vi hadde møter veldig tett. Så å jobbe tettere sammen, det tror jeg ikke at vi hadde klart tidsmessig. Da måtte jeg sluttet i mon vanlige jobb og startet i prosjektgruppen. Det finnes ikke mer å hente der. Det er i såfall at om de hadde sittet her hadde man fått den spontane biten der man snakker over kaffen. Og det kan være verdifullt. Men jeg tror kanskje at det ikke er avgjørende, derimot at de hadde hatt et eget krypin et sted kan ha påvirket situasjonen, sånn at de ikke sitter sammen med sin kompiser, for da begynner det, når man kommer til juletider og alle snakker | | |
| 54SS1: jeg tror, og vår analyse, var også at de kjørte litt med dobbel kort, eller dobbel roller, så de sa en historie til oss og så sa de en historie til idehaveren. De vil jo gjerne ha inn nye ideer, så da sa de det som trengtes for å blidgjøre idehaverene. Og da gir de dem en forestilling om at de tar inn dyktige og ambisiøse studenter. De krever ingen lønn og krever ingen eierskap. De gjør bare en veldig god jobb og så får dere utvikle deres ideer og beholde det største eierskapet, mens vi på <Inkubator> tar, de tok jo da 20% ut av aksjene for mekle sammen dette her da. <Studentene> nøyer seg med 10% som de skal dele på tre stykker, så de får 3% eller 3,3%, og det er de kjempefornøyde med, bare de får en lav lønn. Og senere får | | |

| SITAT - KOMMUNIKASJON MELLOM PARTENE | K | G |
|--|---|---|
| dere beholde 45% selv og resten anvender man for å ta inn kapital eller binde opp noen andre | | |
| 60SS1: Spørsmål: Vil du si at det var dere som studentteam som drev oppstarten fremover? Svar: Ja, det var veldig mye det. Men det var jo satt at vi skulle gjøre det. Men senere var det jo sånn at vi drev prosjektet fremover, men så hadde man regelmessige styremøter en gang i måneden, tror jeg. Og da stilte de, fremfor alt var det lederen og idehaveren som stilte en hel del spørsmål. Og av og til fikk vi også oppgaver som som vi måtte returnere neste styremøte eller noen uker fremover eller noe sånt. | | |
| 66SS1: Vi satt jo på en plass med alle andre prosjektteam som hadde sine prosjekter og senere var det jo i samme bygning som <Inkubator>, så de var inne litt oftere og hilste på, men idehaveren hadde kontorer i byen. | | |
| 67SS1: Spørsmål:Tror du det hadde betydning forståelsen av betydningen til hver part? At dere ikke satt sammen med dem og de satt ikke sammen med dere, og det gjorde at.... Svar: jeg tror ikke det var spesielt viktig | | |
| 80IS2: Og siden jeg bor to kvartaler herfra ble det ganske frekvent at jeg var her. | | |
| 81IS2: Vi hadde jo våre prosjektmøter, så vi fikk fort en teambuilding. Og siden jeg har den interessen jeg har så var det ikke vanskelig å fort sette meg inn i studentenes situasjon. Jeg opplevde aldri at det var dem og vi. | | |
| 82IS2: Så, vi hadde jo veldig tett og bra relasjon hele tiden. | | |
| 94IS2: (...) vi hadde våre styremøter, og de hadde vi en gang i måneden. Så jeg jobbet ikke så aktivt, men vi forsøkte å være formelle der, at vi så styret og så fikk de rapportere på styremøtene, og så var det veilederen som i mellomtiden kunne stille opp og støtte studentene. Men vi forsøkte å ha de tilfellene med avrapportering, og så satt vi opp nye mål fram til neste styremøte. | | |
| 96IS2: SPØRSMÅL: Dere hadde styringsmøte en gang i måneden? SVAR: Ja. SPØRSMÅL: Vil du si at var nok? Var det tilstrekkelig eller følte du at dere burde jobbet enda tettere? SVAR: Senere ble det jo sånn at de ringte meg også i mellomtiden, så det var ikke sånn at det var vanntett på det viset. Men vi forsøkte å holde det prinsippet. Men ettersom jeg som sagt bor så nære så var det jo enkelt å slå et signal, eller jeg kommer over på et besøk. | | |
| 100SS2: Vi tok jo kontakt med <Idehaver>, som dere har treft. Han bodde jo også i <Sted> og var veldig tilgjengelig. Vi fikk tidlig kontakt med ham (...) | | |
| 101SS2: (Vi) hadde med en gang veldig god kontakt med <Idehaver 1>. Vi hadde ingen kontakt med, initielt, <Idehaver 2>, eller <Idehaver 3> i selskapet. | | |
| 102SS2: Og vi drev på veldig bra, og vi fikk lite, ganske lite støtte fra selskapet, kan du si. <Idehaver 1> traff vi veldig mye, og han fikk vi veldig bra feedback fra på det han kunne. Men etter et halvår eller noe sånt innså vi at <Idehaver 1> selv kanskje var litt frakoblet. Fordi på et tidspunkt begynte vi å lese mellom linjene at det hadde blitt litt krøll i eiersituasjonen mellom <Idehaver 1> som var i <Sted 1> og <Idehaver 2> og <Idehaver 3> som satt oppe i <Sted 2>. | | |
| 105SS2: (...) det gikk bra for oss utad, men vi hadde veldig dårlig kommunikasjon med <Idehaver 3> og <Idehaver 2>. De var litt langt borte og vi, et sted, trodde vel at vi hadde bedre dialog enn det vi hadde, liksom. Det sendtes ut en mail og sånn der, men vi hadde trengt å treffe dem. Vi treffe dem en gang på et og et halvt år, liksom. Vi hadde trengt å treffe dem som vi gjorde med <Idehaver 1>, hver uke, eller hver annen uke. Og desverre, så var ikke <Idehaver 1> så tilkoblet til selskapet som han ville heller. Hadde han vært det, hadde det sikkert fungert veldig bra. Om han og <Idehaver 3> for eksempel hadde hatt en veldig god dialog, da hadde det ikke vært noe problem. | | |

| SITAT - KOMMUNIKASJON MELLOM PARTENE | K | G |
|--|---|---|
| 105SS2: (...) det gikk bra for oss utad, men vi hadde veldig dårlig kommunikasjon med <Idehaver 3> og <Idehaver 2>. De var litt langt borte og vi, et sted, trodde vel at vi hadde bedre dialog enn det vi hadde, liksom. Det sendtes ut en mail og sånn der, men vi hadde trengt å treffe dem. Vi treffe dem en gang på et og et halvt år, liksom. Vi hadde trengt å treffe dem som vi gjorde med <Idehaver 1>, hver uke, eller hver annen uke. Og desverre, så var ikke <Idehaver 1> så tilkoblet til selskapet som han ville heller. Hadde han vært det, hadde det sikkert fungert veldig bra. Om han og <Idehaver 3> for eksempel hadde hatt en veldig god dialog, da hadde det ikke vært noe problem. | | |
| 108SS2: Han bodde jo i <Sted 1>. <Idehaver 3> bor i <Sted 3> og er..jeg vet da faen hva han holder på med. Han holder på med en rekke andre greier også, samtidig. <Idehaver 2> bor i <Sted 4>, og foretaket ligger i <Sted 5>. (...) Så det er...det var så himla langt i fra alt ting, da. SPØRSMÅL: Så den geografiske avstanden var stor? SVAR: Ja, virkelig. | | |
| 110SS2: Da vi treffe <Idehaver 3>, fant vi en slags felles målsetting. Men..ja, han innså at det kunne være veldig givende og han så at vi hadde gjort bra resultater, at vi hadde åpnet et marked litte grann. Samtidig som han kjente nok at han ikke var helt overbevist. Han ville nok fortsatt, trodde nok enda at de kunne gjøre det minst like bra. Og han var ikke helt beredt på å slippe, for eksempel <Produkt 2> til oss, hvilket kanskje hadde vært det smarteste, på en måte. Det var vel halvlinje (?). Men det hadde vi behøvd å være...vi treffe vel han i mars 2012 og vi begynte prosjektet i mai 2011, så det var ti måneder eter at vi startet prosjektet at vi møtte VD-en første gang. Og jeg mener, det burde ha blitt synkronisert i mai 2011. Vi hadde jo allerede, det hadde jo skjedd veldig mye på ti måneder. | | |
| 111SS2: SPØRSMÅL: Altså, når dere begynte samarbeidet. Trodde du at <Firma 1> var mer ivrig og engasjert? SVAR: Ja, det trodde vi. SPØRSMÅL: Hvordan utviklet det seg? SVAR: En gang på høsten, 2011, type, kanskje et halvt år etter at vi hadde satt igang. Da begynte vi å innse det, men ettersom <Idehaver 1> var så engasjert så kjente vi at vi hadde jo hele tiden støtte fra <Idehaver 1>, <Firma 1>, da. En gang etter et halvt år begynte jeg og <Student 1> å innse at, når vi ringte opp til <Firma 1>, så innså vi at det fantes en sprekk mellom <Idehaver 1> og <Firma 1>, litte grann. Deres syn på visse saker var ikke helt lik. Og da skjønnte vi at "Ok, det finnes kanskje litt mer her". Så da kjente vi på en måte at, "OK, nå begynner det å kjennes som at vi ikke er helt...at alt ting han sier kanskje ikke er helt forankret her." Og vis a versa. De sa noen saker til oss som var, "OK, er de helt ute og sykler her, liksom?" Så, type, høsten 2011, et halvt år etter. Og det var da vi virkelig ville få til et møte med dem. Vi tok, vi tok to måneder innen vi hadde pratet med VD-en på telefon. Vi ringte han i en to måneders tid, type hver dag. Og han var alltid opptatt. Men, det her er jo et prosjekt du eier førtifem prosent i. Vi ville jo bare gjøre noe bra sammen. Så... | | |
| 115SS2: SPØRSMÅL: Så du vil si at det var dårlig kommunikasjon både mellom dere og <Firma 1>, og mellom <Idehaver 1> og <Firma 1>? SVAR: Ja. (...) SPØRSMÅL: For ingen kommuniserte med <Firma 1>? SVAR: Nei, ingen hadde kommunisert med dem i det hele tatt. SPØRSMÅL: Og kjemien ble sikkert farget av det også. Hadde dere hatt mer kommunikasjon ville kanskje kjemien vært bedre? SVAR: Eksakt. | | |
| 120SS2: SPØRSMÅL: Hvorfor var samarbeidet med <Idehaver 1> så bra? Hva var det som gjorde at det følte så bra? SVAR: Han er alltid tilgjengelig. Svarer på telefon, svarer på mail selv om han knapt vet hvordan mail fungerer. Forsøker, liksom. Veldig bra på å holde kontakten. Så er han veldig ærlig, rak og ærlig med alt som hender. Gjorde vi noe dårlig så sa han det til oss, på en bra måte selvfølgelig, kom med litt konstruktiv kritikk liksom. Han er dyktig på relasjoner, liksom. Men jeg tror, tilgjengeligheten var veldig viktig for oss i begynnelsen, og senere hadde vi på en måte samme, vi fikk samme syn på hvordan vi kunne drive det. Og <Student 2> og jeg så opp til han mye og kunne lære mye. Han hadde jo gjort mye reiser tidligere, og sånn. Og han porsjonert ut sine kunnskaper ganske bra til oss. Men første gangen vi møtte han syntes vi han var litt vanskelig, fordi han var ganske mye for seg | | |

| SITAT - KOMMUNIKASJON MELLOM PARTENE | K | G |
|---|---|---|
| selv. Jo mer vi lærte å kjenne hverandre, jo mer delte han med seg. Og det bli ganske mye personlig snakk også. Så jeg tror at, personkjemien fungerte også og hadde det ikke gjort det hadde det vært vanskeligere kanskje. | | |
| 122SS2: SPØRSMÅL: Hva tenker du er de viktigste faktorene for å sørge for at et samarbeid mellom de to partene her skulle vært bedre, da, for å få et framtidig suksessfullt samarbeid? (...) SVAR: Altså, kommunikasjonen er veldig viktig. Det må settes en veldig tydelig struktur fra begynnelsen fra Chalmers side, eller universitets side, og fra idehaverens side. "Allright, hvorfor er dere med her og hva er dere forberedt på å...hvordan mye er dere forberedt på å yte, og hvor mye tid har dere virkelig?" Så det er på plass. Så når studentene kommer på plass, at man direkte der også virkelig treffes. Det første man burde gjøre er å ha en tre dagers workshop der man bare går gjennom hvem man er og hva man vil gjøre og hva målsettingen er. Og så må selvfølgelig det revideres, men da har man i alle fall virkelig lært hverandre å kjenne fra begynnelsen. Det er ingen ide å gjøre som vi gjorde, og som mange andre gjorde. Å begynne med å lese masse og sette seg inn i teknologien og så videre. For da dytter man på de her viktige greiene, som kommunikasjon. (...) Jeg tror at da hadde man på en måte fått...da vet man hva som gjelder på en måte. Senere så om de begynner rett etter, om de sier at alt er bra etter møtet, etter tre dager er alt kanon og man bare: "Faen, nå kjører vi." Og så går det en uke og da merker man at de ikke følger det vi snakket om, eller at kommunikasjonen ikke er så bra, da kanskje man merker da i stedet at kanskje det her er noen som ikke er så veldig bra. SPØRSMÅL: Man må ha en forventningsavklaring. SVAR: Ja, men virkelig. Med alle som en skal involvere. Det er klart er det Volvo så er det vanskelig, men alle som skal være med i prosjektet i alle fall, og de som fatter beslutningene i bakgrunnen. I et større selskap, idehavere, finnes det alltid noen høyt oppe som skal ha noe å si, og at man får med seg den personen også fra begynnelsen. | | |
| 137IS3: Jeg prater jo ganske mye og sånn liksom, om strategi. Hvilke forretningsmuligheter jeg syntes lå i linje med identiteten til selskapet. Jeg skrev et forslag på en identitet. Noe som i ettertid er merkelig, siden det var et selskap de var tiltenkt å drive liksom. Det er litt rart, altså...ehhh. De var ikke helt enige med meg, så da sa jeg, faen..Det er jo dere som skal gjøre dette, men dette er et utgangspunkt. Men det sier noe om at det var ikke helt, liksom, balansen fantes ikke. At de skulle fortsette liksom, så... | | |
| 138IS3: Det var jo ett år liksom. Da jobbet de veldig bra, men senere så følte de nok at det ikke var deres idé. De var veldig motivert og jobbet på under hele året. Senere så jobbet de videre under sommeren, altså nå i sommer da. Ehhh...liksom for ganske lav lønn med tanken som at det skulle bli et selskap. | | |
| 143IS3: Studentene måtte gå ut av møter noen ganger når vi og inkubator skulle prate om hvordan vi skulle gjøre det liksom, med hvem som skulle fortsette, og sånn. Slike spørsmål som de følte seg delaktige i, men som jeg har forstått er vanlig i selskaper, det er liksom at operativ VD må ut også prater man VD-fritt liksom. Og det er ikke så rart, men hverken de eller vi kjente til det. Jeg syntes vi oppførte oss dårlig mot de, og de syntes også det. Men det var jo mye fordi de ikke kjente til hvordan det funket. Men slike saker gjorde at det ble mer og mer distanse og polarisert mellom....egentlig....hva skal jeg si....studentene på den ene siden, og styringsordførere, idéhavere og inkubatoren altså. Så det følte helt rart. Jeg hadde hengt med de i et år, så jeg var den som meklet mellom partene. Jeg tenkte det følte ganske komplisert å liksom stå på andre siden helt plutselig. Å plutselig ha lønn, å jobbe her, og håpe at det skal hende noe der borte. Det kjentes ikke helt okei liksom. | | |
| 159IS3: Det tok litt tid å få opp hvert styremøte og finne actions til neste gang. De vil nok si at det var for mange ulike folk som skulle bestemme hva de skulle gjøre, allerede ganske tidlig. | | |

| SITAT - KOMMUNIKASJON MELLOM PARTENE | K | G |
|--|---|---|
| 161IS3: Det var sikkert (styremøte) en gang i måneden, og jeg traff de oftere, mye oftere enn det liksom. SPØRSMÅL: Så det var du som hadde mest kontakt. SVAR: Ja, absolutt! For styrets ordfører var ganske aktiv, men vi trefftes noen ganger i måneden liksom. SPØRSMÅL: Var det tilstrekkelig nok mange ganger dere møttes? SVAR: Jaaa. Det er vanskelig å si om det var for mange ganger, men det var ikke for få. Det kan bli for mange også liksom | | |
| 166SS3: De (Inkubatoren) styrer jo alt ikke sant. Jeg kan begynne der egentlig. Mellom student og idéhaver så funket det veldig bra. Vi hadde et litt annerledes konsept siden vi hadde veldig mange idéhavere. Vi hadde fem idéhavere som var en gruppe som hadde startet et selskap. Fra å være et IT-prosjekt så hadde de veldig høy aksjeandel. For hos oss er det litt annerledes. Inkubator hadde en viss andel av selskapet, studentteamet har en liten andel og idéhaveren har en stor andel. Og i vårt tilfelle var det fem personer som skulle dele på én andel, noe som gjorde at hver person hadde lite, men kollektivt hadde de mye, noe som påvirker ting. Også var det mange stemmer innblandet i selve prosjektet, noe som gjorde at det ble vanskelig egentlig. Men samtidig fungerte det veldig bra ettersom man kunne få litt hjelp også. Men totalt synes jeg samarbeidet fungerte veldig bra i starten, ettersom flere personer betyr mer hjelp, og morsommere dynamikk i teamet. Men på sikt - når jeg skulle gjøre en avtale - er det fortsatt fem personer som må skrive under og bli enig, noe som gjør det veldig omstendelig. | | |
| 192SS3: De var jo opptatt også med sine selskap og sine obligasjoner. Så man ble tvunget til å be om hjelp, og det var litt vanskelig også. | | |
| 198SS3: Vi snakket jo sammen hver uke egentlig med idéhaverne, for vi hadde to som bodde i Gøteborg og tre av de bodde i Stockholm. Men vi hadde styremøte en gang i måneden. En sak som jeg syntes både var bra og dårlig var at vi hadde ukesrapporteringer. Hver fredag skrev vi en mail med hva vi har gjort denne uken, og sendte det ut til alle sammen. Fremfor alt for å forsøke at alle vet hva som skjer. Samtidig som det blir et bra verktøy for meg å gå tilbake til, for å se hva vi har gjort denne uken. Det her og det her er gjort, og da vet jeg at mitt team har prestert. Da kan jeg også se om det er noen som ikke har gjort det så bra. Men samtidig skaper jo det mer jobb for meg. Det kan også føre til at idéhaverne lettere ser hva vi har gjort, og være uenig i hvor vi er på vei henn. | | |
| 199SS3: Jo mer informasjon de (idéhaverne) har, jo mer tanker har de på hvordan ting burde gjøres, tror jeg i allefall nå som jeg tenker på det. | | |
| 204IS4: Og vi (gruppe med forskere og stipendiater) hadde møter hver uke, ikke sant. (...) SPØRSMÅL: Tok også studentene del i de møtene hver uke? Eller var det kun forskerne? SVAR: Alle sammen, ja. I begynnelsen var det det. Men så ble møtene veldig tunge med så mange personer. Så da sluttet..så da delte vi opp det slik at vi snakket mer fysikk i noen møter, og mer...fordi fysikerne vil ikke snakke forretningshistorier, og studentene da, entreprenørskolen, forstod jo ikke fysikkproblemene. | | |
| 205IS4: SPØRSMÅL: Hvor ofte hadde dere møter med studentene? Med entreprenørstudentene? SVAR: I begynnelsen var det hver...var det hver uke...eller...jeg husker ikke helt. Jeg tror vi hadde et uformelt møte hver torsdag. Stående møte altså som alle visste om, ikke sant, slik at de kunne komme og gå slik som de ville. SPØRSMÅL: Var det tilstrekkelig? SVAR: Ja. Det var for mye nesten. | | |
| 206IS4: SPØRSMÅL: Satt dere og jobbet sammen i tillegg, eller jobbet dere på forskjellige plasser? (...) SVAR: Da var det på ulike plasser. Entreprenørstudentene var, satt alene på en spesielt bygning, ikke sant, i et landskap nesten. Så de hadde sine skrivebord og datamaskiner. | | |
| 224SS4: (...) they had a meeting every Thursday. So we sat to them every Thursday. | | |
| 228SS4: We work ... actually I worked a lot with him during, after the master thesis, because then we started to file EU funding applications. Then I was actually sitting out, together in the same office and we were working there for six months. We were trying to fill out, draft an application and some more funding applications. So then I think we worked very well | | |

| SITAT - KOMMUNIKASJON MELLOM PARTENE | K | G |
|--|---|---|
| together. | | |
| 257IN5: Nei vi satt mye sammen. Jeg var mye på kontoret.. | | |
| 258IN5: Jaaa, når vi jobba med Venture Cup og litt forskjellig, møter og sånn. Jeg hadde nå en del møter der i begynnelsen i hvertfall. Så det var mye bra, jeg følte nå at det var greit i hvertfall. Jeg tror jeg var der mer enn en idehaver bruker å gjøre. | | |
| 259IN5: Noen perioder satt vi ganske mange timer sammen. Flere dager sammen.. Med forretningsplan og litt forskjellig. | | |
| 281SN5: mener å huske i hvertfall at vi hadde en åpen forståelse mellom oss liksom og hvor det var på vei, mens <Idehaver> var ikke inkludert i denne EIT prosessen, og det gjorde jo at det på en måte var veldig stor forskjell i liksom hvor god dialog det var mellom oss om tingenes tilstand. Mens det ikke var så god mellom oss og idehaver da, fordi han ikke var involvert eller inkludert i EIT. | | |
| 282SN5: I praksis så hadde vi et ES-kontor, hvor vi satt for det var ikke plass til tre pers å sitte(...) der hvor de var. Og så var det ikke nødvendigvis hensiktsmessig, men.. så vi satt der og <Idehaver> var stadig vekk innom, mener jeg å huske. Kanskje ikke så mye, kanskje han burde vært der mer, egentlig. Og jeg tror, etter det jeg, hvis jeg skal ha en generell tanke om det, så tror jeg det har ganske stor verdi i å prøve å samlokalisere. Og å sitte endel sammen. | | |
| 283SN5: Fordi, jeg ser også på samarbeidet mellom meg og <Person> i <Nytt Firma>. Det blir kanskje litt utenfor feltet her da men, at det blir veldig styrket i de periodene vi satt sammen da. Det var litt vanskeligere når vi ikke satt sammen. | | |
| 284SN5: også liksom hvis en tenker at fra <Idehavers> ståsted var det jo snakk om å bygge en liten organisasjon her. Og tror det vill vært fornuftig å sitte og å knytte oss tettere sammen da. | | |
| 285SN5: Jeg vil jo anta at det var tettere blant de andre(Idehaver og proggere). De hadde jo jobbet sammen med han i liksom et par år da, ikke sant. Litt varierende på deltid/heltid. Men de hadde hvertfall sittet sammen lenge. I løpet av.. for vi jobbet jo sammen med han i tre måneder, før vi brøy opp. | | |
| 301SN5: Spørsmål: Hva skulle du gjort annerledes, eller hvis du skulle gitt noen tips da til studenter og til idehavere som skal i gang med det greiene her. Hva burde de tenke på? Svar: Jeg tror nok at kommunikasjonene er det viktigste. Være åpen om forventninger og om opplegget er sånn fremdeles med EIT og sånn. I den grad man kan og gidder å det er mulig, prøve å involvere idehaver i noen av de prosessene da, som er kjipe, men bra da, så man ikke får en skyttergavsgreie da. | | |
| 306IN6: SPØRSMÅL: Var det nyttig eller, å ta en kick-off start? SVAR: Ja det var nyttig, jeg tror det var helt nødvendig for å komme i gang da. Jeg tror jeg kan si på generelt grunnlag at vi slet veldig med avstanden opp til Trondheim da. Og det kan hende vi kan si med dagens teknologi at man ikke burde gjort det, men det er da en gang slik at de fleste samarbeid går lettere hvis man sitter i samme rom da, og kan diskutere ting når det dukker opp der og da. | | |
| 307IN6: Vi hadde et ukentlig møte på telefon. Også samarbeidet vi jo mye over mail da, og telefonsamtaler når det oppstod noe som måtte avklares. Jeg var vel oppe i Trondheim et par ganger og de var nede her i <Stedsnavn> hvertfall en gang etterpå det. | | |
| 308IN6: SPØRSMÅL: Så det var en gang i måneden eller noe slik at dere var fysisk sammen? SVAR: Ja det var nok ikke mer enn det i snitt nei. | | |
| 309IN6: Vi klarte vel aldri å bli skikkelig kjent med hverandre at vi stolte på hverandre helt, tror jeg da. Siden vi ikke møttes så ofte. Og det tror jeg hadde vært lettere hvis vi hadde kontoradresse i Trondheim der det bare var å stikke innom kontoret når det passet liksom. Sånn at alle satt sammen rett og slett. | | |
| 314IN6: SPØRSMÅL: Altså at det både var deg som idéhaver og at <Inkubatoren>...at dere var et miljø der og studentteamet var et eget miljø her på en måte. SVAR: Nei, det fungerte jo ikke optimalt det. Det gjorde det ikke. Det ble kanskje litt sånne fronter ut av det tror jeg. | | |

| SITAT - KOMMUNIKASJON MELLOM PARTENE | K | G |
|--|---|---|
| 337SN6: SPØRSMÅL: Hvor ofte vil du si at dere var fysisk sammen for å arbeide? SVAR: Vi snakket sammen flere ganger i uken og hver mandag hadde vi mandagsmøte, også møttes vi kanskje en gang i måneden tipper jeg. (..) det beste hadde jo vært hvis vi hadde vært sammen hele tiden, men han satt jo på en måte med sitt og kuket da. Det var ikke noe vi kunne bidra med der, men det hadde vært fint å være sammen. Han idéhaveren hadde jo ingen sånn der forretningsinteresse eller teft da. Han ville helst sitte å programmere og ha andre som måtte ta de spørsmålene, så det var en dum arbeidsfordeling. | | |
| 344SN6: SPØRSMÅL: Men hadde dere tillit til jobben idéhaveren gjorde? SVAR: Ja, han var flink men det viste seg vel etterhvert at han ikke var så flink, så han innhentet jo eksperthjelp fra en sånn 70 år gammel kis (..) han er en av Norges ledende innen <Teknikk>, så han hjalp til og da gikk det visst en del fremover da. Det er litt vanskelige forhold (...) og sånne ting da, så det viste seg vel at det gikk litt sakte, men han var jo flink, men han kunne liksom bruke sinnsykt lang tid på å justere litt (...) og det er sikkert den tiden det tar. Det hadde ikke vi noen forutsetning for å si noe om. | | |
| 357IN7: Vi jobba jo veldig tett, eller jeg jobba jo veldig tett med dem, for jeg hadde jo EIT selv, så vi satt der og da jobba vi liksom som en enhet. Jeg opplevde ikke at... altså i starten var jeg liksom femte hjulet, eller jeg var outsideren da, men det forsvinner jo ganske fort. Så jeg ble jo et slags bindeledd mellom når jeg satt og jobba med de andre og når jeg satt og jobba med dem. | | |
| 359IN7: Vi jobba sjelden alle sammen sammen. Vi hadde møter alle sammen sammen. | | |
| 381SN7: Så, men vi samarbeidet veldig lite med dem, vi var veldig lite sammen egentlig og det gjør jo at man blir to forskjellige klikker. Altså, det blir to grupper da, isteden for en, fordi en er så mye borte og du... Den eneste måten vi kommuniserte på var jo på Skype til tider. Og så hadde vi møter kanskje. Jeg tror vi hadde møter sammen kanskje totalt fem ganger eller ti ganger. et sted mellom fem og ti ganger i løpet av et halvt år. Ikke mye mer ass.. | | |
| 382SN7: Så det kunne sikkert vært litt annerledes dersom vi jobbet litt mer sammen og mer mot det samme målet. Da tror jeg vi kunne fått et bedre samarbeid og.Mengde tid rett og slett, bare sammen hadde vært viktig. | | |
| 402IN8: Jeg fikk jo tilgang til ES, så vi brukte mye tid sammen. | | |
| 432SN8: SPØRSMÅL: Hvordan var det i forhold til...altså dere jobbet ganske tett sammen under EIT, kanskje tettere enn det mange andre...? SVAR: Ja, vi gjorde jo det. Vi satt jo på kontoret hver dag så og si. | | |
| 437SN8: SPØRSMÅL: Var det noe du merket allerede under syretesten? Du sa at du og idéhaver samarbeidet litt under syretestene. SVAR: Ja. Men da hadde vi veldig lite kontakt med han egentlig, han var innom i en halvtime eller noe sånt. Også var han på presentasjonen, så jeg ble ikke kjent med han i det hele tatt. Men jeg hadde jo en mistanke om at vi ikke var verdens beste match. Altså at vi ikke hadde hengt sammen til vanlig, eller....jeg hadde ikke dratt og tatt en øl med han helt random på en måte. Men jeg valgte å ignorere det fordi jeg tenkte at det ikke var så viktig. At det er viktigere at han er motivert og at vi er motiverte og at samarbeidet skulle vi alltid klare å få til på en måte. | | |
| 438SN8: Vi visste jo ikke...vi kunne jo ikke nok om programmering til å vite hva det innebærer å gjøre det og det og det, ikke sant. Også noe som tilsynelatende virker veldig enkelt og man tenker at dette må man jo klare på et par dager liksom, kunne vise seg at det ble 20 uforutsette problemer som dukket opp, også tok det plutselig en måned å få gjort en tredjedel av det man håpet skulle vært gjort på 5 dager da | | |
| 439SN8: ...i ettertid viste det seg å være helt urealistiske forventninger når det kom til utviklingen da. | | |

| SITAT - KOMMUNIKASJON MELLOM PARTENE | K | G |
|--|---|---|
| 440SN8: Han (idehaver nummer 2) tenkte mye på sikkerhet og sånn, og vi tenkte mer at vi utsetter det og tenker på det senere, så nå bygger vi bare noe som fungerer, så kan vi ta de vanskeligere tyngre jobbene etterpå da. Uansett, så kom vi aldri dit vi skulle da. Vi kom aldri i nærheten liksom, og jeg vet ikke helt hva som er status nå, men det er fortsatt ikke ferdig i værtfall. Så det var frustrerende for oss, at vi ikke kom ditt vi skulle, og da visste ikke vi hvor vi var henn, ikke sant. Vi visste at vi hadde noe som lignet på noe som var ferdig, og vi visste at det her og det her mangler vi | | |
| 443SN8: De satt å progget i ukesvis for å få det her til å fungere, men for oss kommer de jo tilbake også har de....okei de har bygget opp databasen på nytt fra bunnen av da, men løsningen har akkurat den samme funksjonaliteten ikke sant, noe sånt da. Og da begynner man å skjønne at det her faktisk kan ta evig da. hehe. Det er ikke sikkert at et år er nok da, ikke sant. Det her kommer ikke til å gå med den farten det går i nå, med mindre det skjer noe drastisk. | | |
| 444SN8: Nok en gang, som jeg sa kunne ikke vi noe om progging, og vi ikke kommuniserte godt nok i det hele tatt, det var også et stort problem da. Så han klarte ikke å formidle hva det er som skjer liksom. Hvorfor tar det så lang tid? | | |

Annet

Forkortelser C-kategorier:

P = Psykologisk eierskap, **SI** = Stadiet til ideen, **F** = Forventningsavklaring, og

SV = Se verdi av motsatt part

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|---|---|----|---|----|
| 12IS1: Man det er klart at jeg hadde jo naturligvis på spesialisering (innvirkninger) av muligheter iom at jeg hadde et tidsmessig forsprang. Jeg hadde jo jobbet med dette et par års tid, visste jo ganske vel hva vi vil oppnå med dette. | | | | |
| 15IS1: Ja, det fantes jo perioder da vi treffes oftere, og det fantes perioder der det var mer utdragende. Det som hendte når vi hadde kommet i gang var jo at denne modellen som <Incubator> har som sier at vi behøver å ha inn en styreleder, kaller man det, og det skal gjerne skal være en person som kommer utenfra og som ikke har med idehaver og gjøre, ikke har med studentene å gjøre uten at man er littog da gikk vel jakten inn i det her: okay, hva trenger vi av kompetanse som skal lede dette her og vi fikk inn en tidligere adm.dir for salg i <Sted> som het <Person> og han takket jo ja til dette og ledet disse møtene som vi hadde en periode. Og han bidro ganske mye med sitt nettverk og fikk gehør for mye generelt og planer når det gjelder økonomi og lønnsomhet som man jobber med. Og da treffedes vi periodevis litt oftere, kanskje to møter i måneden. | | | | |
| 16IS1: Fordi bilde jeg ble gitt av <Inkubator> Chalmers da vi gikk inn i dette var vel at det det blir de her møtene og senere kommer studentene og gjøre alt. Men sånn var det ikke riktig fordi vi fikk jo en riktig stor arbeidsinnsats, så periodevis skulle jeg vel si at jeg la ned omlag 50% av min arbeidstid på å hjelpe studentene. Og det var veldig mye tid som gikk med til ulike saker. | | | | |
| 18IS1: JA, den biten tenker jeg kanskje er litt kjedelig, skal jeg vel si. Alltin har vært veldig positivt, men det som har vært kjedelig er det som hendte i studentenes bevissthet da vi hadde kommet en bit inn i prosjektet. | | | | |
| 19IS1: ...når vi gikk inn i dette her prosjektet fikk vi et avtale fra Chalmer, en mal som de har. Avtalen signerer Chalmer, studentene og vi som er idehavere. Og der beskriver man hva som skal hende ved ulike scenarier... | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|---|---|----|---|----|
| 20IS1: Det er ganske mange sånne saker som reguleres der. Og hva som hendte var vel at, det kom litt uventet for meg kan man si her her. Vi begynte prosjektet rett før ferien og fram til en eller annen gang før jul, så kom dette spørsmålet opp første gangen, da studentene syntes at avtalen ikke var noe bra, vi vil jo vite hva det er i det her for oss. Og hva finnes det for noen ting til oss. Og der tror jeg vi pratet forbi hverandre en hel del. | | | | |
| 21IS1: Det er jo ferdig og klart. Nå er det bare å løpe på, men det syntes ikke studentene, de syntes at vi skulle diskutere det her så vi vet om vi kan regne med å få en jobb i dette selskapet eller om vi skal søke oss jobb på arbeidsmarkedet. | | | | |
| 24IS1: Og deres opplegg var i prinsippet et helt annet enn den avtalen vi hadde gått inn med. De sa sånn her at det som finnes i avtalen er en for liten del. Vi bør ha en større del av kaken i det nystiftede selskapet. Og det der jeg vil diskutere hvorfor dere skal ha en større del enn det vi gikk inn i avtalen med? Hvorfor har dere kommet frem til det her? Og det syntes jeg kanskje de gled litt på svaret og hadde ikke særlig godt svar. De sa sånn her at de går den her etreprenørutdannelsen på Chalmers fordi vi prøve å jobbe som entreprenører, og <Person> var vel da spesielt tydelig på det at "i den her avtalen får vi en så liten del at vi ikke er entreprenører". Hva han mente med det tror, som jeg tolket det, er man entreprenør, skal man ha enerett til beslutningene i prinsippet. Jeg skal ha mer enn 50% av et selskap | | | | |
| 26IS1: Hvordan vi gikk videre fra den diskusjonen da? Jo, jeg kjøpte ikke den biten kan man si, fordi jeg anså deres jobb som var blitt gjort var jo markedsføringen, markedsundersøkelsen og regne på invisteringsplaner og sånne saker, og de hadde ingen anelse om hva vi teknisk sett gjorde. | | | | |
| 28IS1: Så det er vel på en måte kotymen i deres selskap (<Inkubator>). Hvilket man kan ha meninger om. Det kan vi kanskje ta en separat diskusjon. | | | | |
| 33IS1: Den biten oppfatter jeg som er vanlig forekommende oppå Chalmers og det syntes jeg er et problem, at man får et sånn diskusjon ganske tidlig for det er for at det er jo et år denne entreprenørstudiet skal jobbe med dette prosjektet og hvor mye klarer man å gjøre på seks måneder før disse diskusjonene kommer i gang, det er ikke særlig mye. Då får man fokus på feil saker og det tror jeg kan bidra til at man faktisk ikke når like langt som man skulle kunne gjøre. for det merket jeg ganske tidlig på studentene. Da disse diskusjonene kom i gang rundt juletider. Deres arbeidsinnsats gikk jo ned på det de skulle gjøre. | | | | |
| 34IS1: I steden, syntes jeg, og det har jeg sagt til den, burde dem ha skolen har et ombud for studentene og skal overvåke studentenes interesser, og den her <Inkubator> skal faktisk være en part som initierer og driver selskapet, plukker ressurser fra studenten og ideer fra idehavere. Og skal fortrede selve selskapsdannelsen. Man med nåværende opplegg, blir det jo sånn at studentene har ingen å vende seg til. | | | | |
| 37IS1: Mitt perspektiv nå er muligens innhabilt, men jeg har forsøkt å fundere på det her i etterkant og under perioden, hvorfor vi landa her. Jeg kan bare komme til det at man som student i det her formen kjenner at vi har gjort veldig mye og det her er vi verd. Mens vi som idehavere har et annet syn på det. | | | | |
| 38IS1: men i vårt tilfelle, så kom vi med et ferdig konsept. Det her skal vi kommersialisere, se om det holder. Det skillet oppfattede ikke studentne i vårt case. De har ikke gjort innovasjonen, det de ser til er at den kommer ut på markedet og ser om det finnes bærekraft på markedet. Og da syntes jeg at da i den situasjonen så høyer man sin egen verdi for mye i forhold til helheten. I et annet prosjekt, der man har en ide, og utvikler den tekniske biten, og gjort kommersialiseringsdelen, da er det | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|--|---|----|---|----|
| annen diskusjon. | | | | |
| 39IS1: Vi hadde et ferdig konsept, de hadde ikke gjort den tekniske utviklingen. De har gjort en markedsmessig innsats | | | | |
| 42IS1: Deres arbeidsinnsats som vi startet var vi veldig samstemte om. | | | | |
| 51SS1: Så vi syntes det at den modellen som entreprenørskolen på Chalmers hadde utviklet på en måte ut i fra studentens synspunkt, så var det litt av det dårligste ut av to verdener. Dårlig lønn og sitte uten eierskap. Eller lite eierskap. | | | | |
| 52SS1: Man vet vel aldri om det var bevisst eller ubevisst, men styret, de vi var irritert på var jo <Inkubator>, som er investeringsselskapet som egentlig ikke har noe med utdannelsen å gjøre, eller det har de jo også, men det er ulike personer, og de karene som styrte <Inkubator> satt mye på sine høye hester og syntes at de styrte et ordentlig investeringsselskap. | | | | |
| 53SS1: sånn der at de med <Inkubator> som må velge mellom studentene og idehaverene og da stilte de seg alltid på idehaverenes side | | | | |
| 54SS1: jeg tror, og vår analyse, var også at de kjørte litt med dobbel kort, eller dobbel roller, så de sa en historie til oss og så sa de en historie til idehaveren. De vil jo gjerne ha inn nye ideer, så da sa de det som trengtes for å blidgjøre idehaverene. Og da gir de dem en forestilling om at de tar inn dyktige og ambisiøse studenter. De krever ingen lønn og krever ingen eierskap. De gjør bare en veldig god jobb og så får dere utvikle deres ideer og beholde det største eierskapet, mens vi på <Inkubator> tar, de tok jo da 20% ut av aksjene for mekle sammen dette her da. <Studentene> nøyer seg med 10% som de skal dele på tre stykker, så de får 3% eller 3,3%, og det er de kjempefornøyde med, bare de får en lav lønn. Og senere får dere beholde 45% selv og resten anvender man for å ta inn kapital eller binde opp noen andre | | | | |
| 62SS1: Men så kom man ikke fra at vi havnet i denne studentrollen. Og at man ikke er ordentelig entreprenør | | | | |
| 64SS1: Spørsmål:Før det var kommet til april, altså når dere startet samarbeidet, hadde dere hatt noen samtaler ift at det her kan komme? Svar: Vi forsøkte å ta opp den diskusjonene tidlig, om hva vi hadde for ambisjoner og vi forklarte allerede høsten hvordan vi tenkte oss det i grove trekk, uten å være altfor tydelige for vi ville også ha et spillerom, og det var begge partene interessert i. Men da drev <Inkubator> hele tiden den der at denne diskusjonene skal man ta så sent som mulig. Og syntes vi bare ikke gagnet oss å ta det så sent som mulig. | | | | |
| 69SS1: Nei men det er alltid flere personer som skal til for at det blir en konflikt. Så man kan ikke si at "Ja, det er ukonvensjonelle krav". Så det er jo klart at vi var vanskelige og. Så... Og vi passet ikke inn i deres (Inkubators) mal, hadde vi gjort det, så hadde det vært fryd og gammen. Men det er jo for at vi var vanskelige, at det også ble en konflikt. Så ja, og det sluttet med at ja.. vi skilte lag. | | | | |
| 70SS1: Nei, det var ikke noe dårlig stemning, men det var noe med strukturen som var feil på den. Den var veldig... Man sa at det fantes en fleksibilitet, men når alt kom til alt var det ingen fleksibilitet i det hele tatt. Det var en struktur som gjaldt og da var det ikke interessant for oss, for vi var ikke interessert i den strukturen. | | | | |
| 75SS1: Det er en tredje part som blander seg inn i den der situasjonen. Som det er meningen egentlig skal legge til rette for samarbeidet og utvide den her sonen(ZOPA som OA snakket om). Det er <Inkubators> rolle egentlig. Og vi syntes at de krympet sonen. | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|---|---|----|---|----|
| 76SS1: Ja, nja, jeg vet ikke riktig. Jeg har bare fått historien fortalt. Men det finnes jo en del veldig entreprenørielle studenter, som. De kaller dem cowboysene, som bare så dollartegn i øynene og sånn der. Det finnes jo alle typer, så en reaksjon på det så opprettet man <Inkubator> og siden har <Inkubator> bare vokst og vokst og vokst og flere og flere ansatte og med flere ansatte blander de seg inn mye mer. Og det ble mye mer strukturer og allting. Det det endte med at strukturene ble altfor strukturerte og at man følte seg låst av dem. | | | | |
| 85IS2: Jeg mener, det er godt og vel med bøker og teori, men senere, når man har vært ute i virkeligheten så ser man at man ikke slavisk kan gå på teorien. Og jeg synes mer og mer, at når man får en erfaring blir det mer og mer at man tillater en stor kombinasjon av magefølelse og teori. Og senere begynner man å treffe leverandører og kunder, og de er mennesker også og de har sitt syn på livet. Da gjelder det å forstå hvordan man får en vinn-vinn situasjon ut av den relasjonen. Så, at, det er spennende å være entreprenør. Det er jo hele tiden utfordringer, og man stiller seg opp for oppgaver som man ikke kan lese seg til, men en av entreprenørens oppgaver er jo at han gir seg ut for oppgaver som ingen annen har gjort før. Og det gjelder å finne veier gjennom de hindrene og over. | | | | |
| 106SS2: (...) de setter opp dette prosjektet som en side greie som kanskje kan bli gøy, men de trenger ikke å legge ned tiden på det. | | | | |
| 107SS2: <Idehaver 3> og <Idehaver 2> hadde vel sagt at: "Ja, men det der låter som en bra greie. Det er kult at vi legger det inn på Chalmers og så ser vi hva det blir av det." Men de selv kjente at de ikke burde ta noe ansvar for det overhodet. Så de la jo over det på <Idehaver 1>, liksom at "Allright. At det her blir..det her er <Idehaver 3>s prosjekt, det er hans gutter i <Sted 1>." | | | | |
| 109SS2: Så jeg tror at skal det funke må man ha steinkontroll på hva det her selskapet har som strategi og hvorfor de vil gå inn i skolen. Slik at det ikke bare er sånn at det finnes en person som synes at det her kan være kul, mens, i det her tilfellet, <Idehaver 3> og <Idehaver 2> som kanskje er enda mer viktige personer, bare ser det som en liten side greie som kan være interessant. | | | | |
| 111SS2: SPØRSMÅL: Altså, når dere begynte samarbeidet. Trodde du at <Firma 1> var mer ivrig og engasjert? SVAR: Ja, det trodde vi. SPØRSMÅL: Hvordan utviklet det seg? SVAR: En gang på høsten, 2011, type, kanskje et halvt år etter at vi hadde satt igang. Da begynte vi å innse det, men ettersom <Idehaver 1> var så engasjert så kjente vi at vi hadde jo hele tiden støtte fra <Idehaver 1>, <Firma 1>, da. En gang etter et halvt år begynte jeg og <Student 1> å innse at, når vi ringte opp til <Firma 1>, så innså vi at det fantes en sprek mellom <Idehaver 1> og <Firma 1>, litte grann. Deres syn på visse saker var ikke helt lik. Og da skjønnte vi at "Ok, det finnes kanskje litt mer her". Så da kjente vi på en måte at, "OK, nå begynner det å kjennes som at vi ikke er helt...at alt ting han sier kanskje ikke er helt forankret her." Og vis a versa. De sa noen saker til oss som var, "OK, er de helt ute og sykler her, liksom?" Så, type, høsten 2011, et halvt år etter. Og det var da vi virkelig ville få til et møte med dem. Vi tok, vi tok to måneder innen vi hadde pratet med VD-en på telefon. Vi ringte han i en to måneders tid, type hver dag. Og han var alltid opptatt. Men, det her er jo et prosjekt du eier førtifem prosent i. Vi ville jo bare gjøre noe bra sammen. Så... | | | | |
| 114SS2: Jeg tror at det aller viktigste, i det her tilfellet var problemet at Chalmers aldri møtte <Firma 1> innen, de fikk aldri bygd sin egen oppfatning riktig. Og møtte en representant, og den representanten snakket ikke med hele selskapet, på en måte. | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|--|---|----|---|----|
| 117SS2: Senere når prosjektet, når vi tok eksamen i sommer, da forhandlet vi oss til...altså <Student 1> og jeg fikk ti prosent hver i stedet. Altså vi tok ti prosent fra poolen, så var det fortsatt femten prosent igjen i poolen. Og da hadde vi ikke etablert et selskap enda, da var det jo fortsatt bare et prosjekt. Men det var vel, ja absolutt, det er jo helt ok. Men man....i vårt fall så bidro ikke <Firma 1> med, om en eier førtifem prosent i et selskap kan man forvente et visst engasjement, og det hadde de ikke. Visst var <Idehaver 1> engasjert, men vi hadde jo gjerne hadde mer engasjement fra deres side. | | | | |
| 120SS2: SPØRSMÅL: Hvorfor var samarbeidet med <Idehaver 1> så bra? Hva var det som gjorde at det føltes så bra? SVAR: Han er alltid tilgjengelig. Svarer på telefon, svarer på mail selv om han knapt vet hvordan mail fungerer. Forsøker, liksom. Veldig bra på å holde kontakten. Så er han veldig ærlig, rak og ærlig med alt som hender. Gjorde vi noe dårlig så sa han det til oss, på en bra måte selvfølgelig, kom med litt konstruktiv kritikk liksom. Han er dyktig på relasjoner, liksom. Men jeg tror, tilgjengeligheten var veldig viktig for oss i begynnelsen, og senere hadde vi på en måte samme, vi fikk samme syn på hvordan vi kunne drive det. Og <Student 2> og jeg så opp til han mye og kunne lære mye. Han hadde jo gjort mye reiser tidligere, og sånn. Og han porsjonert ut sine kunnskaper ganske bra til oss. Men første gangen vi møtte han syntes vi han var litt vanskelig, fordi han var ganske mye for seg selv. Jo mer vi lærte å kjenne hverandre, jo mer delte han med seg. Og det bli ganske mye personlig snakk også. Så jeg tror at, personkjemien fungerte også og hadde det ikke gjort det hadde det vært vanskeligere kanskje. | | | | |
| 127IS3: Men vi var jo, jeg var jo ekstremt engasjert i prosjektet, så jeg ville liksom, være veldig mye med i utviklingen og liksom, spørre, og drive egne, syntes hva vi burde gjøre, som jeg har tenkt på ganske mye, så hadde jeg liksom en ganske klar visjon av hva jeg ville. Noe som så klart....Der er noe interessant for dere. <Latter>. Jeg var, og han <Annen idéhaver> da, min kompis som også var en deleier i selskapet, som gikk inn, han er jo også VD liksom, og de har lært av han liksom, så både vi hadde mye input til de, og styrte ganske mye | | | | |
| 128IS3: Så vi jobbet under et år, vi la på ganske mye, så i ettertid tror jeg at vi...ehhh... De kom aldri riktig inn, og kunne eie prosjektet selv på grunn av at vi, liksom, hadde allerede mye idéer om hva som skulle gjøres. Vi var eldre, og maktbalansen liksom, mellom oss og de ble, ble sånn at vi satt og syntes at de skulle gjøre ting, i stedet for at de selv skulle liksom, gjøre det som sitt eget. Selv om vi hele tiden forsøkte å få de til å stille egne spørsmål, så tok vi tilbake hele tiden. Om man skal se på det i.....i ettertid, så skulle vi vært tydeligere på det. | | | | |
| 130IS3: Og det tror jeg liksom gikk, det var nok ikke så, det var nok kanskje litt vanskelig å ha meg, som kom dit og hadde mye tanker om greier, så jeg tenker at jeg var en liten del i teamet. Som hadde mine klimat greier som jeg pratet om, de ville. Men så ble det liksom, når man skulle gjøre valg og utvikling, man fikk liksom velge hvilke saker som skulle utvikles først, så kjente jeg litt at, da blir.....dem.....det....den delen av tjenesten som jeg vært idéhaver til og som jeg brann for å få virkeliggjort, det havnet i baksetet for det var ikke nærmest selskapsnytt. | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|--|---|----|---|----|
| 132IS3: Altså hvilke veivalg..Det var diskutert på hvert styresmøte. Og der var det, jeg skal ikke si konflikt, men tre ulike parter som syntes.... Altså, der var det ikke bare studenter og idéhavere, der var det styresordfører, jeg, en annen idéhaver og studentene, kanskje det var fire ulike posisjoner. Så det var ikke...Liksom, det var en polarisering mellom oss, idéhavere og studentene. Det var bare at alle hadde ulike idéer om hva som skulle gjøres. Det ble litt "kakkafoni", eller for mye folk som ville bestemme. Ehhh... Men vi var klar over det, men kanskje ikke så klar over at man liksom toppstyrte de så.. Jeg tenkte ikke på at det var det. Jeg tenkte at jeg bidro med input, men så har jeg forstått i ettertid at de syntes det var vanskelig at, liksom å høre ulike greier hele tiden, og aldri kjenne at de kom inn ordentlig. | | | | |
| 138IS3: Det var jo ett år liksom. Da jobbet de veldig bra, men senere så følte de nok at det ikke var deres idé. De var veldig motivert og jobbet på under hele året. Senere så jobbet de videre under sommeren, altså nå i sommer da. Ehhh...liksom for ganske lav lønn med tanken som at det skulle bli et selskap. | | | | |
| 140IS3: .. og i løpet av høsten ble det vanskeligere og vanskeligere...det var utydelig at de...nå hadde vi jo blitt et selskap, og han som hadde vært deres coach på skolen, han var nå liksom en eier i det her potensielle selskapet, og det hadde liksom ikke blitt kommunisert mellom dem. Ja, nå er ikke jeg coach lengre, nå er jeg eiere, og tar på meg nye klær liksom. Så det ble liksom at de kjente seg litt sviktet av han business coachen som nå var representant for inkubatoren eierforhold. Så det ble litt rar stemning...de syntes at han var for hard og ikke stod på deres side lengre. | | | | |
| 142IS3: Så begynte vi liksom å få inspill fra de andre idéhaverne at de ikke syntes at de investeringspitchene var bra. Altså, når de satt på samme møter, så kjente de at det ikke var den høyden som de hadde håpet på. Og de kjentes at de skjemtes litt, altså de kjente at det her kunne de gjort bedre selv og da hadde vi fått inn disse investorpengene. Det begynte å bli en greie at man følte at man skulle gjøre det selv, så skulle det bli veldig bra. Ehhh..så da begynte det å bli dårlig stemning. Så var det liksom slik at vi skulle skrive kontrakt....ehhh...om hvordan liksom det skulle se ut. Det var uenigheter om kontraktene som studentene ikke hadde tenkt på, også liksom, ble det til at...hadde dere fattet det eller ikke, for det skulle innebære i noen ekstremtilfelle at det skulle bli konsekvenser av aksjefordelingen, altså. Så da begynte det å bli misstillit. Det begynte å surne under høsten siden vi ikke fikk inn penger | | | | |
| 146IS3: SPØRSMÅL: Hvis det hadde blitt suksess, føler du at du hadde nok eierandel i forhold til ditt bidrag til selskapet? SVAR: Altså, absolutt! Om de hadde fortsatt så skulle vi ha gitt slipp på andeler ettersom for å motivere dem. Men de skulle jo ha en veldig stor andel. Det var jo fem idéhavere, så...og vi hadde alle like store andeler, så det....men vår pot var jo anseelig, og den skulle vært veldig stor for den lille utvikling som vi hadde gjort langt tilbake. Også hadde vi jo idéen, men det var ingen patent vi kom inn med. Så vi hadde absolutt....man skulle nok.....det er vel problemet for inkubatoren, at de må lokke inn prosjekt, og da må man ha en stor nok eierandel selv. Altså, alternativet er jo at folk for komme inn med egne prosjekt, studentene altså. De har jo valgt entreprenørskolen av en grunn, men det blir kanskje vanskelig, og på sett og vis smartere å satse på å velge ut prosjekt som man tror er livskraftige først, og så velge studenter som skulle drive de. Ellers får man et dobbeltproblem. Om man skal velge studenter som er bra, og som har gode prosjekt liksom | | | | |
| 147IS3: ...men det skulle vel være idealet. At man skulle eie sitt eget prosjekt, og får hjelp fra skolen, synes jeg liksom. | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|---|---|----|---|----|
| 153IS3: De hadde jo bedre oversikt over det (markedet). De pratet jo med bankene. Det var en sånn greie liksom, man må selv ville ha ideal-løsningen. De sa; ja men, det funker ikke. Det de (bankene) ber om er det her. Og jeg bare; men va faen! Drit i de da. hehehe. | | | | |
| 158IS3: SPØRSMÅL: Hvordan tror du en av studentene vil beskrive samarbeidet? SVAR: Da sier de nok samme greier, at de kjente at de ikke fikk eie - de fikk ikke ha ballen selv uten at vi var hele tiden på å pirket i de og sa hva de skulle gjøre. På en måte kan man si at vi var jo den der fjerde personen som satt og syntes ting, det var ikke bare en person, det var fire ulike viljer som dro i forskjellige retninger. Om man hadde syntes at det var bra, burde man ha kommet frem tydeligere selv å sagt liksom "Okei, men nå er det sånn her og sånn her. Det er vi som skal drive det her nå, liksom. Vi tenker å gjøre presis som vi vil, så hold kjeften liksom". Hadde de sagt noe sånt så hadde vi tatt ting på en annen måte. Nå var de liksom litt kul og ville høre hva vi sa, og så gikk de kanskje å gjorde litt som de ville likevel, noe som jo er forståelig, men da hadde jo vi trodd at de skulle gjøre som vi sa, også ble det liksom.. | | | | |
| 159IS3: Det tok litt tid å få opp hvert styremøte og finne actions til neste gang. De vil nok si at det var for mange ulike folk som skulle bestemme hva de skulle gjøre, allerede ganske tidlig. | | | | |
| 162IS3: SPØRSMÅL: Hva ville du gjort annerledes hvis du skulle gjort det på nytt? Hvis du skulle gjort et annet prosjekt med studenter? SVAR: Jeg tenker at dere (studentene) skulle ha satset på dere selv. hehe. Nei, men.. SPØRSMÅL: Kunne du tenkt deg å gjøre en ny oppstart på nytt? SVAR: Altså jeg forsøker jo å drive det her videre, som non-profit liksom. | | | | |
| 163IS3: Jeg synes nok spontant at det ikke er en god idé å ha en engasjert idéhaver i et sånn her prosjekt. Jeg tror at det bare forårsaker problemer, for man kommer alltid inn med en andel som er ganske stor, man kommer inn med makt, og ulike relasjoner, mer erfaring på området, alder, kunnskap, det finnes mange faktorer som skaper en stor skjevfordeling av makt i mellom idéhaver og studenter. | | | | |
| 164IS3: Nei, men det er et problem. Det tror jeg er et problem, man vil ikke ha for engasjert idéhaver. Jeg er jo en ekstrem type engasjert idéhaver. Det kan jo være bra hvis det fungerer, men ofte så er jo folk ulike og ser ulike fine idéer koblet til hva enn man skal utvikle, og da blir det jo vanskelig om noen har investert masse. Det var jo litt vanskelig at de skal inn og oppdra mitt barn. hehe. Så det var ganske vanskelig å slippe inn noen liksom. | | | | |
| 165IS3: Man kan ikke legge screeningen på studentene. Også forhandlet jævlig hardt med idéhaver om eierandeler fordi at de (IH) ikke vil slippe taket. "Not so good", liksom. Det er så fort gjort å få problemer med eierskap. | | | | |
| 167SS3: Jo færre idéhavere har jeg innsett, jo bedre er det. Altså en konklusjon som jeg har hatt da. For det gjør det mye lettere å få undertegnet en kontrakt, og alt sånn der. Pluss at det forkorter tiden det tar å sammenstille en kontrakt. For når du sammenstiller en kontrakt så skal alle gå overens angående det som står i den, og flere personer påvirker tiden det tar å få tatt en beslutning. | | | | |
| 170SS3: Inkubator forsøker jo å strukturere alt og gjøre det litt mer korrekt. Kanskje litt mer enn hva som trengs i en tidlig fase. Det kan skille veldig mye fra selskap til selskap. Vi som et IT-selskap behøver ikke så mye hjelp i starten før vi begynner å selge produkter osv. | | | | |
| 171SS3: Det er en veldig komplisert struktur (mye byråkrati) å få det til å fungere, og jeg tror det går til helvete mer enn det går bra. Relasjonsmessig da altså. | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|--|---|----|---|----|
| 172SS3: Greiene er det at det er så komplisert, og det er vanskelig å finne "one-size fits all". Og det er det de forsøker å gjøre. Men man må være mye mer fleksibel, og jeg tror man må innse at den viktigste delen i hjulet er teamet. Det er bedre å promotere at folk kommer med egne idéer, iallefall ha den muligheten, for da kan man drive det mye hardere. | | | | |
| 175SS3: Og da begynte vi å innse at nå begynner det å skje ting. Da blir man plutselig sånn at man har ulike hensikter. Hver beslutning betyr mye mer enn hva det hadde gjort tidligere. Det tok jo oss et halvår å komme på et navn som alle syntes var bra, og som fungerte. Problemet er at alle har en hensikt. Jo flere stemmer, desto vanskeligere å få en avgjørelse. Jo flere kokker, desto vanskeligere er det å få gryten til å bli god. | | | | |
| 180SS3: ...om det er et utviklingsprosjekt, da vil man jo egentlig at idéhaveren skal være aktiv, og bidra med sitt nærvær og sine kontakter og gjøre en jobb som skaper verdi. For det er jo det som er det viktigste, å skape kontinuerlig verdi over tid. Er det en idé der idéhaveren har kommet med idéen og jeg kan "execute" uten å behøve han så holder det at jeg blir latt være i fred og at han kanskje får høre hvordan det går. | | | | |
| 181SS3: Også tror jeg at for at en oppstart skal fungere så må man bare finne et bra team. Man må drive et team som fungerer bra sammen. Det kan ikke være sånn at man venter på at noen andre skal gjøre jobben, det må man gjøre hele tiden selv. Det er jo det som er vanskelig med en oppstart - man skal komme på hva som må gjøres, og senere gjøre det. | | | | |
| 191SS3: De man jobber med påvirker hvordan man jobber eller hvordan man tenker. | | | | |
| 194SS3: For det var framfor alt sånn at vi fikk ta mange beslutninger selv, eller vi tok beslutningen uten å spørre, også gjorde vi feil etterhvert så måtte vi be om unnskyldning. For det syntes vi var bedre å gjøre det sånn, enn å behøve å ta opp spørsmål for hver beslutning. Det kan jeg anbefale. Bare gjør tingene.. | | | | |
| 216SS4: And the tricky thing with this project was, it was also a kind of a misunderstanding within two professors as well. (...) So there was also some kind of misunderstanding between the two of them, and just a big negative point in the project because they both wanted to show that they, that one of them is better off than the other. So..that's always happened in reasearch, or academic work. That professors want to show who is the better person. (...) and so there was no dynamic, or there was bad dynamics between the professor team. And they're side. Cause, that is maybe, that could be one of the main reasons why the project is not moving forward much, because <Idehaver 2> is the guy who does the theory, and we were actually in a theoretically point of the project that time. So I think his, his view was quite important part upon that stage. So that I think is quite, one of the bad things, that they were not getting along. | | | | |
| 233SS4: When we began this project we actually thought that they had come a lot, lot, far then what they actually had come to. Sometimes we feel that it's a bit tricky or sometimes we feel that we have been tricked a bit. Because from the presentation we thought that: "OK, we're almost close to market." But then, when we got into it and started to dig a bit deeper, then we see that: "Ah, it's ten more years to market." So then it's a bit annoying, or you feel a bit tricked. But it's still fun for us to work...we were always optimistic and trying to do something. There is no point in, you know, in looking back and feeling depressed or whatever. | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|---|---|----|---|----|
| 234SS4: (...) it is always a different what a product means to a researcher and what it means for the business guy. Because for us a finished product is something you can sell, and for them it is more like with wires and string, stuff, hanging out. You know, for them it's more like, that's a part to sell, but that's not the case. SPØRSMÅL: It's their baby. SVAR: Exactly! For them it's their child, and they want to keep it close. | | | | |
| 235SS4: And then my next reaction to <Idehaver 1> was that: "Let's ask this guy, he have to be on the board of the company. And think we need to have him on the board. Because he is really valuable, because he is the guy who invented the first <Produkttype>, he has like so many companies and so on." That was also a bit against <Idehaver 1> wishes. He didn't want to do that. Again he had this professor vs professor...ego, or whatever. That guy would be a very valuable asset on the board, if we had asked him and he'd said yes. | | | | |
| 236SS4: Then I got an e-mail from <Idehaver 3> asking me: "You haven't talked to me about any company, and I don't know anything about this project. Nothing should happen without my approval," and so on. So he sent me an e-mail also that way. And then I had a discussion with him, and saying: "That's not our problem, because <Idehaver 1> was the idea provider for this, with the project. We are, our discussions are with <Idehaver 1>. You should talk to your team. Because the three of you together came up with the idea together, in one way. Then the discussions came up with who was contributing how much in the project. That was another fight. | | | | |
| 240SS4: SPØRSMÅL: It appears a bit like there was some...the inventor was just <Idehaver 1>? SVAR: Yeah, exactly. SPØRSMÅL: But it showed, turned out to be a bit more fuzzy than it started? SVAR: Yeah, exactly. Because we never knew of the other people when we started. Except, "OK, it says <Idehaver 1> is like the provider, and then there is a small pool of researcher," we thought maybe, we never knew it was this complex. | | | | |
| 243IN5: Så begynte vi, også for meg er det viktigst at jeg får noe tilbake igjen. At jeg ikke bare bruker tid på dem. At jeg får noe tilbake som er verdifullt. | | | | |
| 245IN5: det som er litt dumt med å være student da, dem har skole, dem har eksamener som de må tilpasse, mens hvis du hadde ansatt en person, så er han 100% vår fra 8-4, da kan han på en måte tilpasse han kundene våre når de har tid til å møte oss, ikke når han har tid til møte dem liksom. Så det blir på en måte noe helt annet. Og når man har 3-4 stk fra ES, skal alle jobbe litt og litt, da blir det på en måte litt overhead med administrasjon. | | | | |
| 252IN5: Også tror jeg mange ES-studenter, og det har jeg sagt til mange, tror at ikke vi klarer å gjøre mange ting uten dem. De fleste bedriftene klarer seg faktisk uten ES-studentene. De finner alltid noen andre folk som er flinke eller flinkere, som kanskje ikke krever så mye og er så kravstore. | | | | |
| 253IN5: Ja.. Det tror jeg absolutt. For de er fortsatt studenter. De er fortsatt ikke ferdig, og de tror de kan veldig mye da. Jeg kunne ikke.. i forhold til hva jeg kan nå, så er det ingenting | | | | |
| 253IN5: Ja.. Det tror jeg absolutt. For de er fortsatt studenter. De er fortsatt ikke ferdig, og de tror de kan veldig mye da. Jeg kunne ikke.. i forhold til hva jeg kan nå, så er det ingenting Svar: Ja.. Det tror jeg absolutt. For de er fortsatt studenter. De er fortsatt ikke ferdig, og de tror de kan veldig mye da. Jeg kunne ikke.. i forhold til hva jeg kan nå, så er det ingenting | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|--|---|----|---|----|
| 254IN5: Man har alltid et håp om å finne noen som er veldig gira. Det som vi håper på, for hadde lyst på flere forretningsfolk, folk som driver med forretningsutvikling. Så det hadde vært veldig bra for meg og hatt med en person til, ikke tre. Tre, det trenger jeg ikke, men en til. | | | | |
| 255IN5: For tre til, da må jeg lønne alle tre når de er ferdige med å studere. Det som er vanskeligst for en bedrift som er i oppstartsfasen er å lønne alle. For meg hadde det vært kjempebra med en person, en bra person, som er flink til å selge og drive med forretningsutvikling, så jeg håpet på å finne en person da, som kunne bli med når den var ferdig med å studere. | | | | |
| 262IN5: Det fungerte passe bra sammen, men det gjelder fra person til person. Så det fungerte bedre med en person enn med tre, for vi tenkte litt sånn... For de andre tenkte mer problem. Dette er et sånn som også ingeniør, som ser teknisk, tenker du bare problem og ser ikke muligheter. | | | | |
| 263IN5: Så vi hadde mye planer, men vi måtte bare ta et steg om gangen. Det så jeg klart fra om også. Så jeg følte ikke at det var så store issues i samarbeidet. | | | | |
| 264IN5: Men det kan hende de tenke at det var samarbeidet. Men fra mitt synspunkt syntes jeg det fungerte greit. | | | | |
| 266IN5: Spørsmål: Er det noe som kunne blitt gjort annerledes, tror du? Svar: Jeg gidder ikke snakke om aksjer engang. Dere jobber hvis dere vil, gjør så bra dere vil. Hvis dere er intressert i å blir med videre, og hvis vi er interressert i å ha med deg, så er det bra. Det er det som må være målet deres at... Si at du gjør noe for Statoil. Så er målet at du skal få jobb hos Statoil. Du gjør en så bra jobb at de vil ha deg med videre. Det er sånn jeg ville ha det, tror jeg og så tror jeg det er veldig veldig viktig å finne folk som faktisk er motivert til å jobbe med oss. Med ideen vår og forstår at det tar tid. Dette går ikke fort. Ting går ikke fort, en må være tålmodig og jobbe hardt. | | | | |
| 269IN5: Og de kan ikke begynne å kreve mye mer eierandeler de andre ansatte, som har jobba der to år og jobba uten lønn, halv lønn. Du kan ikke komme plutselig som en ny person å kreve mer enn dem fordi du er mye mer verdifull enn dem. For meg er de ikke det. | | | | |
| 270IN5: Hvis ikke det hadde vært noe framdrift uten studentene, er det en helt anne sak. Og det er vel kanskje det jeg ser for meg. Jeg tror mange av ES- studentene er litt sånn som oss også. Vi har lyst til betydelige eierandeler og vi har lyst til å være med på strategiske avgjørelser og være med å styre skyta. Og det er ikke alle prosjekter som passer inn. Det er ikke nødvendigvis match på alle prosjekter. | | | | |
| 272IN5: En må jo tenke litt selv. Hvis man velger litt mer etablert, for vi var jo en to-årig bedrift. Det er jo litt forskjell det enn en ide som kommer inn og er helt serviett, der det uten ES- studentene kommer en seg ikke fremover. Dere kjenner kanskje til <Firma>. Det var jo på en måte en serviettide. Jeg vet ikke hvor mye han gjør, men jobber 60-70timer i uka, så han har ikke så mye tid til <Firma>. Så hadde det ikke vært for dem, så hadde det ikke vært noe | | | | |
| 279SN5: Den tekniske biten er litt på plass. Var i hvertfall forståelsen av det da. | | | | |
| 280SN5: På en måte ble det litt sånn.. det var tre personer i teamet. Det er en ganske drastisk økning da. Så hva skal man gjøre? Er man liksom en sales force eller hva er man? Og på en måte så, du kan si stadiet til <Firma> på det tidspunktet, var at de hadde utvikla mye av det tekniske, men samtidig var det endel som gjensto. Det som kanskje det skorta mest på var liksom å seale avtaler med <Kundene>, da. Det som er utgangspunktet her er litt sånn.. det som også var veldig interessant var å diskutere forretningsmodellen der da, for den var på en måte ikke.. var på ingen måte avklart egentlig. | | | | |





| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|--|---|----|---|----|
| <p>289SN5: Det som var utgangspunktet var at <Idehaver> holdt fast ved den forståelsen han hadde fra begynnelsen av, som på en måte var straight. Fra før jul. Vi tenkte at det ville bli, "ja okay, vi har tre måneder på å bevise på en måte og så diskuterer man deretter". Og det var på en måte litt uklokt, for da hadde man litt forskjellige forestillinger. Men så ignorerte man det og tenkte "det ordner seg, vi kommer på samme nivå, ved at vi leverer og så blir man liksom (...?) da". Men det tror jeg var uklokt da. Hvis man på en måte ser det sånn. Alt i alt var jo prosessen ganske ryddig. I det hele tatt. Det var en ganske tung og kjip diskusjon, med mange dager med vurdering og sparring med ed andre og prøve å finne ut hva en ville. Men i hverfall var argumentet det at at <Idehaver> hadde et bilde da av hvor mye vi kunne se for oss å få, og hvordan det skulle regnes ut. Og vi syntes det var for snaut da. Altså ganske klassisk! Motstridende interesser da.</p> | | | | |
| <p>292SN5: Det er det du er inne på. Eierandel er liksom en ting. De konkrete tallene liksom. Så er det også symbol på hva slags eierskap man tildeles da. Det kvalitative eierskapet da. Og det tror jeg er noe av det viktigste hvertfall for min del og jeg tro for mange da, er at man får ta eierskap i prosjektet. Og at man føler at man er med da. Fordi man har lyst til å være med å skape noe. Man har ikke lyst til å være en deltidsansatt på en måte. Det tror jeg går igjen hos mange da. Og da må man liksom legge opp til det da. Både når det gjelder kommunikasjonen, måten.. at man er bevisst på det, både fra idehavers side, men også fra teamets side, at man legger opp til en.. er åpne om det hva slags rolle man vil ta og at det blir sånn. Og viss det... og jeg tror kanskje det er et typisk issue med idehaver/oppfinner som sitter og knuger på en ide og er veldig redd for å gi fra seg liksom, en ting er aksjene, men det andre er ansvaret for ting. Noen er flinkere på det enn andre å tørre å gi fra seg noe</p> | | | | |
| <p>293SN5: man fikk egentlig muligheten til å ta eierskap i noen prosesser da. Så det var egentlig ok det, men du kan si det sånn at de tingene, som jeg sa, som var grunnlaget for på en måte kimen og spliden i stad, var på en måte utgangspunktet og så ble det litt sånn hver og en sin personlige grunn. For min del var det liksom, njaa, kanskje ikke det her er noe som jeg syntes er så kult å jobbe med.</p> | | | | |
| <p>295SN5: Man har jo åpenbart ikke bevist noe og <Idehaver> var i den situasjonen at det vr flere team som ville jobbe med han. Jeg tror det var tre team. Og vi vant egentlig. Så jeg følte kanskje at vi hadde bevist noe, samtidig var det åpenbart at posisjonen vår ikke var så sterk. Og ikke sant, når du skal jobbe med babyen til en idehaver, som har holdt på med det her i flere år, og hvem er dere...</p> | | | | |
| <p>296SN5: Når det kom til akkurat den der forhandlingssituasjonene da, er det en litt sånn kinkig sak, eller i den forstand at man kanskje bør forhandle og få klart en del ting tidlig, men så vil man ikke det fordi posisjonen er svak da. Så når det kommer til makt da, så var jo helt klart ideen vår var jo da at vår posisjon ble mye sterkere om noen måneder når man har vist hva man er god for. Og er involvert i prosesser da, så er jo umiddelbart en større fallhøgde for han å tape noen som er inni i del ting osv.</p> | | | | |
| <p>297SN5: Ikke sant, fordi som jeg sa så var det den konkrete eierandelbiten som var liksom sparken for å sette i gang den prosessen da, så da kanskje da i løpet av diskusjonen rundt det, selv om diskusjonen dreide seg om... i hvertfall det jeg mener å huske, så dreide diskusjonen til de her konkrete tallene da. mens det liksom var det mere overordna som var issuet da. Rollene og liksom hvor stor del tar man i det og sånn. Også på en måte når man har blitt litt sånn provosert, så begynte man å reflektere rundt samarbeidet da, eller hva man følte om det da. Og som jeg sa, at jeg kanskje ikke syntes det var så kult osv. Kanskje det var sånn vi opplevde det. Det er på et veldig personlig plan liksom. Motivasjon og sånn. Dette er et litt politikersvar...</p> | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|---|---|----|---|----|
| 298SN5: Spørsmål: Hvilke rammebetingelser var det som var viktige? Svar:Denne rollen man fikk i selskapet og kanskje stadiet selskapet var i da. Ikke minst at man på en måte. Jeg har jo techbakgrunn og kunne sikkert jobba med noe som var mere tech/IT også, men det at det her lå nærmere mine interessefelter gjør det littere å prøve å hoppe i det da. Og åpenbart på en måte, sett fra idehaver sitt ståsted da, hvis du sammenlikner <Ny Idehaver> med <Idehaver> da, så hadde <Ny Idehaver> vært åpen om at han kunne trenge en eller to til. Hvartfall en til å være med å dra lasset, for nå begynner det å skje masse liksom. Og da var det på den måten at det var masse ting som måtte gjøres. Og her kunne en ta del i veldig mye og ta fullstendig ansvar for endel ting. Så muligheten for å ta større rolle på et tidligere stadie. | | | | |
| 299SN5: Også ikke sant, per da var det <Ny Idehaver> og <Ny Idehaver2> som var kjernen i selskapet og vi trenger en til og du kan være med som tredjeperson liksom og dra det her, sånn det er blitt. Og det var en ganske annen situasjon enn det var liksom "ja, dere kan bli med på en måte som ansatte 4,5,6 eller ryke" | | | | |
| 300SN5: Og viss man kan være bevisst det, liksom enten så kan man starte noe, en eller annen greie fra scratch da, hvor liksom ES-studentene er ideehaver og man har fullstendig eierskap over det da. Og det andre er å bli med når ES-studenten er ansatt eller nummer 10,11,12 da i et eller annet firma, men det er en superoppstart. Som man har muligheten til å være med viss det er en drit flink fyr da, så er det... det kan være bra og da. | | | | |
| 301SN5: Spørsmål: Hva skulle du gjort annerledes, eller hvis du skulle gitt noen tips da til studenter og til idehavere som skal i gang med det greiene her. Hva burde de tenke på? Svar: Jeg tror nok at kommunikasjonene er det viktigste. Være åpen om forventninger og om opplegget er sånn fremdeles med EIT og sånn. I den grad man kan og gidder å det er mulig, prøve å involvere idehaver i noen av de prosessene da, som er kjipe, men bra da, så man ikke får en skyttergavsgreie da. | | | | |
| 303IN6: Idéen er et <produktet>. Så det var veldig tidlig sånn teknologisk sett. Teknologisk så er det jo ikke noen veldig enkel sak å løse, dette med<problemet> så det var forholdsvis tidlig, det var liksom ikke sånn at produktet var klart for markedet da. Det var ikke bare å begynne å selge det. | | | | |
| 305IN6: SPØRSMÅL: Husker du om diskusjonen rundt samarbeidsavtalen gikk greit, var alle partene enig? SVAR: Nei! Det drøydde ut i tid og det var vel etter vårt synspunkt litt for høye forventninger for eksempel med eierskap og sånn fra studentene. I og med at det var ikke et prosjekt som startet der og da, men noe som hadde gått over et par år allerede og det var jo utviklet veldig mye. Så det tok litt tid den forhandlingen der da. Og det tror jeg frustrerte studentene en god del også, og det var jo ikke så vanskelig å skjønne. Men vi kom jo fram til en avtale til slutt som vi tror de fleste var rimelig fornøyd med. | | | | |
| 312IN6: <Firmanavnet> er jo ikke et firma som har bare én hånd heller, så det måtte innom alle eiere for å få de nødvendige avklaringer i forhold til en slik avtale. Og da tar det jo ofte litt tid. Sånn at, det tror jeg frustrerte studentene en del. Det at man har flere parter som må inn på banen for å få avklart noe som ble sett på som litt banale ting da. | | | | |
| 313IN6: Det var jo den andre eieren som er <Inkubatoren> som var sterkt inne i forhandlingene og sånn. Men der også er det jo et styre. Også hadde vi en aksjonæravtale med de som er ganske streng da, siden de kom inn såpass tidlig i firmaet. De har en del de skulle ha sagt da. | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|---|---|----|---|----|
| 315IN6: SPØRSMÅL: Men hvordan var det med arbeidsoppgavene til studentene? SVAR: Det var jo først og fremst å videreutvikle den her forretningsplanen til de, også finspisse og gjøre den best mulig. Men jeg trodde jo også kanskje at når vi inngikk samarbeidet at det var mulig siden det er sivilingeniør-studenter både innenfor elektronikk og alt mulig. At de skulle kunne bidratt mer på selve utviklingen av produktet også. I tillegg til å være rene forretningsutviklere på en måte. Det er jo ikke sånn at et enmannsfirma har behov for tre forretningsutviklere på fulltid på en måte. Så det var kanskje noe av det som overrasket meg selv mest, at viljen til å bidra utover forretningsutvikling kanskje ikke var så veldig stort da. | | | | |
| 316IN6: Det ble jo på en måte reklamert med at man skulle bidra på alt som hadde med å utvikle et oppstartsfirma. Og da er jo dette med teknologiutvikling og det å faktisk komme frem til et salgbart produkt ganske viktig da. I tillegg til dette med forretningsutvikling og den biten der da. Det var jo litt derfor at teamet ble valgt også, ut ifra den bakgrunnen de hadde i forhold til å kunne bidra på det tekniske. | | | | |
| 321IN6: Men hadde ting vært annerledes og mer positivt i firmaet på det tidspunktet så tror jeg nok det at det hadde blitt annerledes, og at den personen hadde fått tilbud om å bli med. Og det er jo fortsatt.... Det er egentlig først det siste halvåret at vi begynner å komme skikkelig i mål med teknologiutvikling, og at vi begynner å få et produkt ut av det her, men det har tatt forferdelig lang tid. | | | | |
| 322IN6: SPØRSMÅL: Snakket dere om målene til selskapet når studentene var med? SVAR: Det var jo å bygge opp et stort firma som skulle selge og drive service, og ta hele biten selv da. Det var forsåvidt riktig det, og kanskje klart hvis vi hadde et produkt ferdig i løpet av den våren der, for eksempel i februar, mars. Det var i 2011 dette. Men det har jo gått to år til etter da. Så det har jo tatt litt tid. | | | | |
| 324SN6: Første gangen vi møttes var i <Inkubatoren>, der de sitter da, jeg kan forklare mer om det etterpå. Men da hadde vi iværtfall det første møtet i forhold til hvor mye eier han og hvor mye eier vi av prosjektet og disse tingene ikke sant. Og det er kanskje det som er det vanskeligste med å ha en sånn ekstern idéhaver da. Der er det jo litt sånn høna eller egget sak da. Hvor mye rettigheter skal vi ha, og vi må jo..Vi vil jo helst ha en forsikring om at den jobben vi gjør ikke er gratis. Samtidig så må vi jo bevise noe. Og der var vi sikkert ikke flink nok da, og der er kanskje litt av grunnlaget til at vi ikke hadde noe å slå i bordet med til slutt. | | | | |
| 327SN6: Nei, det som, det vi ser i ettertid, eller det jeg i værtfall ser i ettertid så var vi dårlig på å gjøre oss verdifulle da. Vi klarte ikke å skape nok verdi for han. I form av at vi ble ikke, han ble ikke avhengig av oss nok da. Så jeg tok all, hardware-delen også ble de to andre sittende mye med oppgaver, sånne skoleoppgaver. Så det var jævlige mye forretningsplanskriving og disse tingene her for å komme til USA og det kjafset der da. Så det tok for lang tid, så der var ikke vi flinke nok til å gjøre oss unike sånn sett da. Men samarbeidet opp mot han gikk fint forsåvidt, samarbeidet mot han fra <Inkubatoren> det var skikkelig dårlig da, så det var egentlig det som var håret i suppen her da. | | | | |
| 327SN6: Nei, det som, det vi ser i ettertid, eller det jeg i værtfall ser i ettertid så var vi dårlig på å gjøre oss verdifulle da. Vi klarte ikke å skape nok verdi for han. I form av at vi ble ikke, han ble ikke avhengig av oss nok da. Så jeg tok all, hardware-delen også ble de to andre sittende mye med oppgaver, sånne skoleoppgaver. Så det var jævlige mye forretningsplanskriving og disse tingene her for å komme til USA og det kjafset der da. Så det tok for lang tid, så der var ikke vi flinke nok til å gjøre oss unike sånn sett da. Men samarbeidet opp mot han gikk fint forsåvidt, samarbeidet mot han fra <Inkubatoren> det var skikkelig dårlig da, så det var egentlig det som var håret i suppen her da. | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|--|---|----|---|----|
| 328SN6: Idéen var å <ideen>. Han har jobbet i <Firma> så han var veldig flink på dette her, selv om det tok litt lang tid syns vi å få til den der <del av ide>, så det var hans styrke, han satt å programmerte og det syntes han var kjekt. Sånn kom idéen til han da, eller egentlig, han måtte flytte til <Stedsnavn> og da måtte han finne på noe annet å gjøre. Så han stod egentlig for det, også skulle vi stå for forretningsdelen da. Men det ente jo opp i mye forretningsplan egentlig, uten at vi...vi fikk noen kontakter i <Firma2>, jeg har en kusine som jobber der, men det var aldri så verdifult at det ble noe utav, vi var aldri flinke nok til å reise til <Firma3> og snakke med de. Selv om vi snakket jo med de mange ganger, men vi reiste aldri ut å møtte de og disse tingene her da. | | | | |
| 330SN6: Jeg spekket opp all hardware-konfigurasjon, og hadde kontakt med....Alt det der var ferdig da, og jeg snakket med leverandører og priser og sånne ting. | | | | |
| 331SN6: Også snakket jeg med en del kunder. Snakket med myndighetene da. Så det var det vi hadde gjort, og de andre skrev mye forretningsplan da for å få hjulene til å gå rundt i forhold til studiepoeng og de tingene der | | | | |
| 332SN6: Ja, det kom ganske tidlig på plass, hva vi skulle ha ansvar for. Og noen skulle ha sånne markedsgreier, og noen skulle stå for salg og sånne ting. Men der skjedde det grådig lite da. Jeg tror vi ble ganske tidlig sånn der, usikker på om det her kom til å bli noe mer videre da. I værtfall, nå er vi 15.april, men da var vi jo sånn, vi hadde vel en følelse av at det ikke kom til å bli noe mer. | | | | |
| 334SN6: Jeg tror ikke han (representant fra inkubator) var så gira på å ha folk med videre da, for han mente bare at vi skulle utvikle. Det var veldig dårlig dialog i forhold til hva hans mål og ønsker var da. Han kom bare inn å kjefte på møtene, og bidro aldri med noe. | | | | |
| 335SN6: ...det vi gjorde feil var at vi ikke hadde noen klar avtale og dialog underveis. Eller avtale i begynnelsen, og dialog underveis på hva vår rolle skulle være. Også skulle vi hatt en tøffere dialog underveis, om vi skulle være med videre liksom. Og det vi gjorde feil var at vi brukte alt for mye tid på skole og den der forretningsplanen da, så vi fikk aldri gjort oss verdifulle nok. | | | | |
| 336SN6: Jada, det der var jo snakket mye om og vi hadde jo møter...Vi hadde jo skrevet sånne avtale med de. Altså en intensjonsavtale (..) Og det var jo en stor case å få den intensjonsavtalen i orden fordi han i <Inkubatoren> var så jævli negativ til det. Vi måtte jo bruke <Forretningsadvokat> på det, for å få det i gjennom. (..) Hvor bindende avtalen var vet jeg ikke. Den viste seg jo å ikke være så veldig bindende da. Så disse tingene som alle har snakket om før, det her med ekstern idéhaver....men vi tenkte vel at ting var under kontroll. | | | | |
| 338SN6: ...det er sikkert mange grunner til at vi ikke fikk være med videre da, de så vel kanskje ikke verdien av å ha alle tre med vil jeg tro. Vi var i værtfall en for mange da i gruppen. Sånn som <Student> er jo en flink kar og <Student> er flink, men de hadde kanskje ikke så mye å komme med akkurat sånn der da. | | | | |
| 339SN6: Nei, han (idéhaver) hadde jo jobbet med det ganske lenge og programmert da, men sånn forretningsmessig hadde det jo ikke kommet så langt. Vi kom jo et stykke under Take-Off på den uken, men det tror jeg omentrent var det første som skjedde da. | | | | |
| 340SN6: SPØRSMÅL: (..) Følte du at de innspillene dere kom med ble hørt? At dere ble tatt hensyn til? SVAR: Ja, det ble det jo forsåvitt i forhold til lanseringstid og alt, og hvordan det skulle selges og sånn. Vi fikk jo aldri noen negativ tilbakemelding på det, det var ikke noen kritikk mot det arbeidet, så sånn sett ble vi vel hørt, men de visste vel tidligere enn oss at vi ikke skulle være med så de gav seg vel litt faen. Tipper jeg da. | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|--|---|----|---|----|
| 342SN6: SPØRSMÅL: Det var liksom eierandeler det stod på? SVAR: Nei, vi fikk ikke tilbud. Men da ringte han meg etterpå og sagt at han ville ha meg med, men han fikk ikke lov av han andre da. Han andre hadde ønsket at ingen skulle være med. Nå merker jeg at jeg skryter veldig her, men grunnen er jo at jeg har jobbet som elektriker i mange år, og det som var tingen her var at du trengte en del kompetanse på det området. Det hadde ikke han, det hadde jeg, jeg har godkjenninger for å gjøre det vi skulle da. Så jeg kunne bygget all hardwaren og reist ut og satt det opp. Så det er derfor jeg kan si at han ville det, for han ringte etterpå da | | | | |
| 348IN7: Da hadde vi den første prototypen som står der inne. Og det var et stort skritt da, for vi skulle gå over til plaststøping. | | | | |
| 351IN7: Noe av vår motivasjon var jo å få noen nye tanker, fra folk som hadde en annen bakgrunn enn oss og ja... å få mer bensin på bålet da. Og det fikk vi jo. Det gjorde jo... Altså jeg var litt i tvil om jeg skulle kjøre videre på våre spor da. Så jeg holdt litt igjen på det.. For vi ville ha nye innput da, så jeg holdt litt igjen, tror jeg.. For å ikke på en måte bare kverne videre på, eller for å være mest mulig åpen da. | | | | |
| 352IN7: Men jeg tror at hvis man liksom går inn i det med en tanke om at ok, nå er vi tre og nå skal vi bli sju, altså noe av poenget, tror jeg, for mange er den bonusen ved å få ES- teamet til å jobbe for seg, er at man får masse bra gratis arbeidskraft. Vi er jo studenter selv også, men det er ikke sånn uten videre at det fortsetter sånn når man er ferdig, for da er en plutselig sju stykker som skal ta ut lønn. Det er ingen oppstartsbedrifter som kan lønne sju personer, selv om det er lite da. | | | | |
| 361IN7: Man må dele noe da, for å få noe. Og det er også viktig at alle har motivasjon og at alle trekker i samme retning og alt det der. Men det var, jaaa, jeg tror kanskje vi tenkte at det må vi ta når vi kommer dit da. Og det kan man jo tenke, men det er alltid litt sånn vanskelig å vite hvor langt man skal tenke frem da. Men jeg tror at hvis man har en så klar tanke om at her skal vi jobbe i noen år til, mange år til, og bygge det opp, så... Hvis det er tanken helt fra starten, så bør man nok regulere det helt i detalj veldig tidlig, slik at alle kortene er på bordet. Ja, det er som sagt flere case jeg har hørt om, og da snakker jeg ikke om oss, hvor folk liksom har gått ut av prosjekter fordi de følte de fikk altfor liten inflytelse, altfor liten eierandel. Det var liksom ikke gulrot nok da.. | | | | |
| 362IN7: Spørsmål: Er det noen ting du tror kunne vært gjort annerledes for at de ikke skulle hoppet av prosjektet?Svar: Jaaa, vi kunne nok prøvd å være mere... altså hvis målsetningen var at man skulle ha med alle hele veien, så måtte vi vært mye mere fokusert på hvordan det skal skje da, fordi... og realiteten i det da. At man kanskje må ha halv lønn eller kvart lønn da i to år. Er folk klare for det. Gidder folk? Jeg skjønner godt at folk heller tar seg en jobb i e tkonsulentfirma og tjener en halv million. Det er ikke noe vanskelig å forstå det. Det er liksom... Det er noen realiteter der da som kanskje ikke går opp for mange før du står der og skal velge vei da.Da må vi se da; Hvor mange er vi, hvor mye penger har vi? Hvor mye er de som sitter på den ene siden villig til å gi fra seg, ift hvor mye de som sitter på den andre siden er villig, eller krever å få da. Og enten så er det en kabal som går opp, og da er jo det helt supert, men hvis ikke det går opp, så må enten finne et annet team, eller si at "greit, da jobber vi frem til det, og så er det det". | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|---|---|----|---|---|
| 366IN7: Fra studentene eller de som kommer inn sin side, er det jo hva de kan få og hva de kan gi. Og det samme også med de som sitter på andre siden. Hva de kan få og gi. Og det vil jo også være mange andre ting, personlige ting da. Som personlige egenskaper. Noen matcher, noen matcher ikke. Så ikke altfor tidlig, men lenge før man står der da, for da er det nesten garantert da at det er ganske stor overlapp mellom det de vil ha og det de vil gi. Og det tror jeg ofte er derfor mange ting, sånne prosjekter går i grus da. Eller samarbeidet går i grus da, ikke nødvendigvis prosjektene. Men samarbeidet fordi at man ikke klarer å bli enige, eller man føler at, de som skal inn føler at nei, her er det for lite å hente og de som sitter på andre siden tenker nei, her er det for lite å hente.. hehehe. Det er urealistisk da eller at... man kommer inn i en kjipt sirkel der man tenker at nei, men de må forstå begge veier. Begge spiller det kortet liksom, de må forstå.. Og da... det er helt | | | |  |
| 371SN7: Det var sånn det starta. Men vi fire, jeg, <Student2>, <Student3> og <Student4> ville forme et team, det fant vi ut ganske tidlig, og så blei det <Firma> etter hvert da. Hvordan vi etablerte den kontakten, det husker jeg ikke helt, men det var ikke noe hokus pokus, det var ikke noe screening eller noe sånt noe, det var bare "vi vil gjerne jobbe sammen med dere" og så ble vi enige om å ha en prøveperiode frem til sommeren, husker jeg. | | | |  |
| 373SN7: Så jeg tror, men det gikk jo veldig fort inn på forventninger til hverandre da. Det det går ut på da, er at vi har noe som de er avhengige av at, de blir helt avhengig av oss. Og det var kanskje det vi prøvde veldig tidlig å vise at de bør være avhengig av oss. Eller vi har noe som de ikke har, holdt jeg på å si. | | | | |
| 375SN7: Nei, eller de ville at prøveperioden skulle utvides frem til jul. Og så var det, fikk vi noen sånne indikasjoner på at det kanskje ikke var snakk om voldsomt mye da. Og så begynte vi å kanskje få litt sånn, er- dette- noe- spennende- produkt-følelse. Vi mista kanskje litt trua på produktet også. | | | |  |
| 376SN7: Så, men det kom jo av at vi ikke følte noe eierskap i produktet. Og at vi følte at det vi gjorde...altså så kan man spørre seg selv atte, var det fordi vi gjorde en dårlig jobb, de ikke så at vi var noe viktig, eller var det motsatt, at de holdt igjen og.. Jeg veit ikke helt det da, men vi bidro ikke, vi gjorde ikke noe revolusjonerende i de gruppa og da fortjente vi heller ikke å få noen eierandeler. | | | | |
| 377SN7: Det var jo litt sånn dårlig ansvarsfordeling her da, det var det jo. Men hva var det? Jeg jobba litt med produktutvikling med leverandører og sånn, jobba jeg litt med husker jeg. De andre tre gutta.. <Student4> var økonomisjef, for han er ganske dyktig som økonom. Han gikk jo på Ind.øk og hadde jævlig sånn teft da, på økonomi. Og han trodde jeg kanskje var litt avgjørende for <Firmaet> da. Men en økonom er forsåvidt ganske litt å plassere, eller bytte ut bare. Men han var økonom da. <Student3> og <Student2>, ja, tror jeg ikke hadde noe sånn spesielt. Salg kanskje.. | | | | |
| 378SN7: Spørsmål:Når dere begynte å jobbe med <Idehaver1> og <Firma>, var det noen uttalte hva de som hadde starta opp <Firmaet> skulle jobbe med og hva ES-teamet skulle jobbe med? Altså... Svar: Nei, det var kanskje det som var litt dårlig da, det var jo, de var jo inneforstått med at vi skulle drive med forretningsutvikling, de skulle drive med utvikling av produktet, men jeg tror kanskje vi kryssa hverandre litt da, at de kom litt over i vår bane, og det var jo ikke så unaturlig. De hadde jo holdt på med prosjektet i tre år. De hadde jo allerede sikkert noen relasjoner som de måtte pleie. Og vi kunne liksom ikke ta over, så det måtte bli nye relasjoner da. Vi hadde jo såpass mye sånn.. vi var jo på <Forretningsplankonkurranser>. Så vi dreiv jo masse med det. Vi dreiv jo veldig lite med buisness. Og det gjorde jo at. Man får ikke eierandeler ved å drive med forretningsutvikling, eller forretningsplankonkurranser. Så ja.. | | | |  |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|---|---|----|---|----|
| 380SN7: Ja, og da når de utsatte den fristen, skjønte vi at ok, da er de litt betvilende til vår, hvor avhengig de er av oss. Og, så det var liksom ikke snakk om voldsomt mye. | | | | |
| 387SN7: De hadde prototype fire da vi kom inn. Så de hadde kommet ganske langt og de produserte en første skikkelig prototype. det var i april/mai kanskje. Så de var jo kommet relativt langt, så det var kommersialiseringsfase neste og salg. Det fikk de, vi fikk jo inn spennende sånne avtaler underveis med Avinor osv. Så, nei det var i salgsfasen vi kom inn. Når de faktisk hadde bruk for oss.. | | | | |
| 395IN8: Utfordringer som vi møtte, og som dere helt sikkert skjønner var at vi som hadde laget produktet hadde et eierskap til det, og vi har store visjoner, og vi følte at ES-teamet måtte bevise at de hadde noe å tilføre teamet da, for at de skal få eierandeler. Det var det som var utgangspunktet. | | | | |
| 395IN8: Utfordringer som vi møtte, og som dere helt sikkert skjønner var at vi som hadde laget produktet hadde et eierskap til det, og vi har store visjoner, og vi følte at ES-teamet måtte bevise at de hadde noe å tilføre teamet da, for at de skal få eierandeler. Det var det som var utgangspunktet. | | | | |
| 399IN8: Jeg ville gjerne det (eierskap) til rette folk, men da må man være sikker på at det er rette folk. Problemet med team fra Entreprenørskolen er at de studerer fulltid ved siden av. | | | | |
| 400IN8: Så da fikk vi jo bruke deler av skoletiden til ES-teamet til prosjektet, men på høsten igjen så er det ikke lagt opp i særlig stor grad at man skal få bruke betydelig skoletid på oppstartsprosjektet. | | | | |
| 401IN8: Det vi trengte var noen dedikerte personer som ville stå på, selge og drive business. Og det er en fulltidsjobb. Og det var det ingen på teamet som aktet å gjøre. Så da falt hele korthuset sammen. | | | | |
| 403IN8: Selv om jeg skulle nok ønske at ES-teamet hadde mer tid til rådighet for å bruke til prosjektet. De var veldig dratt en periode med turer og helgeopplegg og ditt og datt. | | | | |
| 404IN8: Ja, vi mistet kanskje litt lufta etterhvert, noen burde gått ut å fått signert intensjonsavtaler, gått ut på gata å solgt, gått innom butikker. Det gjorde de forsåvidt, men det skulle kanskje vært i større grad. Funnet en kjede og fått landet en deal. Og da må alle stå på skikkelig. Og de sto på også, men ikke som en fulltidsjobb. Det ble fort 15 timer i uka. | | | | |
| 407IN8: Men jeg tror det hadde fungert hvis vi hadde jobbet med det fulltid. Ting lå tilrette for det. Med den kompetansen som lå i teamet, så var det ganske tydelig hvem som skulle drive med hva. | | | | |
| 408IN8: SPØRSMÅL: Hvordan var det å gi fra seg det store ansvaret til andre? SVAR: Det var noe jeg måtte jobbe litt med. SPØRSMÅL: Hvordan var det egentlig? Jeg bare ser for meg at som idéhaver så må du ha hatt et sterkt forhold til idéen siden du hadde lagt ned tid og ressurser før du får ting liksom da. SVAR: Jeg hadde jo mine visjoner, men jeg tenkte at hvis de skal få eierskap og hvis de skal ha det gøy, så må jeg bare gjøre det. | | | | |
| 409IN8: SPØRSMÅL: Kan du si noe om hva du tenkte i starten og om du synes det var utfordrende på noen måte at kanskje de utfordret deg på noen punkter i forhold til at du var idéhaver. SVAR: Det de utfordret meg på var at de ville ha skriftlig hvilke eierandeler de skulle få. De skulle ha tall, ett eller annet håndfast. En avtale. SPØRSMÅL: Hvor tidlig da? SVAR: Nesten med en gang. Etter to uker eller noe sånt. Jeg sa at hvis dere skal ha noen eierandeler i selskapet så må dere vise hva dere kan bidra med, og at dere er villig til å gå "all in". | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|--|---|----|---|----|
| 411IN8: Jeg var litt skeptisk og ville ha en "commitment" fra hver enkelt. Og vi skulle skrive en avtale der vi definerte hvilke forventninger vi hadde til hverandre. Hvor mye vi skulle legge ned av arbeid i uken, og sånne ting. Også ble ikke det gjort. Jeg snakket så litt med Professoren deres om det. Lurte på hva som var hensiktsmessig å gjøre. Så begynte vi å kjike på vesting og det vi snakket om i sted. Det passet ikke. Så det ble litt sånn at det tappet oss for energi. | | | | |
| 413IN8: ...de mente det var veldig nyttig å ha en forretningsplan. Jeg mente det var mer nyttig å bare få ut et produkt i markedet og se på responsen. | | | | |
| 414IN8: Nei, de var opptatt av å få ut et produkt på markedet, men jeg synes vi brukte uforholdsmessig mye tid på forretningsplan og strategisnakk og de tingene der. Jeg ville hatt mer hands on jobb mot å få noe lansert. Få rekrutert flere folk. Fått flere utviklere. Så vi kan få litt fortgang i ting. | | | | |
| 417IN8: SPØRSMÅL: Hvordan skiltes dere? Hvordan var prosessen rundt det? SVAR: De gikk hver til sin sommerjobb. Eksamensperioden kom, og da jobbet vi ikke sammen. Også gikk de hver til sin sommerjobb. Vi hadde litt sporadisk kontakt, også møttes vi igjen ved skolestart, og snakket om hva vi skulle gjøre fremover. Og da sa de at de ville skrive prosjektoppgave men at de fortsatt ville ha kontakt med oss da. Det ble en sånn fin måte å avslutte på. | | | | |
| 418IN8: Jeg sa vel; "Hvis dere skal ha eierandeler i selskapet så forventer jeg at dere gir bønn gass i sommer og ikke ta noen andre sommerjobber". | | | | |
| 419IN8: ...han ene på teamet sa i fra før sommeren at han ikke kom til å fortsette med <Firmaet>. SPØRSMÅL: Gav han noen begrunnelse? SVAR: For å fokusere på skole. At vi innså at det ville ta for mye tid å starte en bedrift. | | | | |
| 420IN8: SPØRSMÅL: Men hva er det som fungerer godt med samarbeidet her? Sett fra studentteamets ståsted? SVAR: Interessante arbeidsoppgaver, mye ansvar. Øyner et enormt potensiale for produktet. Vi har jo øynene på verdensmarkedet. Sykt godt team med masse erfaring. Lærer mye. Det er derfor jeg er her, fordi jeg lærer mer her enn jeg gjør på skolen. Derfor sluttet jeg, eller satt studiene på hold. | | | | |
| 421IN8: Det er vanskelig å få det til å funke siden du har et team som går på deltid. Så å få de helt integrert i en bedrift, opplevde jeg som vanskelig iværtfall. Da må jeg vite at det teamet er villig til å gå "all inn" og kjøre på hvis det blir behov for det. Og prioritere bedriften. Hvis jeg hadde gitt ut de 30% av selskapet da, om det hadde hjulpet? Jeg vet ikke. Det kan hende. | | | | |
| 422IN8: Man drar ut, man lever livet og den livsstilen man lever på ES (Entreprenørskolen) er ikke helt forenelig kanskje med å få en bedrift til å gå på så kort tid. | | | | |
| 423IN8: Jeg tror at hvis man skal lykkes med en bedrift så må man dedikere seg mer enn det som er mulig å gjøre på Entreprenørskolen. Værtfall i de fleste tilfellene, det er mitt inntrykk. | | | | |
| 427SN8: For det vi begynte med var jo at <Idéhaver> hadde jo laget ikke sant, en prototype som tilsynelatende var veldig godt på vei da. Og tilsynelatende skulle kunne tas i bruk i løpet av veldig kort tid sånn at vi satte oss vel mål. Ja, vi kom vel inn på kontoret 10.januar eller noe sånn, og begynte dag 1 på det her og i planleggingsfasen så hadde vi vel som mål å ha en ferdig prototype som kunne brukes i en butikk innen en måned eller noe sånt. I midten av februar eller noe sånn, og jobbet egentlig mot det og prøvde å skaffe pilotkunder pluss at vi brukte mye tid på å skrive forretningsplan. | | | | |
| 429SN8: Sånn samarbeidsmessig så var det vel....det var utfordringer i det å komme til enighet om ting, på en måte | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|--|---|----|---|----|
| 430SN8: <Idehaver> var veldig lite motakelig egentlig for kritikk da. Eller, han tok ting kanskje...oppfattet ting mer som kritikk enn det var. Det var vanskelig å få gjennomslag for noe han ikke hadde sett for seg på forhånd. Jeg kan bare snakke for meg, men jeg følte iværtfall at han var veldig kontrollerende ovenfor sitt intellektuelle...eller skapeverk på en måte. At han ville.... han skulle ha veldig kontroll på hva det her egentlig var og det gikk ut over min følelse av liksom ta del i det her da, for det var....hva skal jeg si da.. Man kom liksom aldri inn i.... Jeg følte at han satt å hadde noe han hadde bestemt seg for, og da handlet det mest om å forsvare det, dersom noen....han hadde behov for å forsvare for en hver pris det opprinnelige tanken da, i stedet for å prøve å tenke nytt da. Så det merket jeg vel tidlig, at det var....det var vanskelig å komme til da. | | | | |
| 435SN8: <Idéhaver> er ekstremt sta, jeg er også ganske sta, så det var sånne gnisninger der. | | | | |
| 438SN8: Vi visste jo ikke....vi kunne jo ikke nok om programmering til å vite hva det innebærer å gjøre det og det og det, ikke sant. Også noe som tilsynelatende virker veldig enkelt og man tenker at dette må man jo klare på et par dager liksom, kunne vise seg at det ble 20 uforutsette problemer som dukket opp, også tok det plutselig en måned å få gjort en tredjedel av det man håpet skulle vært gjort på 5 dager da | | | | |
| 439SN8: ...i ettertid viste det seg å være helt urealistiske forventninger når det kom til utviklingen da. | | | | |
| 441SN8: Så måten vi forsøkte å løse det på var at vi forsøkte å få inn en til da. En programmerer som skulle på en måte hjelpe de da. Det var veldig vanskelig. Vi hadde et par karer på intervjuer som virket som flinke folk og oppegående, men da ble det liksom veldig... Ja, vi hadde en situasjon der jeg og <Student> hadde snakket med han og det var god stemning og han virket absolutt som han hadde peiling på mye som de (idéhaverne) ikke kunne, også tenkte vi bare fuck it, vi har ikke så mange å velge mellom her, vi har 25.000,- nå betaler vi han de pengene vi har, så kan han jobbe for den prisen han er keen å jobbe for, altså 150 kroner timen, så kan vi hyre han for en måned eller to. Bare få mer arbeid inn i prosjektet liksom, vi må bare gjøre det. Så kom <Idehaver> for å prate med han, og det ble veldig fiendtlig holdning da. Altså bare, det strittet liksom i mot da å slippe noen inn. | | | | |
| 442SN8: Jeg tror i værtfall ikke han (programmereren) ble noe keen på å jobbe på det prosjektet etter å ha møtt <Idéhaveren> da. Og jeg tror ikke <Idéhaveren> uansett var noe keen på å ha han...eller noen, ikke sant, for han ville gjøre alt selv. Og det var mye av problemet da. Vi prøvde liksom å få gjennomslag for at du kan ikke gjøre alt selv liksom, du er nødt å....hvis det her skal fungere må vi få folk som kan gjøre ting, og du kan ikke tenke på...når vi sitter å skriver forretningsplan så må du gi slipp på det, og gi slipp på en del andre ting | | | | |
| 443SN8: De satt å progget i ukesvis for å få det her til å fungere, men for oss kommer de jo tilbake også har de....okei de har bygget opp databasen på nytt fra bunnen av da, men løsningen har akkurat den samme funksjonaliteten ikke sant, noe sånt da. Og da begynner man å skjønne at det her faktisk kan ta evig da. hehe. Det er ikke sikkert at et år er nok da, ikke sant. Det her kommer ikke til å gå med den farten det går i nå, med mindre det skjer noe drastisk. | | | | |
| 444SN8: Nok en gang, som jeg sa kunne ikke vi noe om prokking, og vi ikke kommuniserte godt nok i det hele tatt, det var også et stort problem da. Så han klarte ikke å formidle hva det er som skjer liksom. Hvorfor tar det så lang tid? | | | | |
| 454SN8: SPØRSMÅL: Men et tenkt scenario; Hvis dere hadde fått mye eierandeler da, tror du at dere kunne fortsatt å samarbeide til tross for samarbeidsproblemene ellers? SVAR: Midlertidig, men jeg tror det hadde skåret seg uansett. SPØRSMÅL: På grunn av | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|---|---|----|---|----|
| kjemi da eller? SVAR: Ja. Jeg tror det. | | | | |
| 456SN8: SPØRSMÅL: Ga han dere innflytelse i viktige avgjørelser? SVAR: Ja, han gjorde jo det. Han hørte jo på oss, han gjorde jo det. Men det var veldig lange prosesser da, for å få gjennomslag for et eller annet. Det var generelt, altså....for å oppsummere for min del så var det bare det at jeg ikke likte fyren liksom, for jeg synes han var arrogant og selvopptatt og selvhøytidelig rett og slett, veldig selvhøytidlig. Og litt, ja, litt hyklersk også med tanke på at det hele tiden skulle snakke om at motivasjonen skulle være for prosjektet. Det der at han ikke klarte å innse at vi driver en business her da, og at vi må....det var det at han ville veldig gjerne at vi skulle gi commite til han da, at vi skulle underkaste, at han skulle sitte på det endelige ordet selv om jeg vet ikke om han gjorde det bevisst men det var sånn det følte for meg iværtfall. Ettersom at han aldri klarte å gi noe tilbake i form av eierandeler så følte jeg at vi alltid kom til å være....vi var ikke likeverdige, jeg følte meg aldri likeverdige i det prosjektet. | | | | |
| 459SN8: Det svingte litt frem og tilbake ganske lenge på om dette kom til å funke. Det var mange ganger jeg tenkte at det her fungerer, selv om jeg skjønnte at vi hadde en issue, så tenkte jeg at vi skulle klare det allikevel. Også var det dager der jeg tenkte; det her gidder jeg ikke. hehe. Også var det litt sånn frem og tilbake og det tok jo et par måneder før jeg skjønnte at det her går ikke liksom. | | | | |
| 460SN8: Den der eierdelen er jo bare et symbol, det handler jo ikke om penger, det er jo ingen penger. hehe. Mest sannsynlig kommer det ikke til å bli det heller, det er ikke det det handler om. Det handler om å faktisk commite ved å gi, det handlet bare om at han....det å kunne tallfeste hva man skal gi fra seg. Og når han da strittet så i mot så tenkte jeg at det kommer aldri til å gå. Det kommer alltid til å være han som skal passe på sin baby da, og da finner jeg på noe annet. | | | | |
| 329SN6: Ja, jeg tror det gikk sabla sakte på alt. Han (idéhaveren) ville ha alt helt ferdig før han skulle gjøre noe mer med det da. Så han ville ha løsningen 100% ferdig. Og han satt jo bare å programmerte så han hadde jo ikke tid til det andre. | | | | |
| 71S1: Man kan vel si det sånn at hva vi funderte mye på var egentlig hvilken innvirkning man skal gå videre med. Man har jo dels det tekniske aspektet. Det vi hadde gjort var jo mye teknikk og design. Vi hadde ikke gjort så mye på markedssiden. | | | | |
| 22IS1: For vi hadde kommet såpass langt at studentene hadde gjort markedsundersøkelsen, alt gikk så veldig bra ut. det var en bra ide, det finnes et marked, kalkylen så bra ut og de kjente seg ganske sikre på at dette kom til å bli et selskap og det kommer til å gå kjempefort i utviklingen. Så de var kjempeinteresserte da. | | | | |
| 46SS1: Og det begynte vel egentlig med at vi var i en situasjon som var litt uvanlig for denne entreprenørskolen. At våre prosjekter, som vi skulle ha gjort ble kansellert av ulike grunner. Litt var det skolens feil, så da fikk vi et gullkort som gjorde at vi fikk velge ulike forslag som de hadde. Og det var to stykker. Det ene var et prosjekt fra <Firma>, og som naturligvis var en veldig intreressant samarbeidspartner, stort selskap og alt sammen. Med den standard som var <Firma> med <arbeidsområde>. Og da var det sånn at vi valgte det her med <arbeidsområde>, for vi syntes det var større potensiale på selve ideen og den teknologien som man hadde | | | | |
| 125IS3: Jo, vi var på vei på å sette det her i gang som et eget foretak, jeg og min kompis som, han jobber som VD for et <Bransje> selskap. Ehhh... Her i <Sted>, men så fikk jeg arbeide her som doktor and, og det var mye mine idéer som tjenesten bygde på, og da kunne vi ikke fortsette, eller da fantes det ingen som kunne legge ned tid i selskapet lengre, så da så | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|---|---|----|---|----|
| 349IN7: Og samtidig med det, hadde jeg EIT, og så skjønnte jeg at jeg kan ta EIT og jobbe med <Selskap> hvis jeg tar det med ES. Det er bra for meg og det er bra for <Selskap>. Så trakk vi i noen tråder og så gikk det i boks, så kunne jeg gjøre det og det var jo helt supert. Og så var det noen team som ville jobbe med oss og så måtte vi velge et team da, og det var litt vanskelig, men så valgte jo vi de gutta. | | | | |
| 353IN7: Det som var en sånn måte å få billig arbeidskraft på og masse bra inputs, det blir plutselig en sånn hull i lommeboka da, fordi at de må også ha noe, de må jo leve de og. Det er ingen som kan jobbe gratis i tre år liksom. | | | | |
| 363IN7: Vi hadde ikke kommet for langt, så det er jo når man kommer inn og akkurat hva man gjør blir jo...hvis man har gjort en del, blir det jo i stor grad å bygge videre på det. Hvis man ikke har gjort noen ting, er du jo klart mye mer sånn grunnleggende strukturer som man jobber med da. Tror ikke vi hadde kommet for langt. Vi jobber jo med det her fortsatt liksom, hver dag. Og strategi og hvor skal vi gå og alt det der. Så det tror jeg ikke, jeg tror ikke vi hadde kommet for langt. Men om...Jeg tror ikke vi var noe mer eller mindre urealistisk case enn noen av de andre. Sånn i det hele tatt. Fordi, altså hvorfor skulle vi være det? | | | | |
| 364IN7: For det er en balanse. Kommer du inn tidlig, får du sikkert mye mer, men det er mye lenger å gå da. Og for noen er det attraktivt, men så er det noen som tenker at, ok nå hopper vi over de to første årene med stitråkking og så får du mindre, men så er det kanskje verd like mye, eller mer.. Og det å være bevisst på det er nok ganske viktig. Det tror jeg helt.. veldig viktig. For det sier noe om, ja, det er en bevisstgjøring da rundt hva som er gjort, og hvor langt noe er kommet og hva som er rimelig og fornuftig å forvente. Eller realistisk eller hva man skal kalle det da. Fordi, jo lenger det er kommet, jo mindre gira vil folk være på å gi fra seg ting da. | | | | |
| 372SN7: Ja, det gikk jo veldig bra, vi hadde et veldig bra produkt og det var ikke noe vanskelig å gjøre det bra, skrive god forretningsplan og sånne ting. | | | | |
| 1IS1: Så i mellom oppdrag da har vi ikke så mye å gjøre, da jobber vi med internutvikling, med kompetanseutvikling, etcetera. Og, litt med idéer som vi har gjennom årene da. For vi har hatt andre idéer også da, som jobbes på lignende sett. En parantes er at vi har, nu er vi årets omgang som <Inkubatoren> kjører med studentene så har vi et nytt prosjekt med andre studenter da, så vi...vi kjører dette konsekvent kan man si. Ehhh... så i mellom våre oppdrag så forsøker vi å anvende tiden til å utvikle ulike saker, og det er ikke bare saker som havner på Chalmers, det kan være andre saker også, men det her prosjektet som gjorde at vi landet på Chalmers. Det hadde vi drevet i litt under 2 års tid, men mange mennesker hos oss mellom oppdrag, så og si. | | | | |
| 2IS1: Noen steds der da, så fikk vi høre av en person som finnes i <IdehaverFirma> styre da, om at den her virksomheten fantes på Chalmers, og det visste ikke vi noe om overhode. Ehhh. Da sa man at, ja, det kan være verdt å få rede på, om det er noen ting å gå videre med, så og si da. Da traff vi Chalmers, og ja, det ene førte til det andre så og si da. Da var vi litt sent ute kan du si da, for man tar jo inn, eller starter opp disse prosjektene på et viss tidspunkt på året. Ehhhh... og da hadde vi misset det starttidspunktet, og ikke kommet med så og si. Og da sa man oppe på Chalmers at det bruker å bli prosjekter som ikke går videre, og av ulike grunner havarerer. Blir det noen ting sådan så bli man på en liste, som studentene helt enkelt finner en annen tenkbar idé. Ehh.. Og slik ble det da. | | | | |
| 5IS1: Ja, arbeidet var jo initiel.. var jo da at Chalmers har jo da <Inkubator> og der har de veiledere. Så den her personen <Person> ringte meg og sa at nå har jeg et team ledig og jeg tror at de kan være interessante. | | | | |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|--|---|----|---|----|
| 17IS1: Status nå er at det er stiftet et AB, og vi holder på å få vår første order. Kunden til den første anlegget har sagt ja, vi venter på en viss finansiering fra energimyndigheter, altså statelige bidrag for å kunne bygge anlegg. Og den beskjeden skal komme hvilken dag som helst. | | █ | | |
| 26IS1: Hvordan vi gikk videre fra den diskusjonen da? Jo, jeg kjøpte ikke den biten kan man si, fordi jeg anså deres jobb som var blitt gjort var jo markedsføringen, markedsundersøkelsen og regne på investeringsplaner og såne saker, og de hadde ingen anelse om hva vi teknisk sett gjorde. | | | | █ |
| 57SS1: Spørsmål: Hvordan påvirket det deres motivasjon? Svar: Ja, det er klart at man føler seg som en sekundær part på det viset. | █ | | | |
| 78IS2: (...) så ble jeg spurt om jeg hadde noen prosjekt som kunne være spennende for <Inkubator>. Og da var jeg engasjert i <Firma1>. Og da la vi ut at...og <Produkt>, den oppdaget vi at kunne anvendes til flere produkter. Og da sa vi at "OK, vi har vår kjernebusiness i selskapet, men kan dere komme på noen alternative anvendelser så go ahead." | | █ | | |
| 91IS2: Nei, her går det til sånn at jeg kommer med alle som går årskurset i en aula, og så får jeg en time på meg, eller en halvtime, til å presentere mitt case og selge inn det til alle sammen. Og senere så sitter studentene og liksom prioriterer hvilket case synes de er mest interessant. Og så blir det lederne som "jaha, hvordan er fordelingen her nå." Og det er da flere som har samme sak, da tror jeg det er så at...jeg husker helt om jeg traff to grupper, eller hvordan det var. Så jeg hadde jo en mindre rolle i å velge studenter, for det var lederne og studentene som gikk igjennom hva som kunne passe dem best. | | | █ | |
| 126IS3: ...så, foreslo han at en løsning skulle kunne være at legge over prosjektet der og se hva som skjer. Og da var vi ganske sent inne, men ettersom han hadde gått der og hans case hadde liksom, ja selskapet han driver hadde drevet å tatt inn veldig mye penger, og ble ansett som fremgangsrikt, så vi fikk kanskje...vi fikk tilgang til studentene til tross for at prosjektene allerede var satt i gang, pluss at <Studentenes> prosjekt hadde vist seg å være dårlig, så vi kom inn litt senere, men de hadde hoppet av det første prosjektet liksom. | | █ | | |
| 271IN5: nå gjorde de ikke syretest på oss da. De fant bare ut om oss | | | | █ |
| 275SN5: Ideen var interessant. Og så satt vi oss ned og hadde en runde på det her og så på den runden så kom det opp det at <Student2> var interessert i den... eller <Student3> (...) hvertfall spilte inn det mot <Firma> og syntes det var et interessant case, (...) (med en) <Idehaver>, som hadde lufta at han kunne trenge noe ES-studenter til å være med på teamet. | | | | █ |
| 276SN5: Jeg var litt tilbakeholden, så hadde jeg et møte med <Idehaver>, så fant jeg ut at det er spennende. Så vi gikk for det, så begynte samarbeidet like før jul. I fjerdeklasse. | | | | █ |
| 302IN6: (Da) hadde vi et sånt kick-off møte her nede i <Stedsnavn>, der vi satte en del mål og lagde noen milepæler og sånt. Vi begynte vel å se på den her samarbeidsavtalen allerede da. Det var sånn vi startet opp. | | | | █ |

| SITAT - ANNET | P | SI | F | SV |
|---|---|----|---|----|
| 323SN6: Ja men det blir spennende å se om vi har samme historien. Vi møtte iværtfall han (idéhaver) på Take-Off og da jobbet ikke jeg med han. Det var vel ingen av oss som jobbet med han på Take-Off tror jeg. Men <Student> jobbet med han på Take-Off. Også tok vel de kontakt med Entreprenørskolen, og det var vel gjennom de som var på Take-Off da kanskje. Jeg husker ikke detaljene, men jeg tror det var <Student> eller en av de guttene. Så ble den sammensetningen av grupper litt tilfeldig og sånn, eller tilfeldig og tilfeldig, for vår del så var det litt tilfeldig da iværtfall. Også har du den poolen med oppgaver som du kan velge i, og da valgte vi den oppgaven her, eller det prosjektet her da. Sammen med - det var en gruppe til, så han fikk to grupper å velge mellom da. Så valgte han oss. | | | | |
| 347IN7: For vår del så var det jo, vi ble jo kontakta i forbindelse med at vi hadde vært med på <Forretningsplankonkurranse> tidligere. Også var det gjennom <professor>eller <stipendiat> eller en av de at vi fikk tilbud om, jeg vet ikke nøyaktig hvordan det gikk i stand, men vi skulle være en sånn ES-case da. Og Det var kjempebra. | | | | |
| 369IN7: Og hvis du klarer å gjøre noe ordentlig og bygge opp noe, så er det ekstremt lærerikt da, helt vanvittig lærerikt. På alle mulige måter. Og unik erfaring og alt det der. Som er veldig attraktivt da. Og du er liksom din egen herre og det er dine ting og din greie da, som er veldig givende. Og når det skjer noe bra ting er det helt sykt rått liksom. | | | | |
| 370IN7: det er litt som å lage en rockesang og så går du forbi noen som synger på den liksom. Det er jævlig kult. Men så er det stor milepæler som gjør at du får en vitamininnsprøytning, nye lokaler, eller en stor ordre eller sånne ting, så er det jo drømmen da. Og når en får skilt på døra liksom, så tenker du, o shit vi har fått skilt på døra liksom. hehehe... Egen dør med eget skilt, da har du faenmeg kommet et stykke. Det er sånne ting da, ja og så er det en pengesekk langt frem der et sted, så er det kanskje noen penger. Kanskje..... Men ofte så er det vanskelig å regne det hjem. Da har du et bra case, hvis du klarer å regne det hjem sånn. det er noen som klarer det sikkert, altså hvis du har en veldig bratt vekstkurve og ingen ekstrautgifter. En app som tar helt av for eksempel, så begynner du å snakke. Det skal litt til. Det er mange apper der ute. Det er mange som river seg i håret hver dag og tenker "nå må vi lage oss en jævlig bra app". Det er mange av dem. Og det er liksom, vi gjør det likevel fordi det er gøy!! | | | | |
| 390SN7: Nei, jeg tror de følte et behov for flere folk rett og slett og en mulighet til å få billig arbeidskraft. De var i en sånn fase at noe måtte skje og noe måtte... nå var det liksom klart til å "lounge" på en måte. Så var jo litt sånn. Ja. | | | | |
| 424SN8: Det var jo at >idéhaver> kom med en idé til ES. Som da var <Firmanavnet>. Den ble presentert og det ble gjort en syretest på den, da var jeg med på syretesten, mens verken <Studentnavn> eller <Studentnavn> var med på den syretesten | | | | |
| 425SN8: Vi gjorde syretesten sammen med >idéhaver>, eller han var litt med underveis, så da ble jeg litt kjent med han, <annen student> kjente han godt fra før, også var det veldig - ettersom jeg har drevet, eller har vært i en bedrift som selger kassapparater da, så var det jo på en måte, god match. | | | | |
| 426SN8: ...jeg hadde veldig tro på idéen, og jeg hadde veldig tro på <Idéhaver> også fordi han var veldig - han fremstod som meget motivert og utrolig fokusert på å få det her til og det virket som han var villig til å legge ned masse innsats på å få det her til å fungere da. Og selvfølgelig at han da hadde begynt å lage det her - han hadde kompetanse innenfor programmering osv. osv. Så det virket på meg som en bra match | | | | |