

Norges miljø- og biovitenskapelige  
universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2015  
30 stp

# Entreprenøriell læring i et inkubatorprogram - en casestudie av Tech INCubator (TINC) Silicon Valley

## Entrepreneurial Learning through an Incubator Program - a Case Study on Tech INCubator (TINC) Silicon Valley

Kremena Tosheva

## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på et to-årig masterstudie i Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøyskolen, ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige universitet (NMBU) våren 2015.

Temaet for oppgaven ble valgt på bakgrunn av en interesse å fordype meg videre i inkubator og akseleratorprogrammer som læringsarena for gründere. Entreprenøriell læring er et utrolig fascinerende felt som er både utfordrende, fargerikt og bredt. Slik har arbeidet med oppgaven også vært. Oppgaven har gitt meg bedre forståelse for hvordan fasilitere inkubatorprogram der gründere kan lære bedre og mer effektivt akselerere bedriftsutviklingen. Jeg håper den kan komme til nytte for Innovasjon Norge og andre interesserte i hvordan gründere kan stimuleres gjennom entreprenøriell læring i forretningsinkubasjon.

Jeg vil takke Innovasjon Norge teamet, spesielt Helen Gjester og Åse Pettersen Bailey, for at de stilte opp med TINC som case og var positive og åpen hele veien. Videre vil jeg takke Silje Katinka Jansen fra NMBUs TTO for støtten, og Svein Rangnes for gode kommentarer og tilbakemeldinger. Jeg vil også takke alle deltakerne som tok seg tiden til å intervjues og delte sine opplevelser med meg.

Jeg vil også rette et stort takk til mine veiledere Siw Fosstenløy og Elin Kubberød for at de var gode sparringspartnere og motivatorer. Uten deres faglige kompetanse og støtte hadde ikke oppgaven blitt hva den er i dag.

Til slutt vil jeg takke Andreas, mamma, familie og venner for støtten og tålmodigheten!

Norges Miljø –og Biovitenskapelige universitet, Ås

15.05.2015

---

Kremena Krumova Tosheva

## Sammendrag

Denne masteroppgaven bygger på og søker å videreutvikle teori om hva som fremmer entreprenøriell læring i et inkubatorprogram. Den bygger på teorier om entreprenøriell læring hvor et utvalgt rammeverk (Pittaway et al. 2011) er lagt til grunn; samt teorier for forretningsinkubasjon, hvor teori om inkubator og akseleratorprogram er sentrale. Masteroppgaven utforsker et praktisk case, inkubatorprogrammet Tech INCubator (TINC) Silicon Valley som Innovasjon Norge tilbyr til teknologiske oppstartsselskaper.

Ut ifra dette ble følgende problemstilling utarbeidet: **Hvilke forhold fremmer entreprenøriell læring i ”TINC Silicon Valley Incubator Program”?** For å besvare problemstillingen tar oppgaven utgangspunkt i eksisterende forskning og fem individuelle dybdeintervjuer med entreprenører, med fokus på oppstartsselskapenes erfaringer sett fra gründernes perspektiv under oppholdet i Silicon Valley, samt hvilket læringsutbytte deltakerne har tilegnet seg fra programmet og om de har anvendt denne læringen i praksis etter programmets slutt. Masteroppgaven har en abduktiv tilnærming (Thaagard 2009) hvor det ble utviklet en ny konseptuell modell som kombinerer de beste egenskapene ved et inkubator og akseleratorprogram for å fremme entreprenøriell læring. Denne kombinasjonen fikk betegnelsen «inkubatorprogram».

Funnene understreker kompleksiteten i temaene entreprenøriell læring (EL) og forretningsinkubasjon. Studien har bevist at forholdene som fremmer EL i et inkubatorprogram, først og fremst er nettverksmuligheter og konteksten programmet ble avholdt i; videre mentorrelasjonene og programinnholdet; og begrenset varighet og tilgangen på kapital. Studien har også avdekket to nye forhold som fremmer EL – *akselerasjon av prosesser og eksponering mot et internasjonalt marked*. Funnene fra studien indikerer en uatskillelig sammenheng mellom disse faktorene hvor samspillet avgjør læringsutbyttet som også er særdeles kontekstbetinget. Seleksjonsprosessen for å komme inn i inkubatorprogrammet er en betingelse som kan avgjøre læringsutbyttet til deltakerne.

Masteroppgaven konkluderer med viktigheten av syntesen mellom de overnevnte faktorene fra inkubatorprogrammet som i sin helhet kan gi et unikt læringsutbytte til deltakerne som fremmer akselerert entreprenøriell læring i en internasjonal kontekst i et krevende, praktisk forretningsmiljø. Oppgaven understreker også behovet for videre teoriutvikling som konseptualiserer den komplekse og dynamiske interaktiviteten mellom inkubatorprogrammet og EL. På bakgrunn av dette, argumenteres det for at oppgaven er av betydning både for entreprenøriell læringsteori og praksis som omhandler gründere og inkubatorprogram.

## Abstract

This Masters thesis builds on the theory of what promotes entrepreneurial learning (EL) in an incubator program –and seeks to develop this theory further.

The thesis is based on a framework for entrepreneurial learning (Pittaway et al. 2011), and on theories of business incubation in which incubator and business accelerator programs are central. It explores a single case study, the Tech INCubator program (TINC) Silicon Valley offered by Innovation Norway to technology startup companies.

The research question was: **Which conditions promote entrepreneurial learning in the "TINC Silicon Valley Incubator Program"?** Five in-depth interviews were conducted with former TINC program participants.

The interviews concentrated on the startup companies' experiences as seen from the perspective of the entrepreneur, and which learning outcomes the participants acquired from the program. The results were explored in terms of experience “gained in the doing,” also looking at whether the participants applied their accumulated learning after the program ended.

The research employed an abductive case study approach (Thaagard 2009), in which a new conceptual model that seeks to combine the best features of a business incubator and accelerator programs for promoting entrepreneurial learning (EL) was developed from existing research. The "incubator program" is the term given to this combination. The case study explains the operation of EL and business incubation in helpful context.

The study demonstrates that the conditions best promoting EL in an incubator program are networking opportunities and the context of the program. Mentoring and the program content are also important. Finally, the entrepreneurial learning outcomes of the program participant are improved by a limited program duration and by facilitating access to capital.

The study revealed two new factors that promote EL - *acceleration of process* and *exposure to the international market*. The study's findings also suggest that the intake screening process for the incubator program is a condition that can determine learning outcomes for participants. This research on the incubator program underlines the importance of interaction and synthesis between these factors in order to promote EL. In its entirety, the program can provide unique learning outcomes for participants and therefore promote accelerated entrepreneurial learning if completed in a demanding international business environment.

The thesis concludes by calling for further theory development to conceptualize the complex and dynamic interactivity between the incubator program and entrepreneurial learning. It is argued that the thesis is relevant to entrepreneurial learning theory itself, as well as to practitioners facilitating incubator programs, and to entrepreneurs.

## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b><u>INNLEDNING.....</u></b>	<b><u>1</u></b>
1.1.	Introduksjon og bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2.	Tema og problemstilling .....	3
1.3.	Oppgavens bidrag til eksisterende forskning .....	4
1.4.	Oppgavens oppbygning .....	5
<b>2</b>	<b><u>CASEBESKRIVELSE .....</u></b>	<b><u>6</u></b>
2.1.	Om Innovasjon Norge.....	6
2.2.	Om Silicon Valley.....	7
2.3.	Om Tech INCubator (TINC) Silicon Valley .....	8
<b>3</b>	<b><u>TEORETISK RAMMEVERK.....</u></b>	<b><u>11</u></b>
3.1	Entreprenøriell læring – en begrepsavklaring .....	11
3.1.1	Entreprenørskap .....	12
3.1.2	Læring .....	12
3.1.3	Entreprenøriell læring .....	13
3.2	Et rammeverk for entreprenøriell læring.....	15
3.2.1	Handlingsorientering.....	16
3.2.2	Lære av motstand.....	17
3.2.3	Utfordre evne til problemløsning og kreativ tenkning .....	17
3.2.4	Evne til å gripe muligheter.....	18
3.2.5	Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering .....	18
3.2.6	Læring i team og nettverk .....	18
3.2.7	Økt tro på egen handlekraft.....	19
3.3	En utdypning av de syv entreprenørielle læringsdimensjonene .....	19
3.3.1	Erfaringsbasert læring .....	20
3.3.2	Entreprenøriell læring fra kritiske hendelser.....	21
3.3.3	Sammenhengen mellom refleksjon, læring og aksjon .....	23
3.3.4	Kontekstuell læring.....	24
3.3.5	Gründer-mentorforholdet og peer-to-peerlæring .....	25
3.3.6	Entreprenøriell læringsfigur .....	27
3.4	Forretningsinkubasjon - Inkubator og akseleratorprogram som læringsarena ....	28
3.4.1	Inkubator og hva de tilbyr sine leietakere .....	31
3.4.2	Akseleratorprogram og hva de tilbyr sine porteføljeselskaper.....	32
3.4.3	Forskjeller og likheter mellom inkubator og akseleratorprogram.....	33
3.4.4	Inkubatorprogramfigur.....	36
3.5	Koblingen mellom entreprenøriell læring og inkubatorprogram .....	39
<b>4</b>	<b><u>METODE .....</u></b>	<b><u>43</u></b>
4.1	Forforståelse for masteroppgaven .....	43
4.2	Casedesign .....	44
4.2.1	Valg av forskningsdesign: Kvalitativ Casestudie.....	44
4.2.2	Valg av case .....	45

<b>4.3</b>	<b>Datainnsamling og analyse .....</b>	<b>46</b>
4.3.1	Hvorfor dybdeintervju.....	46
4.3.2	Utvikling av intervjuguide .....	47
4.3.3	Valg og rekruttering av deltakere.....	48
4.3.4	Gjennomføring av dybdeintervju og datainnsamling.....	49
4.3.5	Tilnærming til datamaterialet.....	51
4.3.6	Sortering og analyse av primærdata.....	52
4.3.7	Begrensninger i metoden .....	54
4.3.8	Reliabilitet og validitet.....	55
4.3.9	Etiske avveininger.....	58
<b>5</b>	<b><u>EMPIRI OG ANALYSE.....</u></b>	<b>59</b>
<b>5.1</b>	<b>Formål med analysen .....</b>	<b>59</b>
<b>5.2</b>	<b>Før avreise .....</b>	<b>60</b>
<b>5.3</b>	<b>Rammen for oppholdet i Silicon Valley .....</b>	<b>62</b>
<b>5.4</b>	<b>Handlingsorientering .....</b>	<b>67</b>
5.4.1	Motivasjon og drivkraft .....	68
5.4.2	Personlig utvikling .....	70
<b>5.5</b>	<b>Lære av motstand .....</b>	<b>71</b>
5.5.1	Utfordringer på TINC .....	71
5.5.2	Kritisk hendelse.....	73
5.5.3	Familie .....	74
<b>5.6</b>	<b>Utfordre evne til problemløsning og kreativ tenkning .....</b>	<b>75</b>
5.6.1	Mentor.....	76
<b>5.7</b>	<b>Evne til å gripe muligheter .....</b>	<b>78</b>
<b>5.8</b>	<b>Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering .....</b>	<b>79</b>
<b>5.9</b>	<b>Læring i team og nettverk .....</b>	<b>83</b>
5.9.1	Nettverksmulighetene .....	83
5.9.2	Samarbeid med de andre TINC-deltakerne.....	86
<b>5.10</b>	<b>Økt tro på egen handlekraft.....</b>	<b>90</b>
5.10.1	Entreprenøriell tankesett .....	91
<b>5.11</b>	<b>Forretningskultur og konteksten Silicon Valley.....</b>	<b>94</b>
5.11.1	Den amerikanske forretningskulturen .....	95
5.11.2	Oppstartskultur i Norge.....	96
<b>5.12</b>	<b>Oppsummering av hovedfunn.....</b>	<b>98</b>
<b>6</b>	<b><u>DISKUSJON OG KONKLUSJON.....</u></b>	<b>102</b>
<b>6.1</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>102</b>
<b>6.2</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>119</b>
<b>6.3</b>	<b>Implikasjoner .....</b>	<b>119</b>
<b>6.4</b>	<b>Begrensninger og videre forskning.....</b>	<b>120</b>
	<b><u>LITTERATURLISTE.....</u></b>	<b>I</b>
	<b><u>SLUTTNOTELISTE.....</u></b>	<b>I</b>

## **VEDLEGG ..... I**

<b>Vedlegg nr. 1: Informasjonsskriv og samtykke til deltakelse i studien .....</b>	<b>i</b>
<b>Vedlegg nr. 2: Intervjuguide .....</b>	<b>ii</b>
<b>Vedlegg nr. 3: Oppsummering av teorigjennomgangen for de syv entreprenørielle læringsdimensjonene i tabell .....</b>	<b>vii</b>

## **Tabelloversikt**

<i>Tabell 1 - Oppsummering av hovedforskjeller mellom inkubator, forretningsengel og akseleratorprogram.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabell 2 - Oppsummering av teoretikere, nøkkelord og begreper; og de syv entreprenørielle læringsdimensjonene av Pittaway et al. 2011. ....</i>	<i>ix</i>

## **Figuroversikt**

<i>Figur 1 - Entreprenøriell læring basert på rammeverket til Pittaway et al. (2011) med de syv entreprenørielle læringsdimensjonene. ....</i>	<i>27</i>
<i>Figur 2 - Inkubatorprogram.....</i>	<i>38</i>
<i>Figur 3 - Sammenhengen mellom figuren for entreprenøriell læring og inkubatorprogramfiguren ..</i>	<i>39</i>
<i>Figur 4 - Inkubatorprogrammodell som stimulerer til entreprenøriell læring gjennom de syv entreprenørielle læringsdimensjonene .....</i>	<i>41</i>
<i>Figur 5 – Revidert inkubatorprogrammodell som stimulerer til entreprenøriell læring gjennom de syv entreprenørielle læringsdimensjonene .....</i>	<i>100</i>



# 1 Innledning

## 1.1. Introduksjon og bakgrunn for oppgaven

For bare 20 år siden var det kun et fåtall mennesker som så på entreprenørskap som et viktig område for samfunnsutviklingen (Peterson & Westlund 2009). I løpet av disse 20 årene har forståelsen av entreprenørskap gått fra å "sette opp nye foretak som utnytter forretningsideer" til å bli dominert av et mer allmenngyldig perspektiv som handler om entreprenøriell karakter og atferd (Peterson & Westlund 2009). Tidligere anså man at entreprenørskap er en medfødt egenskap som noen få heldig utvalgte satt inne med (Fayolle 2007; Aronsson 2004; Busenitz et al. 2003; Katz 2003; Solomon et al. 2002; Fiet 2001; Meyer 2001). Dette synet har endret seg og flere mener nå at alle i prinsippet kan lære seg å utøve entreprenørskap (Peterson & Westlund 2009; Solomon 2007; Henry et al. 2005; Kuratko 2003; Gorman et al. 1997; Anselm 1993; Kantor 1988; Clarck et al. 1984).

Mye av verdiskapningen i Norge er knyttet til petroleumssektoren, som utgjør 25% av norsk økonomi (Thune et al. 2009). Men ettersom norske olje- og gassforekomster minker og petroleumsinvesteringene i landet avtar, vil en god utnyttelse av arbeidskraften, gjennom økt entreprenøriell kunnskap og kompetanse være særdeles viktig i fremtiden (Innovasjon Norge 2014d). Som lederen for Innovasjon Norge, Anita Krohn Traaseth sier: *"Norge trenger å komme ut av sin oljeavhengighet, og vi trenger å bygge opp nye næringer og virksomheter for en mer bærekraftig fremtid."* (Innovasjon Norge 2015).

Svaret på dette ligger i å utvikle nye bedrifter i nye næringer og det er entreprenørene som er driverne bak endring, innovasjon og økt konkurranse i markedet (Storey & Greene 2010). Uten entreprenørielle holdninger blir samfunnet stillestående, noe som hindrer langsiktig vekst og fremgang i landet (Taatila 2010; Storey & Green 2010). Uten læring har man ikke utvikling, og uten utvikling har man stagnasjon (Taatila 2010). Derfor trenger nasjonale og regionale økonomier en konstant strøm av nye gründere og endringsagenter (Hoffman & Radojevich-Kelley 2012; Taatila 2010<sup>1</sup>)<sup>i</sup>. Så en måte å introdusere diversifisering i økonomien vil være å oppfordre til at flere starter nye, innovative bedrifter i Norge, som vil utfordre de etablerte selskapene; samt hjelpe disse bedriftene og entreprenørene med å vokse og lykkes i markedet, både hjemme og i utlandet.

---

<sup>i</sup> Jeg vil benytte sluttnoter i oppgaven til å oppgi hovedreferanser og primærkilder, med hensyn til transparens i hele forskningsprosessen. Sluttnotene er samlet og plassert til slutt i dokumentet, etter litteraturlisten.

Gründeren, den som starter opp, er katalysatoren for entreprenøriell aktivitet, som representerer essensen av entreprenørskap, og er motoren som driver oppstartsselskapet frem (Cope 2005b; Sarasvathy 1997). Entreprenøren kan mislykkes med ett selskap, men kan lykkes med et annet senere i livet (*“learning journey” for entrepreneurs*) ifølge Cope (2005b)<sup>2</sup>. Det er heller ikke slik at alle oppstartsselskaper er like produktive fordi de blir startet opp av individer som mangler de nødvendige entreprenørielle kunnskapene å drive bedrift (Storey & Green 2010). Hvordan kan disse små bedriftene bistås til å bli mer produktive eller vokse seg store? For å legge bedre til rette for entreprenørskap og vekst har nasjonale myndigheter igangsatt strategiske programmer både i Norge og i EU (Taatile 2010; Hytti & Mäki 2007). Et kjernesporsmål i disse programmene er: hvordan kan vi stimulere entreprenøriell læring på en bedre måte (Morrison et al. 2003)? Derfor vil denne oppgaven nettopp fokusere på oppstartsselskapenes erfaringer sett fra gründerens perspektiv, for å få en bedre forståelse for læringsprosessen han/hun går gjennom.

Cope (2005b)<sup>3</sup> trekker frem at forskningen tidligere har vært opptatt av å definere entreprenøren gjennom et sett av entreprenørielle kjennetegn som antas som stabile (personlighetsperspektivet). Denne statiske tilnærmingen anses som problematisk fordi den antatte permanente varigheten av gründerens personlighetstrekk utelukker muligheten for at gründeren kan lære, utvikle og endre seg mens han/hun bygger opp virksomheten (Cope 2005b)<sup>4</sup>. I stedet for å definere ”hvem entreprenøren er” argumenterer Rae (2000) for at det er mer produktivt å se på entreprenørskap som en kontekstuell prosess hvor ”du blir til”, hvor entreprenøren er i en konstant læringsprosess og utvikler seg i forhold til sin bedrift og resten av omgivelsene hvor læringen foregår. Entreprenørskap er et dynamisk fenomen, og det blir fordelaktig å forske på hvem, gjennom læring, en entreprenør kan bli (Cope 2005b; Rae 2000). Når det er lagt til grunn at entreprenørskap kan læres, kan man se på hvordan en lærer seg entreprenørskap og tilegner seg entreprenørielle ferdigheter. Dette henger naturlig sammen med hvordan en da lærer bort entreprenørskap. Derfor trenger vi å vite mer om hvordan entreprenører tilegner seg kunnskap. *“It is clear that most people still enter entrepreneurship in a substantial learning situation” (Gibb & Ritchie 1982 fra Cope, 2005b:379).*

Ifølge Rae (2005) er entreprenørskap og læring konstruktivistiske, atferdsmessige og sosiale prosesser. Å lære seg å gjenkjenne muligheter og initiere, organisere og administrere bedrifter i sosialt samspill med andre, betegnes derfor som *entreprenøriell læring* (EL). Cope (2005b) mener at hvert individ tilnærmer seg den entreprenørielle prosessen med et unikt sett av akkumulerte ferdigheter og evner som oppstår og utvikler seg gjennom hele

individets liv, istedenfor i en konsentrert tidsperiode umiddelbart før oppstart (Cope 2005b). Ifølge Taatila (2010), er entreprenørielle evner ofte psykologiske eller sosiale ferdigheter (soft skills), ikke ferdigheter som er spesifikke for en virksomhet eller akademisk gren. Hvordan kan vi være der for entreprenøren når tradisjonelt sett akademisk utdanning ser ut til å lære opp studenter på en en-dimensjonal måte som ”kunnskap om”, istedenfor å hjelpe dem med å ta beslutninger utenfor komfortsonen (Taatila 2010). Rae (2005) mener at mens utdanning kan gi kulturell bevissthet, kunnskap og ferdigheter om entreprenørskap, vil "kunsten" i entreprenørskap læres gjennom praksis i virksomheten. Derfor mener jeg at svaret kan ligge utenfor rammene til tradisjonell akademisk høyere utdanning, nemlig i forretningsinkubasjon, som vil være fokus i denne oppgaven.

For gründere som mangler tilgang til et etablert forretningsøkosystem, representerer inkubatorer og akseleratorprogrammer en mulig støttemekanisme for tilgang til partnere og ressurser (Isabelle 2013). Forretningsinkubatorer er en paraplybetegnelse for mellomleddorganisasjoner som tilbyr rimelig kontorplasser og delte administrative tjenester (Charry et al. 2014)<sup>5</sup>. Vellykkede forretningsinkubatorer spiller en kritisk rolle i det å utvikle lokal, regional og nasjonal økonomi gjennom etablering av arbeidsplasser og generering av overskudd, teknologiutvikling og innovasjoner (Aernoudt 2004; Charry et al. 2014)<sup>6</sup>. Ifølge Shepard (2013)<sup>7</sup>, blir forretningsinkubasjon sett på som et middel som kan hjelpe oppstarts- og småselskaper til å lykkes. Inkubatorer og akseleratorprogrammer dermed fasiliterer det sosiale miljøet; de teknologiske og organisatoriske ressurser; den ledelsesmessige kompetansen og er en arena for utvikling av entreprenørielle ferdigheter som kan behøves i transformasjonen av en forretningsidé til en effektiv økonomisk organisasjon (Charry et al. 2014)<sup>8</sup>.

## **1.2. Tema og problemstilling**

Denne masteroppgaven ønsker å utforske hvilke forhold som fremmer EL i et inkubatorprogram. Dette vil gjøres gjennom eksemplifiseringen av et praktisk norsk case - Tech INCubator-programmet. Tech INCubator (TINC) er et fire ukers inkubatorprogram i Silicon Valley, USA. Programmet tilbys av Innovasjon Norge (IN) gjennom deres kontor i San Francisco, Nordic Innovation House, til norske og svenske teknologistart-ups med ambisjoner og potensial for internasjonal vekst. Problemstillingen er derfor som følger:

***Hvilke forhold fremmer entreprenøriell læring i  
"TINC Silicon Valley Incubator Program"?***

Med forhold menes her ulike faktorer som fremmer EL i inkubatorprogrammet. Dette er en problemstilling som går bredt ut for å utforske og eksplorere. Min innfallsvinkel for å besvare denne, er gjennom en casestudie av dette inkubatorprogrammet med en kvalitativ abduktiv metodisk tilnærming (Thaagard 2009). Jeg har benyttet teori om forretningsinkubasjon for å utvikle forslag til elementer som kan bestå i en inkubatorprogrammodell, som stimulerer til EL gjennom det teoretiske rammeverket til Pittaway et al. (2011) som jeg har valgt å legge til grunn i oppgaven. Pittaway et al. (2011) har foreslått syv ulike læringsdimensjoner som jeg vil utdype senere i det teoretiske rammeverket. Oppgaven søker å bidra til å konstruere meningsinnhold fra det empiriske grunnlaget som gir grunnlag å svare på om TINC-programmet støtter disse formene for EL som læringsdimensjonene berører. På hvilken måte utfordres deltakerne på de dimensjonene, og hva er læringsutbyttet av aktivitetene forbundet med inkubatorprogrammet? Oppgaven vil utforske begrepet EL ved å undersøke narrative beretninger om den opplevde effekten av TINC-aktivitetene; hvordan deltakerne følte de hadde forandret seg og hva de gjorde annerledes som følge av sine erfaringer. Deretter vil dataene kunne sammenlignes mot den foreslåtte modellen for inkubatorprogram og vise hvilke forhold som fremmer entreprenøriell læring.

### **1.3. Oppgavens bidrag til eksisterende forskning**

Oppgaven har et utvidet syn på entreprenørskap som sikter til helheten av gründerens erfaringer, og går bort fra tidligere modeller av entreprenørskap som forutsetter at entreprenørskap opphører et sted under driften av den opprettede bedriften (Cope 2005b)<sup>9</sup>. Det vil si at oppgaven vil analysere bedrifter i oppstartsfasen som har deltatt på TINC-programmet, og bidra til atferdsperspektivet av entreprenørskap ved å se etter læringsutbytte og atferd som har fremkommet i ettertid og som kan forklares med deltakelse i programmet.

Jeg vil bygge videre på det utvalgte rammeverket fra Pittaway et al. (2011), og overføre dette i mitt forsøk på å få en dypere forståelse av hvordan entreprenører lærer i en ny kontekst som jeg har valgt. Dette vil kunne si noe om kvaliteten på det tidligere arbeid i feltet. Derfor vil oppgaven bygge en bro mellom disse to feltene der det entreprenørielle læringsrammeverket til Pittaway et al. 2011, utarbeidet for å studere EL i entreprenørielle studentinkubatorer og studentforeninger, vil bli anvendt i en annen læringsarena, *inkubatorprogram*. EL har tidligere ikke blitt utforsket gjennom et inkubatorprogram, selv om at det finnes et tidligere studie fra Fang et al. (2010) som har prøvd å konstruere en modell for EL i inkubatorer. Denne studien undersøkte leietakers proaktive utnyttelse av den

sosiale kapitalen som oppstår mellom inkubator og leietaker, noe som bare berører en liten del av den sosiale læringsdimensjonen i EL-rammeverket til Pittaway et al. (2011). Ett av formålene med denne oppgaven er dermed å bygge på utenlandsk forskning og bidra til videre teoriutvikling på forskningsområdet, eksemplifisert gjennom et praktisk case, TINC-programmet. Hackett og Dilts (2004) anbefaler å trekke teorier fra andre forskningsdomener for å utvikle teorier for forretningsinkubasjon. Derfor vil bidraget til forretningsinkubasjonsfeltet være å utarbeide en ny konseptuell modell som streber etter å kombinere de beste egenskapene ved et inkubator- og akseleratorprogram for å fremme entreprenøriell læring. Denne kombinasjonen blir betegnet **"inkubatorprogram"**. Min oppgave har en bred tilnærming og fokuserer på inkubasjonsprosessen snarere enn bare på tilbudet av tjenester og administrering av inkubator, som tidligere forskning har gjort. Denne studien trekker oppmerksomhet mot årsakene til oppstartsselskapers utvikling i et inkubasjonsmiljø ved å bruke teorien om EL i praksis. Oppgaven ser på hvordan inkubasjonsprosessen påvirker gründerne og selskapene, gjennom sammensetningen av programmet og miljøet i og rundt inkubatorprogrammet. Som følge av denne studien er faktorene som fremmer EL i et inkubatorprogram først og fremst nettverksmuligheter og konteksten hvor programmet avholdes (da i et internasjonalt utfordrende forretningsmiljø); deretter mentorskap og selve programmet, og begrenset varighet og tilgang på kapital. Studien avdekker også to nye forhold som fremmer EL, *akselerasjon av prosesser* og *eksponering mot et internasjonalt marked*.

#### **1.4. Oppgavens oppbygning**

Oppgaven vil først gi en kontekstbeskrivelse og gjøre rede for hva Innovasjon Norge er, Silicon Valleys viktighet, og en mer detaljert beskrivelse av Tech INCubator-programmet (TINC). Deretter presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven hvor jeg oppsummerer teorien om EL med en figur som bygger videre på rammeverket til Pittaway et al. (2011). Det samme gjøres med forretningsinkubasjonsteorier om inkubator og akseleratorprogram. Disse oppsummeres med en modell jeg har laget som viser disse som en læringsarena. Deretter på slutten av teorikapittelet blir en konseptuell modell for inkubatorprogram som kombinerer teorien om EL og forretningsinkubasjon presentert for å vise hvordan EL kan fremmes. Valg av metode for innhenting av data og fremgangsmåte for analysen er begrunnet i kapittel 4. Empiri og analyse av hovedfunn strukturert per læringsdimensjon blir presentert i kapittel 5. Diskusjon, implikasjoner og anbefalinger blir lagt frem avslutningsvis i kapittel 6.

## 2 Casebeskrivelse

En stor og viktig støttespiller for oppstartsmiljøet i Norge i dag er Innovasjon Norge (IN) (Innovasjon Norge 2014c). Jeg finner det spennende å utforske temaet om entreprenøriell læring gjennom et praktisk norsk case, et inkubatorprogram fasilitert og iverksatt av en av de største statlige organene for innovasjon og entreprenørskap.

### 2.1. Om Innovasjon Norge

Myndighetene bruker forskjellige virkemidler for å fremme innovasjon og vekst i landet, hvor IN er ett av 3 statlige virkemidler under Nærings- og Fiskeridepartementet, sammen med SIVA og Forskningsrådet. IN er representert i alle norske fylker og er en global organisasjon med kontorer i over tretti land. IN har som mål å bidra til utvikling av konkurransedyktige, norske bedrifter, utvikling i distriktene samt profilering av norsk næringsliv (Innovasjon Norge 2014e). Visjonen til IN er å *”gi lokale ideer globale muligheter”* (Innovasjon Norge 2014a). *”Vårt hovedmål er å utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling og ulike regioners næringsmessige muligheter.”* (Innovasjon Norge 2014e). IN forvaltes av et hovedstyre og ledes av administrerende direktør, Anita Krohn Traaseth. IN leverer fem forskjellige typer tjenester til sine kunder: Kompetansetjenester, rådgivningstjenester, profileringstjenester, nettverkstjenester og finansieringstjenester. De statlige midlene bevilget til IN går til å levere disse tjenestetypene i tråd med prioriteringene av selskapet, som baserer seg på *”hva vi lærer om muligheter i næringslivet og faglige vurderinger av hva som vil gi størst effekt”* (Innovasjon Norge 2014d:13). Gjennom 2013 har ”støtte i tidlig fase” og ”økt satsing på internasjonalisering” vært blant de tre viktigste prioriteringene av selskapet, og prosjekter med innovasjon på internasjonalt nivå har blitt prioritert. Det er et mål for IN at flest mulig oppstartsbedrifter realiserer sine ambisjoner og potensialer både hjemme og i utlandet (Innovasjon Norge 2014d).

IN skal komplementere markedet og med sin rolle, med delstrategien for «flere gode gründere», hjelpe gründere i oppstartsfasen med overlevelse og vekst (Innovasjon Norge v/ avdeling for Entreprenørskap 2012). INs fem tjenestetyper går ut på å tilby så vel kompetanse, som rådgivning, nettverk, promotering og finansiering. IN skal også bidra med internasjonal markedsforståelse og, ved bruk av sitt kontornettverk, gjøre tilgangen til internasjonale markeder lettere for bedriftene. IN har utarbeidet syv kritiske suksessfaktorer som har avgjørende betydning for den norske gründerens overlevelsessevne, og disse er

utarbeidet basert på syv hindre knyttet til overlevelse og vekst i nye innovative bedrifter. IN har lagt disse til grunn for virkemiddeldesign i sitt arbeid for å oppfylle delstrategien om ”flere gode gründere”:

- Markedsorientering og internasjonalisering må bygges inn i forretningsmodellen fra dag 1.
- Mer attraktivt å være vekstgründer – høyere status
- Økt kompetanse om forretningsutvikling
- Bedre og enklere tilgang til kompetent risikokapital, offentlig og privat
- Enklere tilgang til informasjon
- Et støtteapparat som tar gründeren på alvor – dialog og oppfølging over tid
- Gode gründermiljøer og nettverk

IN er overbevist om at i Norge er det mye overlegen teknologi som sitter på laboratoriene for lenge uten at fokuset på kommersialisering er innebygd fra oppstarten av innovasjons- og invensjonsprosessen (Innovasjon Norge 2012). Hvordan kan en da vite om kundene vil ha produktet, om de er villig å betale for det og eventuelt hvor mye? Ny teknologi trenger kundevalidering tidlig. Skalerbar teknologi trenger å internasjonaleses fortere. Det er vanskelig å finne internasjonal *go-to-market*-strategikompetanse i Norge. Mye av denne verdensklasse-kunnskapen finnes i Silicon Valley.

## 2.2. Om Silicon Valley

IN har fire kontorer i USA. San Francisco og Silicon Valley er selskapets eneste kontor på vestkysten (Innovasjon Norge 2014g). Navnet Silicon Valley stammer opprinnelig fra regionens mange produsenter av mikrobrikker med silisium (*silicon*), men har utviklet seg til å referere til de høyteknologiske bedriftene i området, og brukes i dag som et metonym for den amerikanske høyteknologisektoren generelt. Silicon Valley er et ledende knutepunkt for høyteknologisk innovasjon og utvikling, og står for en tredjedel av alle venture kapitalinvesteringer i USA (Joint Venture Silicon Valley 2015). Ifølge magasinet Fast Company, har 5 av de 10 mest innovative selskap i verden i 2014 (Google, Dropbox, Netflix, Airbnb, Yelp) hovedkontor i Silicon Valley (Safian 2014). Men hvorfor akkurat Silicon Valley? Silicon Valley kjennetegnes ved at et svært godt utviklet økosystem som oppfordrer til innovasjon, har gode nettverksmuligheter og lidenskap for utvikling og fremovertenkning, ifølge Yvonne Ericsson, Community Manager hos Nordic Innovation House (Ericsson 2014). Hun forteller at Silicon Valley er sett på som den mest innovative regionen i verden og har en stor konsentrasjon av *venture capital* (eks. Sand Hill Road). Det er god tilgang til

en høyt kompetent arbeidstokk fra hele verden, samt store og kjente universiteter og forskningssentre (Stanford University/Berkeley). Her, sier hun, er opphavet til mange ikoniske teknologiselskaper, og The Valley er et senter for de fleste globale høyteknologiske selskaper i dag. Silicon Valley preges av en inspirerende "Pay It Forward"-kultur og et "Fail fast"-mantra. Området preges av sterk vekst med ca. 4000 nye bedriftsoppstarter per år.

Community Manager Yvonne Ericsson i Nordic Innovation House beskriver Silicon Valley som: ... *"noe du må oppleve, føle og puste for å forstå hva som virkelig gjør stedet unikt. Du vil få kontakt med mange mennesker og få en smak for fart/hastighet, imøtekommende holdning og oppfatningen om at alt er mulig. Og du vil snart finne deg selv tilbake til ytterligere å utdype forbindelsene dine, for å lære mer, for å starte noe selv, å være en del av fremtiden ..."* (Ericsson 2014).

Spesielt de siste tre årene IN har hatt økt fokus på inkubator og akseleratorprogrammer der Global Entrepreneurship (GE) paraply-programmet har spilt en viktig rolle (Innovasjon Norge 2014b). I neste kapittel presenterer jeg caset i mitt studium, som er en del av Global Entrepreneurship-programmene.

### **2.3. Om Tech INCubator (TINC) Silicon Valley**

Tech INCubator (TINC) er et fire ukers intensiv teknologi inkubatorprogram for nordiske oppstartsselskaper i Silicon Valley, USA<sup>ii</sup>. Programmet tilbys av IN gjennom deres kontor i San Francisco og Silicon Valley, fysisk lokalisert i Nordic Innovation House. Nordic Innovation House er delfinansiert av Nordic Innovation og de nordiske lands offentlige etater med ansvar for virksomheters vekst innenfor sine respektive land. TINC ble startet våren 2012 og er utviklet av Innovasjon Norge i samarbeid med startups, investorer og lokale Silicon Valley-eksperter. Programmet har som formål å gi teknologistartups nødvendig kunnskap og erfaring for raskere få validert om de har et produkt som passer i markedet og deretter å oppnå høyere vekst. I overkant av 60 selskaper har deltatt. Siden IN står bak initiativet, ideologien og planleggingen av programmet, og av praktiske hensyn, velger jeg i dette studiet å hovedsakelig se på de norske deltakerne. Målet for programmet er at selskapene som deltar vil få produkt- og forretningsmodellvalidering i et internasjonalt marked, øke deres potensial for vekst og redusere risiko og tid til markedet (Innovasjon Norge 2014f).

---

<sup>ii</sup> TINC tilbys også i Asia: Tech Incubator i Singapore ble igangsatt for første gang høsten 2014.



Deltakerne begynner programmet med en forberedelses-kick-off-samling i Oslo før avreise hvor de får faglig påfyll og praktisk informasjon. Selskapene oppholder seg deretter i Silicon Valley i fire uker, og får assistanse i å sette opp møter med potensielle kunder, partnere og investorer gjennom programmet. De anvender kontorplass hos Nordic Innovation House under programmets varighet, hvor de jobber sammen med andre nordiske startup-selskaper. Fokuset på programmet er å bygge nettverk og relasjoner med andre startups og bransjeaktører fra området, og også seg imellom. Deltakerne jobber med forretningsmodell- og teknologivalidering, samt får mentoring fra eksterne, erfarne mentorer/coacher. De får også workshops og veiledning fra ansatte på Nordic Innovation House, samt eksterne rådgivere/bransjespesifikke resurser på områder som omhandler alt fra lean startup workshop, value proposition, pitching, salg, design, utvikling av produkt, kompetanse, finansiering og IP-rettigheter for å nevne noen.

Eksempler på workshops deltakerne får delta på i programmet:

- Silicon Valley Culture: Entrepreneurship, business and networking
- The Public Face for Your Company
- Pitch training
- How to communicate what your company does
- Value proposition - The keys to effective story telling
- Demo and prototypes - How to demo your product
- Competitive Analysis
- Market Sizing and Revenue Modeling
- Lean Startup Workshop – Customer development
- Scaling sales workshops
- PR, Communication and Marketing workshops
- Behavioral Design
- Startup funding models and financing – VC process, Nordic vs. US approach
- CEO/Founder workshops
- Panel discussions and fire side chats with entrepreneurs in the market
- Networking events
- Conferences, meet ups and events

Deltakelse i programmet koster 23000 NOK per deltaker, og resten subsidieres av IN. Selskapene kan delta med maks 2 personer. Deltakelse i TINC foregår gjennom en søknadsprosess, hvor potensielle deltakere screenes, intervjues og vurderes av IN-TINC-

teamet<sup>iii</sup> og lokale Silicon Valley-rådgivere. Gjennomsnittlig 20-25% av søkere får muligheten å delta på TINC. Til sammen er det en gruppe på ~ 10 norske og svenske selskaper som deltar per program. Programmet kjøres to ganger per år, på våren og høsten.

IN-TINC-teamet ønsker et balansert program for bedrifter som går på tvers av teknologivertikaler, i ulike tidligstadier, og for både førstegangs- og seriegründere. I utvelgelsesprosessen ser IN-TINC-teamet etter selskaper med betydelig markedspotensial, skalerbare produkter, og et talentfull team. Selskapene bør ha en klar visjon for oppgavene firmaene ønsker å løse, en klar produktprototype eller softwaredemo de kan presentere til partnere og investorer, samt kunne utvikle under oppholdet. IN-TINC-teamet er på jakt etter gründere med ”entreprenørielt DNA” – som er ressurssterke, villig til å lære og er selvgående. De ønsker å ta inn i programmet selskaper med et sterkt ønske om å lære, samt finne potensielle partnere, kunder og bygge verdifulle relasjoner. IN-TINC teamet ser også etter entreprenører som kan ta fire uker til å utelukkende ha fokus på utviklingen av virksomheten, men også muligheten til å forberede seg selv og bedriften for å satse på langsiktig, bærekraftig vekst (Innovasjon Norge 2014f).

---

<sup>iii</sup> Med IN-TINC-teamet menes de ansatte fra IN og Nordic Innovation House som har ansvar for driften og iverksettelsen av TINC-programmet.

### 3 Teoretisk rammeverk

I teorikapittelet vil jeg definere og sette opp rammene for begrepene som brukes videre i oppgaven. Jeg vil så presentere hovedrammeverket til Pittaway et al. (2011) som jeg tar utgangspunkt i i denne oppgaven. Deretter kommer et utvalg av teori som går mer i dybden av fenomenet entreprenøriell læring. Kapittelet vil vise at rammeverket springer ut fra en bred samling av pedagogiske, sosiologiske og psykologiske teorier som stammer fra praksisen til mange internasjonale forskere, eksperimentering og aksjonsforskning innenfor lære- og entreprenørskapsfeltet. Slik underbygges valget for rammeverket, og den oppsummeres i en figur jeg har laget. Litteraturgjennomgangen innenfor EL baserer seg hovedsakelig på arbeidet til Cope (2005b) og Pittaway et al. (2011), samt fellesforskningen de har gjort på EL (Cope & Pittaway 2007). Politis (2005); Rae (2005; 2000); Minniti & Bygrave (2001) er også veldig sentrale. Spesielt i forhold til gründer-mentorrelasjoner og peer-to-peer learningarbeidet til Mills et al. (2003) er lagt til grunn.

Forretningsinkubasjon i inkubator og akseleratorprogrammer presenteres som læringsarena med sine respektive likheter og forskjeller, samt hva som er avgjørende for entreprenøren i valg av disse. Her er sentrale forskere er Charry et al. (2014); Cohen (2013); Cohen og Hochberg (2014); Shepard (2013); Isabelle (2013); Barrehaug et al. (2012); Miller og Bound (2011) og Aernoudt (2004). Jeg utarbeider et forslag til elementer som skal belyse det beste av begge for å kartlegge læringsarenaen. Teorigjennomgangen vil oppsummeres i presentasjonen av forslag til en konseptuell modell som kobler sammen EL med forretningsinkubasjon som læringsarena, som blir betegnet *inkubatorprogram*.

#### 3.1 Entreprenøriell læring – en begrepsavklaring

EL som konsept er underbygd av to store forskjellige teoretiske felt - læring og entreprenørskap (Wang & Chugh 2014). Denne oppgaven har ikke til hensikt å redegjøre detaljert for disse to hovedpilarene hver for seg, men prøver å kartlegge det felles grunnlaget de har. Derfor vil begreper og teorier bli presentert i lys av det entreprenørielle læringskonseptet, og i tråd med oppgavens hensikt og problemstilling. Nedenfor setter jeg opp rammene og hva som menes med begrepene entreprenørskap, læring og entreprenøriell læring.

### 3.1.1 Entreprenørskap

Forskere har tidligere definert entreprenørskap som det å starte et nytt selskap, men egenskapene til entreprenøren å lære å tilpasse seg etter at bedriften er startet, har i stor grad blitt oversett ifølge Cope (2005b)<sup>10</sup>. Ifølge Politis (2005)<sup>11</sup> er entreprenørskap et forskningsfelt som ikke har blitt særlig godt studert i forhold til prosessen med læring. Politis (2005)<sup>12</sup> argumenterer for at entreprenørskap læres hovedsakelig gjennom utforskning, eksperimentering, begivenheter og opplevelser, og dermed bør entreprenøriell læring anerkjennes som en livsvarig prosess hvor kunnskap kontinuerlig blir formet og revidert når nye opplevelser skjer. Cope (2005b:375) nevner Gartner (1988), som fremhever at det er problematisk å avgjøre når entreprenørskap slutter, men fastholder at "*individet, gründeren, som skaper organisasjonen, påtar seg andre roller i ulike faser – innovatør, leder, eier, personalansvarlig osv*". Uavhengig av hvorvidt disse rollene sitert av Gartner (1988) er entreprenørielle eller ei, Cope mener det er en gjensidig kobling mellom entreprenøren og utviklingen av småbedriften utover oppstartsfasen som ikke kan ignoreres. Forskeren hevder at prosessen med personlig forandring beskrevet ovenfor av Gartner, representerer en rik arena for å studere EL. Det er særlig interessant å studere bedriftsutviklingen siden gründeren trenger å lære å tilpasse sin rolle og kontinuerlig utvikle ny atferd for å sikre at selskapet overlever og vokser (atferdsperspektivet).

Inspirert av engelsk språkbruk brukes ordet *entreprenør* i dagligspråket feilaktig om en som setter i gang prosjekter eller tiltak. *Entreprenør* (general contractor) er i følge den norske bokmålsordboka en "person eller firma som på visse vilkår tar på seg et større teknisk arbeid" (ILN 2010). Men på engelsk, med ordet "entrepreneur", forstår vi én som utvikler en forretningsmodell, skaffer og administrerer de menneskelige og andre nødvendige ressurser som kreves, og har det overordnede ansvaret for selskapets suksess eller fiasko (Storey & Greene 2010). Det korrekte norske ordet for dette er "gründer". Likevel brukes disse to ordene om hverandre i oppgaven, og det gjøres ikke skille mellom de ulike betydningene begrepene kan være ladet med.

### 3.1.2 Læring

Når det er lagt til grunn at entreprenørskap kan læres, kan man se på hvordan dette kan foregå. Dette henger naturlig sammen med hvordan en da lærer bort entreprenørskap, hvor læringsprosessen er sentral, samt læringsbehovene til entreprenøren. Kunnskap antas å være subjektiv og erfaringsbasert, men definitivt knyttet tett til teoretisk kunnskap (Pittaway &

Cope 2007). Derfor velger jeg å bruke følgende definisjon på læring: *"Learning, therefore, is seen ideally to be a process involving the use and analysis of experiential and theoretical knowledge in various forms of reflection, (re) conceptualization and action"* (Holman 2000 – referert i Pittaway & Cope 2007:215). Læringsteori er et svært bredt fagområde, og Cope (2005b) utnytter ett bredt spekter av teorier for å utvikle en dypere konseptualisering av temaer som er sentrale for læring i entreprenørielle sammenhenger. Cope (2005b) ser på læring som en kombinasjon av ledelsesteorier (management theories), voksen læringsteori (adult learning theory) og individuell læringsteori (individual learning). Cope (2005b) innfører et dynamisk læringsperspektiv av entreprenørskap, som bygger på de eksisterende teoretiske tilnærmingene for å forklare entreprenøriell aktivitet. Derfor er denne utfyllende artikkelen blant annet lagt til grunn i teorigjennomgangen. Forskeren påpeker at læringsteori får aksept som en fundamental del av entreprenøriell praksis og studier. *"Entrepreneurship is a process of learning, and a theory of entrepreneurship requires a theory of learning."* (Minniti & Bygrave 2001 – referert i Cope 2005b:373). Den konseptuelle utviklingen av Minniti og Bygrave (2001) har vært spesielt innflytelsesrik i å forme forskning om EL, ifølge Wang og Chugh (2013). Cope (2005b) mener det er viktig å se på læringen av hver entreprenør som dynamisk, kontekstuell, kumulativ og reflekterende og den kan påvirkes av mangt, for eksempel faktorer fra miljøet bedriften opererer i, hvordan bedriften er og dens ansatte osv. Læring må bli utforsket som kontekstuell og aktiv snarere enn et rent pedagogisk prosess, ifølge Rae (2005). Praksisfellesskap-perspektivet (the community of practice) (Wenger 2000) er også relevant, fordi det utfyller en aksjonsbasert tilnærming, og understreker at læring er knyttet til konteksten der det er lært.

### **3.1.3 Entreprenøriell læring**

Litteraturen i feltet har blomstret det siste tiåret, og det har vært en kraftig økning i vitenskapelig interesse for feltet siden 2000-tallet (Wang og Chugh 2014). Ifølge Wang og Chugh (2014) er EL bredt posisjonert i grensesnittet mellom entreprenørskap (og den entreprenørielle konteksten) og læringsteori, hvor eksisterende studier har tatt i bruk og kombinert forskjellige teoretiske perspektiver som stammer fra eksempelvis *experiential learning* (ved bl.a. Clarysse & Moray 2004; Cope 2003; Minniti & Bygrave 2001), organisasjons lære (ved bl.a. Covin et al. 2006; Lant & Mezias 1990; Wang 2008), sosial kognitiv teori (ved bl.a. Erikson 2003), populasjonsøkologi (ved bl.a. Dencker et al. 2009) og konfigurasjonsteori (ved bl.a. Hughes et al. 2007). I sitt forskningsarbeid har disse brukt forskjellige metoder for å utforske forskjellige entreprenørielle kontekster, ifølge Wang og

Chugh (2014). Dette viser et aktivt og livlig felt som har blitt angrepet fra forskjellige ståsteder, og diversiteten kan anses som positiv for å beskrive et komplisert fagområde. Det viser også et individualistisk og fragmentert felt, som for eksempel ikke har funnet enighet i en felles klar definisjon på hva entreprenøriell læring er, ifølge Wang og Chugh (2014). Det som gjør dette feltet så spennende er at EL har revitalisert forskningen om entreprenørskap til å omhandle lærings- og utviklingsprosessen av entreprenørskap, ifølge Wang og Chugh (2014); samt hvem entreprenøren kan bli gjennom læring (Cope 2005b; Rae 2000). Dette fremkommer som et motsvar på tidligere forskning som har fokusert på hvem entreprenøren er og hans/hennes personlighetstrekk, og utelukket at entreprenøren kan lære, utvikle og forandre seg (Gartner 1988). Sentrale entreprenørielle læringsverk er Cope og Watts (2000); Harrison og Leitch (2005); Taylor og Thorpe (2004); Cope (2011); Rae (2006; 2005). Men det er også et voksende antall forskningsavhandlinger (de mest siterte er av bl.a. Pittaway & Cope 2007; Pittaway et al. 2011; Taalila 2010; Peterson & Westlund 2009; Kuratko 2005; Henry et al. 2005; Politis 2005; Cope 2003; Rae & Carswell 2000; Sullivan 2000; Rae 2000) med spesielt fokus på hvordan stimulere og fremme EL i en utdanningssituasjon og/eller entreprenørielle fag og/eller programmer innenfor utdanningssystemet, som eksempelvis i en studentbedrift som har prøvd å etterligne entreprenøriell virkelighet i klasserommet. I følge Kirby (2004)<sup>13</sup> har akademia rettet mer oppmerksomhet mot rollen som høyere utdanning har i dannelsen av utdannete entreprenører. Det er begrenset norsk forskning på EL, og de norske litteraturbidragene på det entreprenørielle læringsfeltet er hovedsakelig i utdanningssammenheng med bl.a. studier av nøkkelfaktorer for suksess i akademisk entreprenørskap (Peterson & Westlund 2009) og entreprenørskapsutdanning gjennom entreprenøriell læring (Åmo 2012; Rasmussen & Sørheim 2006).

Rae (2005)<sup>14</sup> legger frem forslag om at læring er en grunnleggende og integrert del av entreprenørskapsprosessen, hvor de menneskelige, sosiale og atferdsmessige aspekter av prosessen er av like stor viktighet som de økonomiske aspektene, som ofte fremheves. Forskeren mener at entreprenørskap er prosessen med å skape, gjenkjenne og handle på muligheter som kombinerer nyskaping, beslutningstaking og som setter mulighetene ut i livet. Læring, mener han, er en kontinuerlig, følelsesmessig prosess der man utvikler evnen til å handle annerledes. Det er en prosess som består i å vite, gjøre og forstå hvorfor folk konstruerer mening gjennom læring. Gjennom kontekstuell erfaring skaper også folk en ny virkelighet for seg selv. Dette stammer fra konstruktivistiske læringsteorier som innebærer at mennesker konstruerer sin egen forståelse og kunnskap om verden, gjennom å oppleve ting og reflektere over disse erfaringer (Rae 2005). Hvordan og når læringen oppstår er

fundamentalt i forhold til å forstå den entreprenørielle prosessen (Minniti & Bygrave 2001). Fra en dynamisk læringsperspektiv er det fortsatt et stort behov for å forstå hvordan gründere lærer å bli effektive ledere av mennesker og ressurser, eller i Rae-s (2000) ord, *"hvordan individer lærer å jobbe entreprenørielt"*. Det er gjennom læring at entreprenøren utvikler seg og vokser som person og leder, og utvikler potensialet sitt til å være dyktig bedriftseier. Derfor er både entreprenørskap og læring konstruktivistiske, atferdsmessige og sosiale prosesser ifølge Rae (2005). Begrepet entreprenøriell læring betyr derfor å lære å gjenkjenne og handle på muligheter, og er også et sosialt samspill for å initiere, organisere og administrere bedrifter.

I henhold til Cope (2005b)<sup>15</sup> er det et voksende antall forskere som bygger teorier innenfor organisasjonslæren (hvordan man lærer i små organisasjoner), og disse er dermed opptatt av hvordan entreprenører lærer under veis i oppbyggingen av et firma. Likevel påpeker Cope (2005b)<sup>16</sup> behovet for å utforske videre selve konseptet entreprenøriell læring:

*"We do not understand how entrepreneurs learn, yet it is accepted that there is a learning experience from merely establishing a new venture . . . Entrepreneurship involves a learning process, an ability to cope with problems and to learn from those problems . . . There is now a need for refocusing research away from the emphasis on picking successful entrepreneurs or picking winners, to identifying key issues in the learning and developmental process of entrepreneurship."* (Deakins 1996)

I henhold til Pittaway og Cope (2007:212), Gartner (1985; 1988) og Bygrave og Hofer (1991) mener de at entreprenørskap er synonymt med å starte opp et selskap og bruker dermed følgende definisjon: *"Entrepreneurial learning is defined as learning that occurs during the new venture creation process."* Pittaway og Cope (2007)<sup>17</sup> mener at entreprenøriell aktivitet foregår også utover oppstartsfasen. Med begrepet "entreprenøriell læring" i artikkelen til Cope (2005b) menes det at EL er snarere læring som gründeren opparbeider seg under oppstarten og utviklingen av en bedrift, heller enn en bestemt stil eller form for læring, som kan beskrives som "entreprenøriell". *"Entrepreneurial learning is often described as a continuous process that facilitates the development of necessary knowledge for being effective in starting up and managing new ventures"* (Politis 2005:401).

### **3.2 Et rammeverk for entreprenøriell læring**

I dette kapittelet ønsker jeg å presentere arbeidet til Pittaway, L., Rodriguez-Falcon, E., Aiyegbayo, O. og King, A. (2011) "The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning" publisert i *International Small Business Journal*, 29 (1): 37-57. Denne artikkelen fokuserer på rollen til entreprenørskapsklubber og entreprenørielle

studentforeninger, og utforsker deres innvirkning på elevenes læring for å forstå i hvilken grad slike aktiviteter simulerer entreprenøriell læring. Artikkelen belyser kapasiteten på entreprenørskapsutdanning for å simulere entreprenøriell læring i skoleverket, som illustrerer verdien av entreprenørskapsklubber og foreninger og hvorfor studenter engasjerer seg i dem. I teorigjennomgangen av artikkelen Pittaway et al. (2011) presenterer på en strukturert og kortfattet måte, er det syv ulike konsepter som etter deres vurdering utgjør EL. De ”ulike formene for EL”, slik de selv sier, er identifisert i artikkelen for å brukes i arbeidet med å illustrere hvordan gründere lærer i konteksten hvor de starter og administrerer oppstartsselskaper. Derfor bruker Pittaway et al. (2011) disse syv ulike konseptene i artikkelen som et rammeverk for å utforske hvordan og hva elevene har lært når de har deltatt i entreprenørskapsklubber og foreninger. Jeg vil benytte det samme rammeverket til å utforske TINC-programmet. Siden rammeverket til Pittaway et al. (2011) er utviklet på basis av en bred samling av ulikt teoretisk arbeid og forskningsarbeid innenfor ulike fagfelt, mener jeg den er overførbart til mitt case og formål. Den strukturerer teorien om EL på en best mulig måte og kan hjelpe med å utforske forskningsspørsmålet mitt på en logisk måte. Derfor mener jeg den er mest hensiktsmessig å bruke for å belyse problemstillingen. Videre i teorigjennomgangen vil jeg utdype de syv entreprenørielle læringsdimensjonene fra rammeverket hver for seg. Jeg vil også bygge ut rammeverket med å sette den opp i et grafisk fremstilling.

### **3.2.1 Handlingsorientering**

Handling har en sentral rolle i EL. Handling fører til erfaring og kan konseptualiseres i tre deler: ”the act of doing”, ”erfaringen du tilegner deg ved å praktisere noe” og ”læringen som oppstår fra å praktisere”. En felles oppfatning ifølge Pittaways et al. (2010) har vært at entreprenører er handlingsorienterte mennesker og det å tilegne seg taus kunnskap ved å praktisere entreprenørskap har vært det dominerende læringsmønsteret. Mennesker som har en preferanse for handling og evnen til å tilegne seg kunnskap og forandre seg (learning as they go) er ansett å være effektive entreprenørielle elever av Pittaway et al. (2011). Ved å bruke dette konseptet vil studien utforske hvordan TINC-programmet oppfordrer deltakerne til aksjon, og om programmet oppfordrer deltakerne til å tilegne seg taus kunnskap om entreprenøriell oppførsel.



### 3.2.2 Lære av motstand

Ifølge Pittaway et al. (2011) fremhever studier om EL at visse spesielle hendelser kan ha en betydelig påvirkningskraft over effekten av læring. Denne bestemte formen for "learning events or episodes" kan være det å takle store "setbacks" eller håndtere "discontinuous critical learning events". Poenget er at entreprenører går gjennom akselerert eller transformativ læring under spesielle kriser eller vanskelige episoder, uavhengig om disse episodene har positive eller negative utfall. Det å overkomme problemer og møte motgang står sentralt i hvordan gründere lærer, ifølge teoretikere som Cope (2005b); Pittaway et al. (2011); Politis (2005); Rae (2000). Ett eksempel på hvordan jeg vil ta hensyn til denne læringsdimensjonen er å undersøke om deltakerne oppgir usammenhengende, kritiske hendelser som kilde til læring. Med andre ord vil dataene innenfor denne studien bli utredet i lys av å vurdere om deltakelse i TINC-programmet ga deltakeren en mulighet til å gjøre feil og håndtere feil som oppstår underveis. Studien vil ha til hensikt å undersøke bevis om slike hendelser har oppstått, om læring kan ha oppstått som følge av kriser og feil, og om det er noen bevis for at akselererende læring har skjedd.

### 3.2.3 Utfordre evne til problemløsning og kreativ tenkning

I tillegg til taus kunnskap (tacit knowledge) som er akkumulert via inkrementell læring i løpet av perioden entreprenøren tilegner seg erfaring, samt transformativ læring som kan oppstå på grunn av kriser, berører rammeverket også reflekterende læring. I henhold til Pittaway et al. (2011) erkjenner flere forskere at læring har en tendens til å være mer effektiv i løpet av erfaringsperioden når de som deltar i opplevelsen, reflekterer over hva de har erfart. Arbeidet med EL har også vist ifølge Pittaway et al. (2011) at entreprenører som er mer reflekterende, kan være mer effektive elever. Forskerne trekker frem DeFillipi (2001) som har delt refleksjon opp i flere former. Disse kan betraktes som: "observasjoner av en selv i konteksten der handlingen skjer"; "observasjoner av en selv i forhold til andre"; "observasjoner av læring som har oppstått gjennom erfaring"; og "meta-observasjoner som forskyver referanserammene som er akseptable av individet". Innenfor rammen av dette studiet vil bevis om deltakerne har reflektert over læringen fra oppholdet bli undersøkt, og om aktiviteter i TINC-programmet har ført til forbedret reflekterende læring (Pittaway & Cope 2007).

### **3.2.4 Evne til å gripe muligheter**

Den entreprenørielle evnen til å se muligheter og utnytte den gjennom problemløsning er å anse som en viktig gründerevne ifølge Pittaway et al. (2011)<sup>18</sup>. Anerkjennelse av muligheter og problemløsning er sett gjennom ulike prismen i psykologien. Det kan for eksempel anses som en medfødt egenskap, en kognitiv ferdighet som skiller entreprenørielle mennesker fra andre eller en ervervet egenskap som er lært gjennom erfaring (Pittaway et al. 2011). Innenfor rammen av begrepet entreprenøriell læring blir kapasiteten til å se muligheter og å foreta handling for å utnytte dem blir sett på som noe som er lært gjennom praksis ifølge Pittaway et al. (2011). I dette studiet vil dataanalysen undersøke hvordan involvering i TINC-programmet forbedrer deltakernes problemløsningsferdigheter; hvordan disse ferdighetene har blitt brukt og søker å fremheve data hvor involvering i programmet har forbedret deltakernes entreprenørielle evner.

### **3.2.5 Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering**

Å sette opp en virksomhet eller opptre på en entreprenøriell måte er en usikker affære innblandet med risiko, og entreprenørskap er ofte definert av denne usikkerheten. Å leve med usikkerhet definerer den entreprenørielle tilværelsen ifølge Pittaway et al. (2011). Denne følelsen av tvetydighet forsterkes særlig i løpet av de tidligere stadiene av oppstarten av en bedrift, og i løpet av kriser eller diskontinuiteter når virksomheten går gjennom store omveltninger. I henhold til Pittaway et al. (2011) vil økt tvetydighet, eller ikke vite hva det neste som kommer til å skje er, skape uklarhet om fremtiden, og det at man risikerer ens økonomiske stabilitet kan føre til en følelse av "emosjonell eksponering" som blir omtalt av Cope (2003). Følelsesmessig eksponering er beskrevet av gründere som en "følelsesmessig berg-og-dalbane" der ens følelsesmessige velvære er mer nært knyttet til virksomheten enn i annet type arbeid. Studiet vil se på om deltakelse i TINC bidrar til at deltakerne får forståelse for betydningen av usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering, og om data viser at deltakelsen har bidratt til at de takler usikkerhet på en bedre måte.

### **3.2.6 Læring i team og nettverk**

Den sosiale dimensjonen av EL omtalt av Gibb (1997) går bort fra bildet av den ensomme oppfinneren som sitter alene i kjelleren og mekker en innovasjon ifølge Pittaway et al. (2011). Entreprenører jobber ikke i isolasjon fra andre mennesker, og entreprenøriell aktivitet skjer i felleskap. Ifølge Pittaway et al. (2011) Hines og Thorpe (1995) belyses

denne dimensjonen av EL når de snakker om at læring foregår i en kontekst, og senere utvides dimensjonen videre av Taylor og Thorpe (2004) når de beskriver entreprenøriell læring som en "co-participation"-prosess. Det grunnleggende poenget med disse studiene er at EL bør bli sett på som et sosialt fenomen, og gründerne bør sees på som utøvere (practitioners) som opererer i sosiale praksisfellesskap ifølge Pittaway et al. (2011). Politis (2005) legger særlig vekt på det sosiale aspektet av EL. I denne studien blir sosialt samspill, samhandling i grupper og interaksjon i "the community of practice" av entreprenører undersøkt for å finne ut i hvilken grad TINC-programmet støtter denne formen for læring i team og i nettverk.

### **3.2.7 Økt tro på egen handlekraft**

Ifølge Pittaway et al. (2011) har mestringsforventning (self-efficacy) og intensjonalitet vært forsket på lenge, og disse refererer til gründernes fremtidige intensjoner (Lüthje & Franke 2003). Entrepenøriell self-efficacy kan assosieres med selvtillit eller nivået av selvtillit en gründer har når han/hun skal starte opp, samt motivasjonen i valg av oppgaver, innsats og utholdenhet (Schunk, Meece & Pintrich 2013). Self-efficacy og intensjonalitet kan betraktes som en viktig del av EL og kompetanse, ifølge Pittaway et al. (2011). Entrepenøriell self-efficacy kan forbedres gjennom trening og utdanning (McGee et al. 2009). Det etablerte syn er at entreprenøren tilegner seg erfaring, spesielt hvis han/hun opplever suksess eller faktisk føler at han/hun har lært av sine feil. Entreprenørens generelle nivå av selvtillit vil øke, dermed også entreprenørens tilbøyelighet for risikotaking. Mestringsforventning (self-efficacy) og intensjonalitet er viktige entrepenørielle læringskonsepter fordi de illustrerer hvordan nivåer av selvtillit og hensikten med et initiativ kan styrkes gjennom erfaringsbasert læring. Self-efficacy er en veldig omfattende og bredt felt, og jeg velger å ikke utrede det videre. Konseptet om *økt tro på egen handlekraft* vil bli utforsket ved å undersøke om deltakerne i TINC rapporterer økt hensikt til å starte flere/nye bedrifter og om deres opplevelser har endret synet de har på sin egen selvtillit.

### **3.3 En utdypning av de syv entrepenørielle læringsdimensjonene**

Hensikten med denne teorigjennomgangen er å utdype og underbygge de syv entrepenørielle læringsdimensjonene fra rammeverket til Pittaway et al. (2011), som ble presentert ovenfor i en større detalj for å få en dypere forståelse av EL, og mer generelt for å studere entrepenørskap gjennom en "læringslinse." Disse er ikke komplette, og mange av

dem trenger videre forskning. Hvert av punktene nedenfor underbygger én eller flere av de syv læringsdimensjonene fra rammeverket til Pittaway et al. (2011) for å vise at rammeverket springer ut fra en bred samling av ulikt teoretisk arbeid og forskningsarbeid. Disse punktene viser nettopp hvordan de syv læringsdimensjonene henger sammen, overlapper og påvirker hverandre, selv om de er forskjellige. En oppsummering av ulike forskningsarbeid og teoretikere, samt nøkkelbegreper jeg har kommet over i arbeidet med litteraturgjennomgangen i henhold til de syv entreprenørielle læringsdimensjonene, er presentert i tabell 2 i vedlegg nr. 3.

### 3.3.1 Erfaringsbasert læring

Nyere litteratur om EL har begynt å konseptualisere prosessen som stimulerer til læring. I å forstå "hvordan" entreprenører lærer, er det en felles erkjennelse av at entreprenører er handlingsorientert, og mye av deres læring er erfaringsbasert (Pittaway & Cope 2007; Politis 2005 ved å referere til e.g. Collins & Moore 1970; Deakins & Freel 1998; Minniti & Bygrave 2001; Reuber & Fischer 1993; Sarasvathy 2001; Sullivan 2000). Erfaringsbasert læring kan beskrives som prosessen der kunnskap skapes gjennom bearbeidelse av erfaring (Politis 2005). Denne prosessen er kontinuerlig og gjentakende. I henhold til Politis (2005)<sup>19</sup> er den hverken statisk eller en selvstendig enhet som bare skal formidles og tilegnes. Pittaway og Cope (2007)<sup>20</sup> beskriver dette som en "prosess of co-participation", der læring innebærer "å reflektere, teoretisere, oppleve og handle". Dette er en relasjonsprosess hvor det er sentralt at gründeren argumenterer, debatterer og utvikler sammen med andre (Pittaway & Cope 2007)<sup>21</sup>.

Politis (2005) argumenterer for at entreprenøriell kunnskap opparbeides hos individer gjennom en sakte, inkrementell og erfaringsbasert prosess, som pågår gjennom hele den profesjonelle karrieren til gründeren. Derfor mener hun at prosessen der man transformerer en erfaring om til kunnskap er sentral. Flere teoretikere ifølge Pittaway og Cope (2007)<sup>22</sup> har lagt vekt på at gründerne primært lærer gjennom "learning by doing", inkludert læringsprosesser som prøving og feiling, eksplisitt problemløsning, og oppdagelse. Ifølge Cope (2005b:381)<sup>23</sup> kan kunnskap om "hvordan være gründer" kan bare erverves gjennom "å gjøre" eller observere, et poeng forsterket av Dalley og Hamilton (2000): "*Det finnes ingen snarveier i læringsprosessen, ... og at det aldri kan være noen erstatning for erfaring*". Cope (2005b)<sup>24</sup> fortsetter med at det kommer til uttrykk gjennom "å være der, "gjennom å dukke i en opplevelse". Dette utsagnet støttes videre av Gibb (1997)<sup>25</sup> som understreker: "*The predominant contextual learning mode in this [small business]*

*environment is that of . . . learning from peers; learning by doing; learning from feedback from customers and suppliers; learning by copying; learning by experiment; learning by problem solving and opportunity taking; and learning from making mistakes."*

Ifølge Politis (2005)<sup>26</sup> påpeker flere forfattere at selv om kunnskap kan tilegnes gjennom utdanning, kan mye av den nødvendige informasjonen for å utnytte forretningsmuligheter og håndtere *liabilities of newness* kan bare læres ved å gjøre (learn by doing). Politis (2005) argumenterer for at de personlige opplevelsene til entreprenøren transformeres gjennom en prosess om til kunnskap, som kan guide entreprenøren i beslutningsprosesser. *"Experience is not what happens to you, experience is what you do with what happens to you."* Epictetus (West, Gatewood & Shaver 2009:35). Cope (2005b) mener at hvert individ tilnærmer seg den entreprenørielle prosessen med et unikt sett av akkumulerte ferdigheter og evner, som former ens eget nivå av "entrepreneurial preparedness". Disse ferdighetene, både personlige- og forretningsferdigheter, oppstår og utvikler seg gjennom hele individets liv istedenfor i en konsentrert tidsperiode umiddelbart før oppstart. Måten individer oppfatter nye situasjoner på, og dermed "erfarer" læring i løpet av den entreprenørielle prosessen, er uatskillelig knyttet til tidligere læring, og er et produkt av ens utvikling av "realkompetanse" ("learning history"). Cope (2005b)<sup>27</sup> understreker at en entreprenørs tidligere historie er innflytelsesrik, og at *"kunnskap er kumulativt. Hva en har lært i én periode bygger på det som ble lært i en tidligere periode... En entreprenørs tidligere investeringer og repertoar av rutiner begrenser hans fremtidige atferd"*.

### **3.3.2 Entreprenøriell læring fra kritiske hendelser**

Å lære ved å gjøre er etablert som en dominerende form for EL, men ifølge Cope (2005b) Reuber og Fischer (1993) hevder de at det er behov for å undersøke dypere hvordan gründere lærer og blir formet av erfaringer gjennom identifisering av entreprenørielle læringsmekanismer. Referert i Cope (2005b)<sup>28</sup> er det økende bevis på å identifisere slike mekanismer som tyder på at vesentlige hendelser eller episoder (positive eller negative) har en innflytelsesrik rolle som stimulerer og påvirker den entreprenørielle læringsprosessen. Cope<sup>29</sup> er overbevisst om at gründerens læring oppstår som svar på meningsfulle muligheter og problemer. Selv om læring er en kontinuerlig prosess, ser det ut til at å konfrontere og overvinne utfordringer og problemer kan være rike kilder til læring (Cope 2005b). Læring fra disse kritiske hendelsene kan være transformative, og ifølge Cope (2005b) kan dette bidra til å skape et skifte i tankegangen til entreprenøren. Derfor anses disse signifikante, uvanlige omstendighetene (både problemer og muligheter) å kunne føre til at gründeren

omstiller ens oppfatning om hvordan organisasjonsprosesser og strategier implementeres, samt hvordan styre bedriften (Cope 2003). Disse kan også stimulere til et læringsutbytte som direkte påvirker entreprenørens personlig identitet og har kapasiteten å sette i gang betydelige endringer i entreprenørens "self-awareness" – med andre ord gi læring som påvirker ens selvoppfatning, persepsjon og atferd på et dypere nivå.

### Effekten av kritiske hendelser

Cope (2005b) er overbevist at en bør akseptere feil, kriser og mislykkete forsøk. På kort sikt kan disse ha en umiddelbar negativ effekt, både på bedriften og personlig på entreprenøren. Men det er viktig å være bevisst på at som resultat av disse en kan både få positivt og produktivt læringsutbytte først etter at en tid har gått. Derfor understreker han at negative kritiske hendelser på langt sikt kan føre til at en tilegner seg både selvtillit og kunnskap. Også ved å reflektere over konsekvensene av ens handlinger kan en aktivt prøve å sørge for at disse hendelsene ikke skjer igjen. Cope (2005b:384) siterer Smilor (1997): *"Entreprenøren lærer fra hva som funker, men mest viktig, fra hva som ikke funker. Personlig utvikling og fullstendig kontroll er ikke kompatible."* Snell (1992) sier at "harde slag" ikke kan bli forhindre hvis en ønsker å lære og å utvikle seg (Cope 2005b). Cope (2005b) konkluderer med at det å starte, drive og det å lære å være en effektiv entreprenør er på ingen måte en enkel prosess. Ifølge Cope (2005b)<sup>30</sup> kan entreprenørskap forstås som en intens, følelsesmessig prosess, og derfor oppnås mange aspekter av EL gjennom "smertefull" erfaringsbasert læring og gjentatte "harde slag".

### Viktigheten av rutinert læring

Det er verdt å merke seg at ifølge Cope (2005b)<sup>31</sup> lærer entreprenører ikke utelukkende bare av kritiske læringshendelser. De lærer kontinuerlig mens de driver forretningen og kan lære gjennom såvell rutineaktiviteter som linære, diskrete hendelser. Cope (2005b)<sup>32</sup> refererer videre til ledelseslitteraturen som tydeliggjør viktigheten av hverdagslæring fra praksis i feltet sitt, hvor en tilegner seg gradvis, taus kunnskap som kan påvirke ens holdninger, når en har et kontinuerlig påfyll av informasjon.

### 3.3.3 Sammenhengen mellom refleksjon, læring og aksjon

Handling krever refleksjon og det å tilpasse seg forholdene. Forretningsplanlegging er ikke en lineær prosess; den er iterativ og krever endringer i tidligere avgjørelser underveis i selskapets fremgang. Disse endringene ledes av en reflekterende praksis (Pittaway & Cope 2007). Rae og Carswell (2000)<sup>33</sup> beskriver refleksjon som *"en prosess som gir betydning til opplevelsen"*.

Cope (2005b) nevner Bird (1988), som mener at entreprenøren bruker tiden sin best ved å handle, ikke å sitte og drømme seg tilbake og prøve å forstå tidligere begivenheter. Cope (2005b)<sup>34</sup> motsier påstanden med at entreprenøren er en *"reflective practitioner"*, og at gjennom refleksjon klarer man å dra nytte av erfaring og gjøre den om til læring. Cope (2005b:385) siterer Jarvis (1987): *"...for at en opplevelse skal bli meningsfylt, må folk tenke over det, reflektere over det"*. Forskeren mener dette kan skje i isolasjon eller sammen med andre. Cope (2003; 2005) argumenterer for at det er essensielt å stimulere til utfordrende og dyp refleksjon, spesielt over ens mer negative feil og kriser. Cope mener det også er viktig å understreke det komplekse forholdet mellom refleksjon og handling, og å anerkjenne at erfaringer har kapasitet til å skape *"refleksjon-for-handling"*, som innebærer den enkeltes evne til å fokusere på fremtiden snarere enn fortiden, og å forutsi hvordan de vil bruke det de har lært fra tidligere erfaringer.

Cope (2005b)<sup>35</sup> refererer til mange læringsteoretikere som er enig om at refleksjon og læring former handling. Som Boud et al. (1985)<sup>36</sup> sier: *"Refleksjon er ikke en slutt i seg selv, refleksjon er en erfaring. Den har som mål å gjøre oss klar for en ny opplevelse. Utfallet av refleksjon kan føre til nye måter å gjøre ting på, oppklaringen i en sak, utviklingen av en ny egenskap eller løsningen på et problem"*. Cope (2005b) mener at gjennom å reflektere har mennesker egenskapen å lære fra hendelser, men også bringe videre med seg hva de har lært over i nye situasjoner og møter. Dette fenomenet hvor en utvikler innsikt fra tidligere hendelser og overfører og bruker disse i nye handlinger betegnes som *"generative learning"* av Senge (1990) og Gibb (1997), som introduserer den i konteksten av entreprenøriell aktivitet (Cope 2005b). De er overbevist om at læring innebærer ikke bare å tilpasse seg for å overleve, men en må også ha kapasiteten til å skape og ta med seg erfaringer videre, uten å måtte sitte og vente å lære fra dem. *"Generative learning"* er ifølge Cope (2005b) viktig fordi den utvikler gründerens evne til abstrakt tenkning og generalisering på tvers av kontekster, for å gjenkjenne mønstre og bygge relasjoner mellom ulike situasjoner og hendelser. Entreprenøren har rom til å reagere i et bredere spekter av nye situasjoner ved å være i stand

til å kjenne igjen nåværende og umiddelbare kritiske hendelser. Ved å forstå deres "slektskap" til tidligere kritiske opplevelser utvikler han/hun nye kognitive "referanserammer", som kan bidra til å gjenkjenne de underliggende årsakene til at visse hendelser inntreffer. Cope (2005b)<sup>37</sup> forklarer dette som tilegning av "know-how" - tilgjengelig erfaringskunnskap, som de er i stand til å reflektere over og deretter utnytte i lignende situasjoner. Cope (2005b:387) refererer nok en gang til Minniti og Bygrave (2001) som sier at "*Kunnskap fra tidligere problemer brukes senere for å løse liknende situasjoner, og blir innebygd i forventninger og oppfatninger*". Cope (2005b) går videre med å foreslå at dette igjen kan bidra til at gründeren utvikler et kognitiv "early warning system" som gjør det mulig å visualisere og forutsi en prognose av kritiske hendelser mer effektivt. Dette vil gjøre entreprenøren bedre rustet til å drive bedriften og proaktivt unngå gjentakelse av slike situasjoner. Derfor kan fordelene med refleksjon mistes hvis de ikke er knyttet til en handling eller en forpliktelse av noe slag basert på ens reflekterte læring ifølge Cope (2005b). Cope (2005b) oppsummerer at EL kan konseptualiseres som en dynamisk prosess av bevisstgjøring, refleksjon, assosiasjon og anvendelse; det viktigste er at utnyttelsen av EL kan skje lenge etter selve opplevelsen.

Cope (2005)<sup>38</sup> sier likevel at det må merkes at læring fra nye situasjoner ikke nødvendigvis er positivt eller fordelaktig, eller skjer i det hele tatt, og ikke alltid øker en entreprenørs effektivitet, for "*enkeltpersoner kan feilaktig lære, og de kan riktig lære det som er feil*".

### **3.3.4 Kontekstuell læring**

En av de tre pilarene i Raes (2005) teori er kontekstuell læring. Kontekstuell læring oppstår gjennom deltakelse i samfunnet, næringslivet og andre nettverk. Hvor ens erfaringer kan ligne på andre sine erfaringer, bli disse sammenlignet, og slik felles mening blant deltakerne kan konstrueres. Gjennom disse opplevelser og relasjoner kan mennesker utvikle intuisjon og evnen til å gjenkjenne muligheter. Slik læring fører med seg at folk kan lære i sin sosiale kontekst "hvem de kan bli" og "hvordan samarbeide med andre for å oppnå sine mål", samt realismen i "hva er mulig å få til, og hva er ikke mulig".

Den andre pilaren i Raes (2005) rammeverk er "the negotiated enterprise". Konseptet av den forhandlede bedriften er at forretningen ikke kan etableres av én person alene, men gjennom forhandlede relasjoner med andre. Ideene og ambisjonene til enkeltpersoner blir oppfylt i interaktive samspill med andre innenfor og utenfor bedriften (kunder, investorer, samarbeidspartnere eller ansatte). Rae formidler at grunnleggerne holder formell makt og



eierskap av virksomheten, men de må lære å anerkjenne deltakelsen og bidraget fra folk innad i forretningen. Deres bekymringer og forventninger påvirker bedriftskultur, strukturer og praksis. Konflikt og uenighet oppstår ofte som en integrert del av denne forhandlingen, ifølge Rae. Selektiviteten i å påvirke visse grupper og utvikle sosiale nettverk og oppfatninger rundt virksomheten, er en integrert del av EL, ifølge Rae (2005). Den kulturelle identiteten til virksomheten blir dannet og akseptert gjennom samhandling med disse eksterne gruppene. Foretaket avhenger av sin identitet, praksis og troverdighet, slik at bedriften blir akseptert og forstått innenfor bedriftens utvalgte nettverk.

Cope (2005b:375) tar opp Gartner (1985) som hevder at "*gründere opererer ikke i et vakuum, de reagerer på sine omgivelser*". Cope (2005b) mener at i utviklingen av et robust læringsperspektiv av entreprenørskap, er det viktig å forstå konteksten der læring oppstår. Ifølge (Cope 2005b)<sup>39</sup> har det innenfor voksen- og ledelseslæringslitteratur lenge vært kjent at læring oppstår innenfor visse situasjoner og kontekster, og at læring er hovedsakelig en sosial prosess. Cope (2005b) understreker viktigheten av å se gründere som utøvere som opererer innenfor flere, overlappende sosiale fellesskap av både kunnskap og praksis. Cope (2005b)<sup>40</sup> referer til andre forskere som har begynt å konseptualisere den sosiale dynamikken som ligger innenfor EL. Cope (2005b) legger vekt på de emosjonelle og sosiale kjennetegnene ved læring som knyttes til forståelsen av hvordan eller hva gründere lærer. Det sosiale kontaktet er en sentral del av prosessen, og den representerer de bredere organisatoriske forhold der læring oppstår. Særlig vekt er lagt på entreprenørielle nettverk som "læringsystemer". Cope (2005b) hevder at et komplekst nettverk av "læringsagenter" eksisterer, og gründere lærer gjennom private og forretningsforbindelser, innenfor en bredere kontekst. Tilsvarende "læringsmiljødomenene" for småbedrifter er definert til å være integrert i transaksjons- og forretningsforholdene som skjer i nettverk bestående av leverandører, kunder, bankfolk, ansatte, samt familie og kollegaer. Praksisfellesskap perspektivet (the community of practice) (Wenger 2000) er også relevant her, fordi det utfyller en aksjonsbasert tilnærming, og understreker at læring er knyttet til konteksten der det er lært.

Det å ha tilgangen til mentorer forsterker det sosiale aspektet ved EL (Pittaway & Cope 2007, se neste kapittel "Gründer-mentorforholdet" for videre utredning).

### **3.3.5 Gründer-mentorforholdet og peer-to-peerlæring**

Mentoring og peer-to-peerlæring er godt anerkjent som viktige tiltak for å støtte entreprenørskap fordi de tillater overføring av kunnskap, erfaringer og læring direkte fra én

entreprenør til en annen (Mills et al. 2013). Mills et al. (2013) definerer mentoring som et forhold som er etablert mellom et mer seniorindivid (mentor) og et mindre erfarent individ (protesjé), først og fremst ved hjelp av direkte ansikt-til-ansiktkommunikasjon, og har til hensikt å utvikle og forbedre ferdighetene, kunnskapen, tilliten og den kulturelle forståelsen av protesjéen, samt å hjelpe ham eller henne til å lykkes. Strukturert mentoring skjer innenfor et formalisert program eller miljø, og gir opplæring, coaching og struktur for at protesjéen skal få mest mulig ut av programmet. Mentoring har lenge vært anerkjent som et positivt verktøy for personlig karriereutvikling, og har blitt godt forsket på (Haggard et al. 2011). Forskning på mentorstøtte for gründere er, til sammenligning, relativt begrenset ifølge Mills et al. (2013). Noen studier ifølge Mills et al. (Gray et al. 2011) fokuserer spesielt på coaching for små og mellomstore bedrifter (SMB), mens andre bruker begrepet "entrepreneur enabler" som en paraplybetegnelse for å omfavne en rekke rådgivende og støttende roller (Thompson & Downing 2006). Disse fremhever tre sammenhengende måter å støtte gründere på: snu den grunnleggende ideen om til et vellykket produkt eller en tjeneste; utvikle virksomheten; og hjelpe med overgangen der gründeren blir til en kompetent "utøver" i feltet. Mills et al. støtter seg på Cope og Watts (2000) som sier at mentoring som læringsverktøy kan ha særlig relevans for gründere. Det er gjennom læreprosessene med mentor at gründerne "lærer å lære". Forskerne fortsetter videre med å referere til Sullivan (2000) som foreslår at entreprenører ofte er handlingsorienterte, så mentorer må kanskje hjelpe til med refleksjon. De foreslår at mentoren bør fokusere på å hjelpe entreprenøren i å lære, heller enn å innføre ferdige løsninger. Viktigheten av sosiale kilder til informasjon som for eksempel mentorer, nettverk og deltakelse i konferanser fremheves. Mills et al. (2013) legger frem at jo mer en mentee lærer sammen med en mentor, jo mer stoler de på sin egen evne (til bl.a. å gjenkjenne muligheter), og mentor både former måten entreprenøren tenker på og hjelper gründerne å komme seg videre ved å overgå hans/hennes mangel på erfaring. Mills et al. (2013) viser at så lenge menteene føler at mentor har klart å sette seg inn i menteens situasjon og forstått denne, og de stoler på mentor, er det store sjanser for at gründer-mentorforholdet lykkes. Mills et al.(2013)<sup>41</sup> foreslår at gode mentorer skal være mottakelige, flinke til å lytte, åpne, ærlige, ikke-dømmende og etiske, imøtekommende, tilgjengelige, gode til å observere og gode til problemløsning, tålmodige, sette forventninger og ha genuin interesse i å hjelpe protesjéen.

Peer-to-peerlæring er en pedagogisk praksis der deltakere samhandler med andre deltakere for å oppnå pedagogiske mål, eller *cooperative learning*, ifølge O'Donnell og King (2014). Andre syn på dette omhandler mindre begrensninger i form av at læringen foregår

enten i en formell eller uformell læringskontekst, og kjennetegnes av aspekter av selvorganisering, hvor det handler om å formidle bort eller lære bort noe til en annen som kan være så enkelt som for eksempel å la deltakere forklare begreper til hverandre (King 2002). Effektiv peer-to-peerlæring, der selskaper deler problemer og læringsbehov, skjer ifølge Mills et al. (2013), når det strukturerte programmet unngår konkurranse mellom deltakerne om å være vellykket. Der deltakere engasjerte seg i peer mentoring på en-til-en-basis og med jevne mellomrom, ble resultatene svært positive fordi deltakerne bygde opp tillit og fikk bedre innsikt i sine egne problemer (Mills et al. 2013)<sup>42</sup>. En annen studie trukket frem fra Mills et al. (2014), kommer fra Powell og Houghton (2008) hvor det strukturerte peer-to-peerpedagogiske mikronettverket for gründere ble utforsket. Resultatene viste at emnene som ble tatt opp gründerne imellom var svært varierte. De dekket alt fra vanskelige forretningsmessige utfordringer til mer personlige problemer, og det var umulig for disse små bedriftene å skille de to.

### 3.3.6 Entreprenøriell læringsfigur

Jeg ønsker å strukturere og illustrere grafisk de syv entreprenørielle dimensjonene som Pittaway et al. (2011) har kommet frem til, i en enkel og lettforståelig visuell figur:



Figur 1 - Entreprenøriell læring basert på rammeverket til Pittaway et al. (2011) med de syv entreprenørielle læringsdimensjonene.

Jeg har visuelt fremstilt de syv entreprenørielle læringsdimensjonene i en figur, som viser den entreprenørielle læringsprosessen en gründer kan gå gjennom for å fremme EL. Prosessen består da av syv ”byggeklosser” og bygger på de syv entreprenørielle læringsdimensjonene som kan fremme EL utarbeidet av Pittaway et al. (2011). Jeg strukturerer og fordeler dimensjonene til Pittaway et al. (2011) i en sirkelramme for å vise at jeg anser de syv dimensjonene til å representere en helhet, forening av polariteter og kontinuerlig fornyelse. Sirkelen viser også at det er ingen fast begynnelse eller slutt, som illustrerer bruken av modellen som en dynamisk og ikke en lineær prosess. Denne fordelingen viser også at hver av de syv dimensjonene utgjør en like stor bit av den entreprenørielle læringsprosessen og dermed veier like mye. Fargene underbygger også at disse læringsdimensjonene er forskjellige fra hverandre og har til hensikt å skille disse tydelig fra hverandre. Men det bør sies at disse syv likevel kan gå over i hverandre, slik farger blandes for å få frem nye farger og nyanser.

Jeg mener Pittaway et al. (2011) sitt rammeverk er aktuelt og generaliserbart og kan anvendes også utenfor universitetsmiljøet av etater engasjert i entreprenørskap på ulike nivå. Pittaway og Cope (2007) mener at det å forstå hvordan gründerne lærer er en viktig forutsetning for utvikling av programmer som fasiliteter læring. Artikkelen fremhever den sosiale, emosjonelle og eksperimentelle naturen av EL. De underliggende filosofier fra aksjonslæring og praksisfellesskap (community of practise) illustrerer det komplekse samspillet mellom teori og praksis og betydningen av samarbeidslæringsmekanismer. Slike funn, ifølge de, har betydning for utformingen av formelle programmer for læring utviklet av andre. Slike programmer kan da være inkubator og akseleratorprogrammer som læringsarena, der EL fasiliteres. I neste kapittel vil disse omtales nærmere.

### **3.4 Forretningsinkubasjon - Inkubator og akseleratorprogram som læringsarena**

Peters, Rice og Sundararajan (2004)<sup>43</sup> forklarer at entreprenørskapsprosessen utfolder seg over tid og beveger seg gjennom en rekke ulike faser. Disse fasene er: (1) ideen for et nytt produkt eller tjeneste og/eller den entreprenørielle mulighetsanerkjennelsen, (2) den opprinnelige beslutning om å gå videre med ideen, (3) å samle de nødvendige ressursene (informasjon, finans, og folk), (4) den faktiske lanseringen av det nye selskapet, og (5) å bygge en vellykket bedrift hvor til slutt belønningene høstes. Hendelser under veis blir sett på som utfall fra hver fase, som sees i lys av og berøres av faktorer på individuelt nivå

(ferdigheter, motiver, gründernes personlighetstrekk), et entreprenørielt teamnivå (ideer, innspill fra andre, effektivitet i samhandling med venturekapitalister, kunder, potensielle ansatte) og samfunnsnivåfaktorer (regjeringens politikk, økonomiske forhold, teknologi, etc.). Det kan sees fra ovennevnte forklaring at når ideen er dannet/anerkjent, og entreprenøren bestemmer seg for å gå videre med denne ideen, kan forretningsinkubasjon spille en betydelig rolle fra det punktet hvor entreprenøren prøver å sette sammen de nødvendige ressursene for å gjennomføre planen til å høste belønningene (Peters, Rice & Sundararajan 2004). Ifølge dem har rollen til inkubatoren i entreprenørskapsprosessen endret seg fra bare å være et forretningssenter med kontorfasiliteter til et tilbud om trening, nettverk og rådgivning (fra alle områder av ekspertise) til oppstartsbedrifter.

Den entreprenørielle verdikjeden består av organisasjoner forbundet med aktiviteter som bidrar til transformasjonen av input (i form av ressurser og kunnskap) til output (med markedsverdi og salgspotensial) i perioden som følger opprettelsen av et nytt selskap. Tidligstadieselskaper mangler ofte viktige ressurser som er nødvendige for å utvikle og kommersialisere sitt produkt (Hoffman & Radojevich-Kelley 2012). Mer spesifikt, slike bedrifter mangler ofte tilstrekkelig kunnskap, midler og kompetanse på områder som økonomi, forretningsstrategi, IPR-beskyttelse, markedsføring, industriell nettverking etc. Bedrifter er mer sannsynlig å blomstre når de gis tilbørlig aktsomhet i sin tidligste stadie av utvikling (Shepard 2013). Ideen om å pleie en ny virksomhet til den blir sterk nok til å overleve på egen hånd, omtrent som en inkubator gjør for tidligfødte babyer, gir fortsatt drivkraften for forretningsinkubasjon i dag (Shepard 2013)<sup>44</sup>. Ifølge Shepard (2013) og Charry et al. (2014) med årene har variasjon av tilbud utviklet seg med ulike betegnelser som bl.a. *business accelerators* (Barrow 2001); *research parks* (Money 1970); *science parks* (Martin 1997); *knowledge parks* (Bugliarello 1998); *seedbeds* (Felsenstein 1994); *industrial parks* (Autio & Klofsten 1998), *innovation centers* (Campbell 1989), *technopoles* (Castells & Hall 1994) og *networked incubators* (Hansen et al. 2000).

Fremveksten av forretningsinkubasjon, som et legitimt akademisk felt, har begynt å tiltrekke seg interesse fra forskere, men er fremdeles begrenset, og på et "spredt og isolert" teoribyggestadium som preges av fremvoksende fragmentalisme (Charry et al. 2014)<sup>45</sup>. Shepard (2013) mener at mens mye oppmerksomhet har vært viet til beskrivelsen av inkubator tjenester og kjennetegnene til forretningsinkubatorer og akseleratorprogrammer (Chan & Lau 2005; Peters et al. 2004; Aernoudt 2004), har mindre oppmerksomhet vært rettet mot selve inkubasjonsselskapene, innovasjonene de ønsker å spre og inkubasjonsresultatene som faktisk ble oppnådd (Colombo & Delmastro 2002; Hedenstad

2011) som følge av inkubasjonsprosessen. Cohen og Hochberg (2014) og Charry et al. (2014) legger frem at forretningsinkubasjonsfeltet står overfor utfordringer i forhold til mangfoldet av navn og definisjoner på forretningsinkubasjon, noe de mener fører til forvirring i media og markedet; men også kompliserer forskningsarbeidet siden forskere manuelt må kategorisere programmer for hvert studium (noe jeg også har måttet gjøre i slutten av dette delkapittelet). Språklige utfordringer av dette svært nye fenomenet kommer også i lyset, siden mesteparten av informasjonen er på engelsk, og norske ord i noen tilfeller mangler for å heldekkende beskrive fenomenene fyldestgjørende. Det ser samtidig ut som at det ennå ikke er etablert en felles aksept for riktig bruk av begrepene fra forskningsmiljøet (Charry et al. 2014; Cohen & Hochberg 2014). Ytterligere heterogenitet mellom faktiske akseleratorprogrammer kompliserer forskning på dette området, ifølge Cohen og Hochberg (2014), og derfor mener de at det er behov for videre teori og begrepsbygging. For eksempel, Hackett og Dilts (2004) identifiserer fire analysenivåer: den som blir inkubert (selskapet eller gründeren), inkubasjonsprosessen, inkubatoren i seg selv og miljøet i og rundt inkubatoren; og Scillitoe og Chakrabarti (2010)<sup>46</sup> foreslår tre objekter av analysen: utviklingen, konfigurasjonen og effekten av forretningsinkubatoren. Dette tyder på det kan være vanskelig å utvikle en enhetlig teori for forretningsinkubasjon.

Den eksisterende forskningen som fokuserer på akseleratorfeltet, med noen få unntak, er konseptuelt og mangler empiri (Caley & Kula 2013; Isabelle 2013; Kim & Wagman 2012; Miller & Bound 2011) eller er avhengig av noen få casestudier (Hoffman & Radojevich-Kelley 2012). Cohen og Hochberg (2014) omtaler unntakene fra dette som inkluderer tidligstadiem-empiriske studier av Hallen, Bingham og Cohen (2013) og Winston-Smith og Hannigan (2013). Begge studiene vurderer om akseleratorer akselererer ulike aspekter ved oppstartselskaperens utvikling. Funnene til Hallen, Bingham og Cohen (2013) tyder på at de beste programmene faktisk akselererer tidshorisonten for å nå viktige milepæler, herunder tid til å hente inn risikokapital, exit ved oppkjøp og oppnåelse av kunde *traction*. Men de finner også ut at mange akseleratorprogrammer ikke akselererer oppstartsutviklingen. Winston-Smith og Hannigan (2013) derimot, sammenligner bedrifter som har deltatt i to av verdens ledende akseleratorer, TechStars og YCombinator, med lignende selskaper som ikke går gjennom disse programmene, men i stedet tilegner seg forretningsengel finansiering. Deres funn tyder på at i forhold til nyetablerte selskaper som ikke går gjennom disse programmene, er startups som går gjennom disse to eliteprogrammene grunnlagt av gründere fra et relativt lite sett med eliteuniversiteter, som

får sin første runde med oppfølgingsfinansiering betydelig raskere, og er mer sannsynlig å bli enten oppkjøpt eller å mislykkes.

Hackett og Dilts (2004) påpeker at når inkubatorer diskuteres, er det viktig å huske på totaliteten av inkubatoren. Siden et firma ikke bare er et kontorbygg, infrastruktur og vedtekter, er heller ikke inkubatoren bare et delt kontorfellesskap, infrastruktur eller *mission statement*. Snarere er inkubatoren også et nettverk av enkeltpersoner og organisasjoner, med inkubatorlederen og dens ansatte inkludert, inkubatorstyret, inkubatorselskapene og deres ansatte, lokale universiteter og medlemmer av lokalsamfunnet i området, industri- og næringslivskontakter, og profesjonelle tjenestetilbydere som advokater, regnskapsførere, konsulenter, markedsføring spesialister, venturekapitalister, forretningsengler og frivillige.

Jeg vil gjøre rede for likhetene og forskjellene mellom inkubator og akseleratorprogrammer i de neste kapitlene, samt illustrere hva de leverer til sine medlemmer/deltakere. Det er store variasjoner og nyanser på tilbudet i markedet per dags dato, noe som gjør det vanskelig å beskrive nøyaktig fenomenene hver for seg, fordi de overlapper på mange områder. Derfor er dette helt generelle beskrivelser.

### 3.4.1 Inkubator og hva de tilbyr sine leietakere

Begrepet inkubator ble først brukt i forretningsammenheng i 1959, og den generelle ideen bak konseptet var å skape et institusjonalisert miljø som bistår og muliggjør at forretningsideer og oppstartsselskaper skal vokse (Barrehag et al. 2012). Inkubatorer har som mål å hjelpe innovasjonsbedrifter i tidlig fase (Isabelle 2013; Cohen 2013). Selv om to inkubatorer aldri er like, generelt sett, mottar inkubatorer husleie og avgifter fra leietakerbedriftene i bytte for rimelig kontorlokaler, administrativ støtte og visse tjenester (Cohen 2013; Barrehag et al. 2012). Ifølge Barrehag et al. (2012) gir flere inkubatorer introduksjoner til potensielle investorer, og kontakter til konsulenter med juridisk, regnskaps- og teknologioverføringskompetanse. Som Albert and Gaynor (2003)<sup>47</sup> sier: *“Incubators are becoming the entrepreneurial schools of tomorrow”*. I et dynamisk perspektiv er inkubatoren en interaktiv prosess for forretningsutvikling, der målet er å oppmuntre entreprenøren og gi støtte som sikrer utviklingen av nye innovative produkter. Inkubatormodellen er egnet for et stort utvalg av selskaper og ideer, og varigheten de tilbringer i inkubatoren varierer avhengig av behovene til selskapet (Barrehag et al. 2012).

Målet til en inkubator skal være å produsere vellykkede bedrifter som vil forlate inkubatoren innen en rimelig tidsramme og vil kunne drive seg selv på egen hånd, samt være finansielt stabile (Aernoudt 2004). Derfor mener Aernoudt (2004) at en vellykket inkubator

skal ha rom for en del nye, unge oppstartsselskaper med vekstpotensial; en optimal omløpsrate av selskapene (utskiftninger av selskaper inhouse); høy overlevelsesrate av de som forlater inkubatoren; bygge et positivt inntrykk av entreprenørskap generelt i samfunnet; bidra til å skape en entreprenøriell kultur, samt sterke bånd med næringslivet, FOU-sentere, universiteter; og fasilitere en struktur som gir adgang til finansielle markeder.

Likevel er én av de største utfordringene til inkubatorer ifølge Cohen (2013), at det er forskjeller i hva inkubatorene tilbyr og hva oppstartsselskapene egentlig trenger av tilbud. For eksempel kan bedrifter overleve og utvikle seg bra på innsiden av inkubatoren, men ikke utenfor den, noe som påviser at bedriften ikke egner seg for markedet. Noen bedrifter kan overleve lenger i en inkubator enn de ellers ville. Overlevelse kan virke attraktivt, men hvis firmaet uunngåelig vil mislykkes utenfor inkubatoren, kan ressursene da brukes bedre av andre bedrifter. Videre ifølge Cohen (2013), hvis oppstartsbedriftene blir skjermet mot markedskreftene, kan de gå glipp av viktige tilbakemeldinger som kan gjøre dem i stand til å tilpasse seg. Tidlig tilpasning er avgjørende for oppstartsbedrifter før de blir mer rigid med alderen, noe som forekommer naturlig, ifølge Cohen (2013).

Inkubatorkonseptet ble utviklet tidligere i USA enn i Europa (Aernoudt 2004), og det ser ut som inkubatorer først nå er tydelig på vei opp i Norge, spesielt med tanke på inkubatorer med støtte fra det offentlige, hvor videreutviklingen av inkubatorprogrammene til SIVA gjennom Den nasjonale inkubasjonssatsing (2012 – 2022) er sentral (SIVA 2013).

Det har blitt gjort en del forskning på hva inkubatorer er (Chan & Lau 2005; Peters et al. 2004) og hva de tilbyr sine leietakere (Aernoudt 2004), samt det har vært gjort forsøk på å vurdere effekten av slike programmer (Colombo & Delmastro 2002; Hedenstad 2011). Scillitoe og Chakrabarti (2010)<sup>48</sup> i sin sammenligning av ledelse og inkubasjonsforskning publisert i perioden 1987-2005 hadde konkludert med at *"fremgangen mot sammenhengende utvikling og videreutvikling av inkubatorforskning har vært begrenset. Ingen tydelig samlende felt og begreper finnes, heller ikke flere sammenhengende synspunkter."*

### **3.4.2 Akseleratorprogram og hva de tilbyr sine porteføljeselskaper**

Akseleratorprogrammer ble lansert i senere tid som en forbedret og mer effektiv versjon av inkubatoren (Barrehag et al. 2012; Miller & Bound 2011). Etter dot-com-boblen i 2000 og den økonomiske krisen i 2008 hvor investeringskildene ble redusert, var behovet for kortere inkubasjonssykluser, tilgang på kapital og veiledning for oppstartsselskaper stor (Barrehag et al. 2012). I 2005 lanserte Paul Graham Y Combinator i Silicon Valley – verdens første akseleratorprogram (Barrehag et al. 2012).



Christiansen (2009) gjør rede for at et akseleratorprogram er et program med begrenset varighet (varier veldig, men som oftest ca. tre måneder) som hjelper en gruppe startups (kalt ofte "batch", "cohort" eller årskull) med oppstartsprosessen. Overordnede akseleratorprogrammer hjelper oppstartsbedrifter med å definere og bygge sine første produkter, identifisere lovende kundesegmenter, og sikre ressurser som kapital og ansatte. I løpet av programmets varighet tilbyr de som regel en liten mengde såkornkapital, samt felles kontorlokaler under programmets varighet. De byr også på en mengde muligheter for nettverksbygging, med både potensielle samarbeidspartnere i form av selskaper, mentorer, andre vellykkede gründere, studenter, venturekapitalister, forretningsengler og bedriftsledere. De fleste programmene avsluttes med et storslått arrangement, en "demodag", hvor bedriftene presenterer seg for et stort publikum av kvalifiserte investorer (Christiansen 2009; Barrehag et al. 2012). Ifølge Christiansen (2009) investerer akseleratorene typisk et sted mellom £ 10 000 og £ 50 000 i oppstartsselskapene i løpet av programmet. Denne investeringen er først og fremst ment å dekke boutgifter i løpet av programmet (Hoffman & Radojevich-Kelley 2012; Christiansen 2009). De fleste akseleratorer, sier Christiansen (2009), er av den oppfatningen at å drive oppstartsselskapet alene i løpet av programmet ville være for mye arbeid å håndtere for bare én person. Derfor er det svært sjelden at et akseleratorprogram godtar en enkelt entreprenør.

### **3.4.3 Forskjeller og likheter mellom inkubator og akseleratorprogram**

Ifølge Cohen og Hochberg (2014) aksepterte i utgangspunktet mange akseleratorprogrammer og inkubatorer entreprenører på generelt nivå, fra ulike industrier. I dag mener de at tendensene viser diversifisering av programmene i forhold til bransjer (energi, medisin, teknologi). Andre for eksempel begrenser søkere basert på samfunnstilknytning (kvinner eller minoritetseide start-ups, eller universitetstilknyttet start-ups) eller ved hjelp av eller komplementerende til et bestemt selskap/produkt (f.eks Microsoft eller Nike) (Cohen & Hochberg 2014).

Funksjonen til akseleratorprogrammer ligner noe på funksjonene til inkubatorer og forretningsengler (Cohen 2013). Som dem akseleratorer har som mål å hjelpe oppstartsbedrifter i tidlig fase. Akseleratorfunksjonene har avledet mange av sine egenskaper fra inkubatoren. Men akseleratorprogrammer er forskjellige, den mest grunnleggende forskjellen er den begrensede varigheten av akseleratorprogrammer i forhold til den kontinuerlige natur inkubatorer og investeringene fra forretningsengler har (Cohen 2013). Ifølge henne fører denne lille forskjellen til mange andre forskjeller. Cohen (2013) skiller

inkubator og akseleratorprogrammer på følgende måte: Ideologisk inkubatorer er for å holde liv i oppstartsbedrifter ved å gi dem en buffer fra omgivelsene, for å gi dem rom til å vokse. Akseleratorer derimot korter tiden til markedsinteraksjoner ved å hjelpe oppstartsbedrifter med å tilpasse seg raskt og lære. De største forskjellene oppsummeres av Cohen (2013) på fire hovedområder:

### **Varighet**

Den begrensede varigheten av akseleratorer (vanligvis tre måneder) er den mest karakteristiske forskjellen. Forskning på inkubatorer tyder på at inkubatorbedriftene bruker alt fra ett til fem år etter at de har begynt på å forlate inkubatoren. Fastsatt tidslinje og en streng sluttdato for akseleratorprogrammet antas å skape en følelse av at det haster, noe som oppfordrer entreprenørene til intenst arbeid og rask fremdrift, samt at bedriften ikke rekker å bli avhengig av akseleratoren. Den tvinger oppstartsbedriftene å møte seleksjonsmekanismene som styrer markedet på demo-dagen. Enten får bedriften en bekreftelse fra markedet på at det de driver med er riktig og vokser raskt, eller så dør den ut. Rask død har en fordel fordi entreprenørene da kan gå videre og utnytte andre muligheter, og ressurser frigjøres for bruk av andre.

### **Årskull**

Et annet biprodukt av akseleratorer, er ifølge Cohen (2013) at deltakerne kommer i grupper og går gjennom løpet og fullfører programmet sammen. Gründerne er veldig tett på sitt årskull og hjelper og motiverer hverandre i løpet av programmet. Mens bedriftene i en inkubator også kan utvikle relasjoner seg i mellom, opplevelsen av å starte i akseleratorprogrammet samtidig fremmer usedvanlig sterke bånd og felles identitet mellom deltakerne.

### **Forretningsmodell**

Mange akseleratorer er privateide og tar en eierandel av oppstartsselskapene som deltar i programmene. Videre er noen akseleratorledere også aktive som forretningsengler ved å gi ekstra privat finansiering til noen av de selskapene som deltar, enten direkte eller via et fond. Inkubatorer, på den andre siden, er for det meste offentlig eid, forvaltet av profesjonelle ledere, og generelt har de ikke sitt eget investeringsfond. Denne forskjellen er teoretisk interessant fordi insentivene for de som driver akseleratoren kanskje er større, siden disse har en mer bundet rolle til porteføljeselskapene enn de profesjonelle inkubatorlederne. Videre

har en del akseleratoreiere lang fartstid som gründere eller forretningsengler, noe som gir dem førstehåndserfaringen de trenger for å hjelpe oppstartsbedrifter på et bredt spekter av områder - alt fra kundebasebygging til pengeinnsamling og ansettelser. Bedriftene som er med i en inkubator, kalles leietakere, mens de som er tilknyttet akseleratorer, kalles porteføljeselskaper. I samsvar med terminologien foretar akseleratorer vanligvis investeringer i de deltagende bedriftene. Sjeldnere er akseleratorer ideelle organisasjoner. Akseleratorer ønsker vekst som fører til en positiv exit, mens det beste resultatet for en inkubator kan være langsommere vekst, noe som forsinker oppgradering og forlenger leietakernes status.

### **Seleksjonskriterier**

Et annet biprodukt av akseleratorer med begrenset varighet er at de aksepterer oppstartsbedrifter i grupper, på en bestemt dato, vanligvis én eller to ganger i året, mens inkubatorer aksepterer og ”oppgraderer” sine leietakere fortløpende. Den åpne søknadsprosessen tiltrekker bedrifter fra inn- og utland. Bedrifter har en tendens til å flytte på seg for å delta i topp-programmer. Konkurransen er stor, og de beste akseleratorprogrammene godtar så få som én prosent av søkerne.

### **Tilbud i form av rådgivningstjenester, tilgang til nettverk, seminarer og mentorer**

Forskning på inkubatorer tyder på at inkubatorleietakere sjelden drar full nytte av tilgjengelig rådgivningstjenester, og mentorskap tilbys vanligvis av profesjonelle tjenesteleverandører, for eksempel regnskapsførere og advokater, mot et gebyr. På den annen side er intensive mentorsesjoner og faglige seminarer er hjørnesteiner i akseleratorprogrammer, og ofte en primær grunn til at selskaper deltar. Seminartilbudet inkluderer ofte pedagogiske presentasjoner som dekker et bredt spekter av entreprenørskapsemner, inkludert økonomi, markedsføring, strategi osv. Slike seminarer er vanligvis gitt av enten direktørene i akseleratorprogrammet eller av gjesteforelesere, som ofte gir en-mot-én-veiledning etter sine presentasjoner. Mentorer er også ofte nevnt som en verdifull del av akseleratorprogrammer, men det varierer ganske betydelig blant programmene. Dette gir en unik mulighet for bedrifter til å bygge sitt sosiale nettverk og lære om alternative strategier, selv om dette kan forsinke den daglige driften av bedriften noe. Vanligvis er nettverksbygging nevnt som en viktig del av akseleratorprogrammene. Til slutt gir administrerende direktør og medlemmer av teamet veiledning gjennom hele

akseleratorprogrammet, og hjelper gründere å absorbere og bruke kunnskapen de har tilegnet seg.

	<b>Inkubator</b>	<b>Forretningsengel<sup>iv</sup></b>	<b>Akselerator Program</b>
<b>Varighet</b>	1 – 5 år	Løpende	3-6 måneder
<b>Årskull</b>	Nei	Nei	Ja
<b>Forretningsmodell</b>	Husleie, non-profit	Return on investment	Return on investment, kan være non profit
<b>Utvalgskriterier</b>	Konkurransse/ Ikke konkurransse	Konkurransse; løpende	Konkurransse; syklusbasert
<b>Bedriftens stadie</b>	Tidligfase	Tidligfase	Videre fase, <i>high growth</i> selskaper
<b>Sektor</b>	Sektorer med lengre <i>time to market</i>	Koblet opp mot personlig erfaring i sektoren det gjelder	Sektorer med kortere <i>time to market</i>
<b>Tilbud i form av...</b>	Ad hoc rådgivningstjenester i HR, IP-rettiggheter, ect.	Nettverk / Ingenting	Seminarer
<b>Mentorordning</b>	Minimal, taktisk	Ved behov, av investor selv	Intens, av akseleratoren selv eller eksterne
<b>Bedriftens lokasjon - kontorlokale</b>	On site	Off site	On site

Tabell 1 - Oppsummering av hovedforskjeller mellom inkubator, forretningsengel og akseleratorprogram.

### 3.4.4 Inkubatorprogramfigur

Etter å ha identifisert faktorer fra teorien om både inkubator og akseleratorprogram som er direkte knyttet til læring og er bevist i tidligere forskningsarbeid å gi verdi og utbytte til de som bruker dem, velger jeg å trekke ut de beste elementene, etter min mening, som jeg antar vil fremme EL på en mest effektiv og best mulig måte. Disse vil jeg slå sammen i en figur som oppsummerer dette. Denne figuren vil vise forslag på hvordan kombinere disse elementene slik at de kan danne en treningsarena for oppstartsselskaper og gründere.

<sup>iv</sup> Forretningsengel (fra engelsk *angel investor* eller *business angel*) er en individuell investor, eller grupper av individuelle investorer, som gir såkornkapital og varierende mengder av råd til unge bedrifter (Cohen 2013). De er en viktig del av det entreprenørielle økosystemet. Ofte, men ikke alltid, er de gründere som ønsker å hjelpe neste generasjon gründere. Forretningsengler hjelper sine porteføljeselskaper på en ustrukturert måte ifølge Cohen (2013), ofte ved å gi råd og introduksjoner til potensielle partnere. Mangelen på struktur fører ofte til at forholdet mellom entreprenøren og forretningsengelen begrenser seg til mentorskap og lite aktivt involvering fra investorens side. Forretningsengelkonseptet nevnes her kort bare med den hensikt å plassere og tydeliggjøre forskjellen mellom inkubator og akseleratorprogram (Hoffman & Radojevich-Kelley 2012 referer også til forskningsarbeidet om engleinvestorer til Scarborough, Barringer & Ireland 2010; Osnabrugge & Robinson 2000; Baer 2010; Mitchell 2010; Hatten 2009; Zimmer, 2009; Lesonsky, 2007).

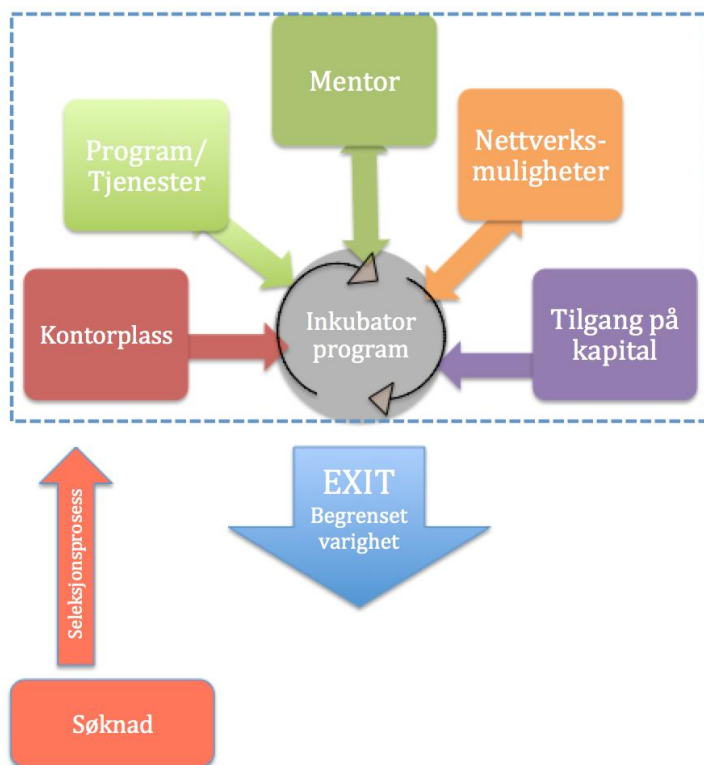
Figuren (se figur 2 for grafisk illustrasjon) sikter å dra nytte av fordelene fra et inkubator og akseleratorprogram, og derfor inneholder figuren følgende deler:

- **kontorplass** hvor deltakerne kan jobbe uforstyrret og har tilgang til printere, møterom, postboks og andre nødvendige fasiliteter, samt lokasjonen hvor inkubatorprogrammet fasiliteres (rød firkant i figur 2)
- et **program** eller forhåndsoppsatt løp som deltakerne skal gjennom, samt et tjenestetilbud til deltakerne som omfatter kurs, rådgivningstjenester, workshops, faglige presentasjoner, paneldiskusjoner og annet nødvendig (lys grønn firkant i figur 2)
- **mentorer** og veiledningstilbud (mørk grønn firkant i figur 2)
- fasilitere **nettverksmuligheter** for selskapene med deltakere, relevante partnere, kunder, investorer eksternt og internt i programmet (mørk gul firkant i figur 2)
- sørge for **tilgang til kapital** i tidlig oppstartsfase, både offentlig og/eller privat (lilla firkant i figur 2)
- ha en **begrenset varighet** med tydelig slutt (demoday for eksempel) som sørger for en exit, hvor nye leietakere kan komme inn med friskt blod og gir et mål å jobbe opp mot (blå pil ”exit – begrenset varighet” i figur 2)

Selskapene som ønsker å delta i et inkubatorprogram, må sende inn skriftlig søknad (illustrert i figur 2 i den oransje boksen ”søknad”) hvor de forteller hvem de er, hva motivasjonen for å søke er, samt grunner for hvorfor de ønsker å være med. De må også oppfylle visse krav og dermed gå gjennom en seleksjonsprosess hvor de screenes basert på disse kravene. Kravene kan variere etter type inkubatorprogram og kan være i form av sektor og industri, hvilken fase bedriften er i osv. Seleksjonskriteriene skal sørge for en viss kvalitet på deltakerne, gi tydelige signaler om merkevaren inkubatorprogrammet bygger på og hva som dermed tilbys, for å sørge for at selskaper og personer samsvarer med profilen til inkubatorprogrammet. På denne måten kan en også ta sikte på å oppnå at ”riktige” personer skal ha muligheten til å bygge et læringsmiljø ved å ha noe til felles, som kan tenkes å gi et bedre læringsutbytte for alle parter. Seleksjonsprosessen illustreres av den oransje pilen som peker inn mot den stiplede, blå rammen som tydelig setter rammene rundt inkubatorprogrammet. Den indikerer at potensielle deltakere må gjennom en prosess –

søknad og seleksjon, før de eventuelt kommer inn i rammen, som utgjør inkubatorprogrammet. Inkubatorprogrammet består av de ovenfor nevnte delene. Den blå exit-pilen indikerer at prosessen må ta slutt en gang, og deltakerne må avslutte oppholdet i programmet.

Jeg foreslår følgende grafiske fremstilling for et *inkubatorprogram*:



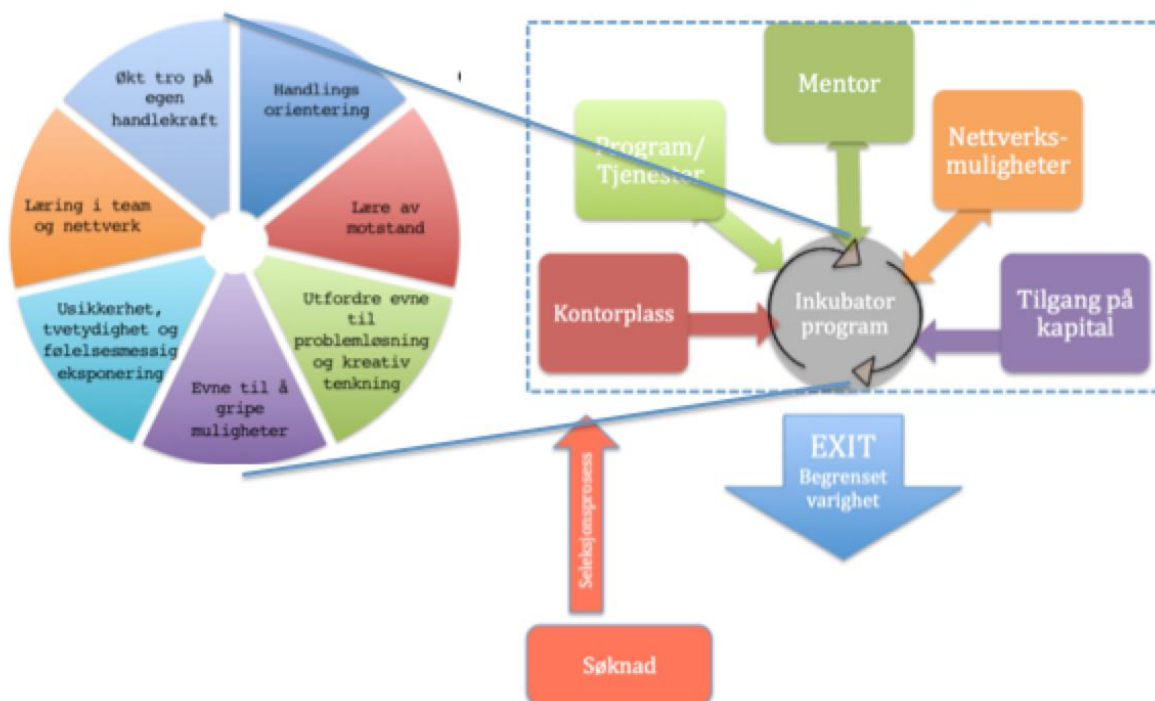
Figur 2 - Inkubatorprogram

De ulike elementene eller "byggeklossene" i form av firkanter er ikke strukturerte i verken rekkefølge eller sekvens, men er visualisert mer løsrevet fordi jeg mener de alle bør være en del av et inkubatorprogram. Men ingen av disse er påvist å ha en større eller mindre viktighet enn andre. Dette er hva jeg ønsker å teste i praksis på TINC-caset. Så per nå ser de ut til å være like store, som betyr at de 6 utgjør en like stor del av programmet i forhold til viktighet for at det skal bli vellykket. Disse 6 delene, som er avgjørende for å gjennomføre et vellykket inkubatorprogram, utvikler seg også i samspill med hverandre. Pilene som går fra den grå sirkelen "inkubatorprogram" ut til firkantene og tilbake, illustrerer at det er en sammenheng mellom de ulike firkantene som ikke er klart påvist, og at det er et samspill som bør undersøkes videre (representert med pilene i den grå sirkelen "inkubatorprogram"). En kontorplass alene gir ikke noen stor og unik verdi for deltakerne alene, men kontorplass i kombinasjon med alle de andre 4 delene kan resultere i en unik kombinasjon. Det at de er i samspill med hverandre, mener jeg vil gjøre at de løfter hverandre opp og forbedrer verdien

sin. Denne toveisvirkningen illustrerer at de 5 delene er unike når de er i en pakke, de påvirker hverandre. Inkubatorprogrammet skal ikke være en lineær prosess deltakerne beveger seg gjennom, men den skal være en prosess med en tydelig slutt, som er satt på forhånd, før oppstart. Mentor, veiledning og tjenestetilbudet, samt nettverkingen, tilgangen på kapital og programmet er kontinuerlig pågående gjennom hele programmet og bør kunne hoppes frem og tilbake på. Derfor er inkubatorprogrammet visualisert som en grå sirkel med sirkulær pil i som viser at disse elementene bakes inn og blir til én prosess. Figuren tar ikke for seg hvordan dette blir gjort.

### 3.5 Koblingen mellom entreprenøriell læring og inkubatorprogram

Basert på gjennomgangen av litteratur som omhandler EL og forretningsinkubasjon har jeg utarbeidet en konseptuell modell som bygger på de tidligere presenterte figurene om EL (figur 1) og inkubatorprogram (figur 2). Modellen tar sikte på å vise hvordan **inkubatorprogrammet** som læringsarena skal stimulere til EL, gjennom de syv entreprenørielle læringsdimensjoner. En forenklet fremstilling av sammenhengene mellom figurene illustreres i bildet nedenfor:



Figur 3 - Sammenhengen mellom figuren for entreprenøriell læring og inkubatorprogramfiguren

Som tidligere nevnt er entreprenører kjent for å ha preferanse for handling. Begrenset varighet vil oppfordre til aksjon, og entreprenørens ønsker om å vise til resultater ved slutten

av programmet. Derfor er fremdriften i fokus ved å ”enable the act of doing”. En begrenset varighet av inkubatorprogrammet vil oppfordre gründerne til å praktisere erfaringen de har tilegnet seg og gjøre det beste ut av tiden de har før den renner ut. Denne delen av et inkubatorprogram vil kunne stimulere *handlingsorienterings*-dimensjonen.

Ved å ha et mål som gründerne jobber mot, for eksempel en ”graduation day” eller demoday, kan de oppleve direkte suksess som følge av å tiltrekke seg investorer, kunder eller andre partnere ved å presentere arbeidet sitt som avslutning av inkubatorprogrammet. Dette kan blant annet stimulere til *økt tro på egen handlekraft*-dimensjonen. Andre ting som kan fremme dimensjonen, er at deltakerne etter gjennomføring av programmet kan ha økt selvtilliten sin etter at de har fått markedsvalidert produktet sitt og har trent på å prate med investorer og kunder.

Det er bevist at mentorskap har en positiv læringseffekt, og som sammen med et strukturert program som gir faglig og praktisk påfyll til deltakere, vil kunne bidra til å stimulere og utvikle dimensjonen *evne til problemløsning og kreativt tenkning*. Mentorer og veiledere kan bidra til å stimulere reflekterende læring ved å kaste ball med gründere i forhold til opplevelser de har hatt og utfordringer de møter med bedrift, forretningsmodell, strategi osv. Refleksjoner ved å se på andre med-gründere og hvordan de utnytter mentorrelasjoner kan forekomme.

Å utnytte nettverket og kontaktene man får tilgang til under varigheten av inkubatorprogrammet kan fremme *evne til å gripe muligheter*-dimensjonen. Det kan avdekkes muligheter som kan utnyttes, samtidig som ulike problemstillinger dukker opp underveis. Det å bygge relasjoner med kunder og investorer med lovende potensiale for såkornkapital også kan fremme *evne til å gripe muligheter*-dimensjonen. Gründere må sørge for å gjøre alt i sin kraft for å overleve på utsiden når programmet tar slutt. Dette henger veldig tett sammen med *handlingsorienterings*dimensjonen.

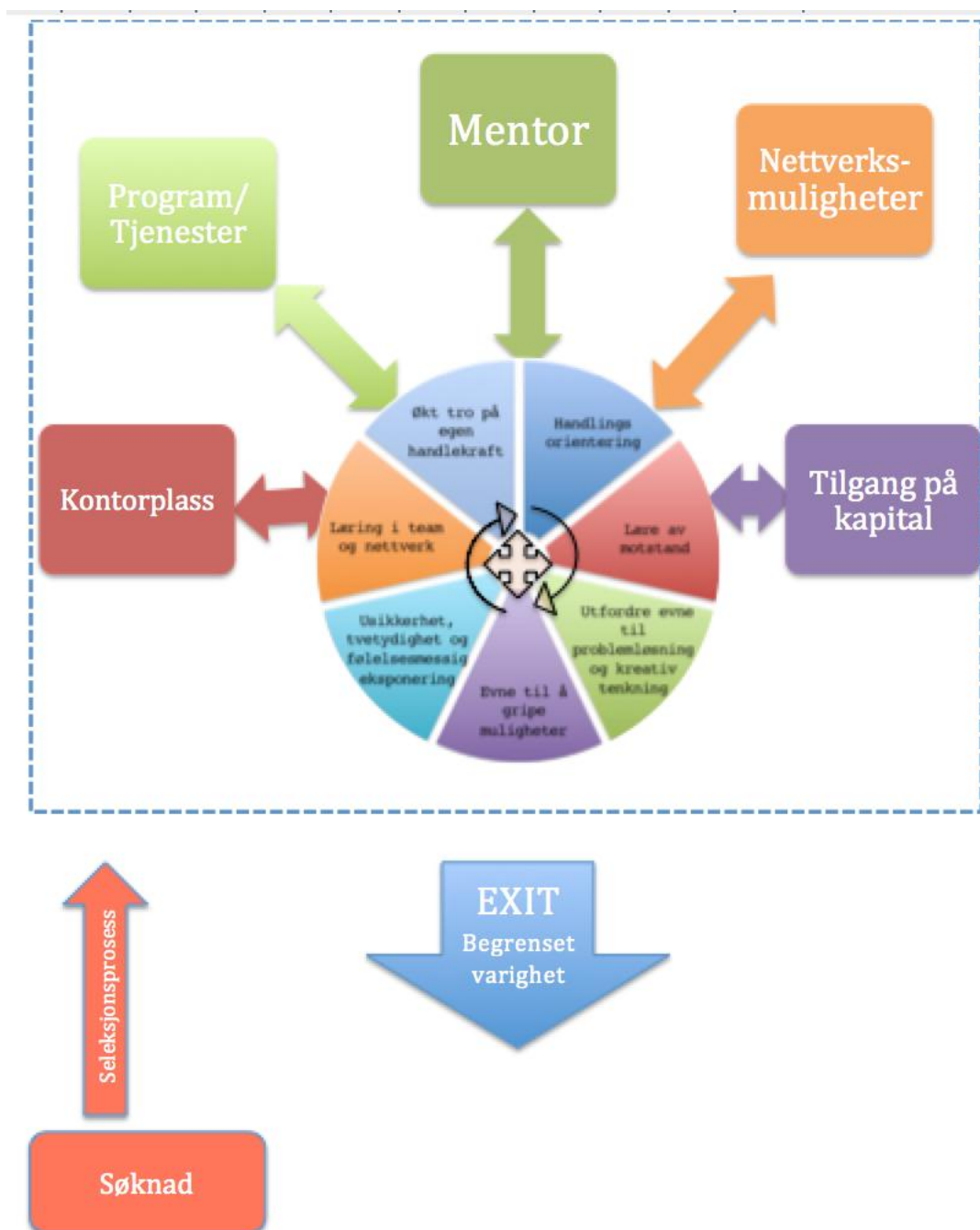
Nettverksmuligheter oppfordrer deltakerne til å være til stede der det skjer og jobbe og lære av andre i team, samt utnytte kontakter på en best mulig måte. Gründere kan bygge sitt sosiale nettverk og lære om ulike *business practices*. Dette stimulerer til *læring i team og nettverks*dimensjonen.

Læringsdimensjonene som går på å *lære fra motstand og usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering* påvirkes av hele prosessen helhetlig siden hele inkubatorprogrammet kan sees på som en prosess hvor man lærer fra episoder og hendelser som oppstår underveis. Det er usikkert om gründerne vil ha et utbytte av dette gjennom hele programmet fordi det avhenger både av egen innsats men også av andres; av praktiske



forhold på stedet; om tiden er brukt fornuftig; om gründeren kommer i møte med ”de riktige menneskene” eller om produktet har livets rett eller ei. Arbeidsinnsats, tid og penger legges inn i denne prosessen, men det er likevel en risiko og ingen garanti for at selskapet eller teamet som jobber med ideen, klarer å tilegne seg læringsutbytte gjennom programmet eller overlever utenfor inkubatorprogrammet etter dets slutt.

Modellen for *inkubatorprogram* som læringsarena, som skal stimulere til EL, er oppsummert i figur 4:



Figur 4 - Inkubatorprogrammodell som stimulerer til entreprenøriell læring gjennom de syv entreprenørielle læringsdimensjonene

Hvis læringsutbyttet av inkubatorprogrammet sees i lys av de syv entreprenørielle læringsdimensjonene, kan disse da plasseres som et hjul i kjernen av inkubatorprogrammet, som går rundt og rundt (illustrert med pilene som er i sirkulær bevegelse), gjennom hele programmets varighet, og til og med en viss tid etter programmet er over også. Slik kan inkubatorprogrammet struktureres og aktivitetene bygges med tanke på å underbygge de syv entreprenørielle læringsdimensjonene til enhver tid. Læringsutbyttet vil da direkte kunne påvirkes gjennom å legge til rette for relevante aktiviteter som bevisst fremmer de syv læringsdimensjonene. De syv læringsdimensjonene kan i sin tur da påvirke elementene som programmet består av ved å bidra til samspill mellom disse og øke fellesverdien de gir deltakerne, slik at påvirkningen går begge veier (illustrert av pilene i kjernen av sirkelen). Da får du en gjensidig påvirkning hvor programstrukturen påvirkes av læringsdimensjonene og læringsdimensjonene påvirkes av programstrukturen. På denne måten kan det oppnås en syntese mellom de to, og den gjensidige interaksjonen vil kunne fremme entreprenøriell læring.

Etter en gjennomgang av relevant litteratur vil jeg nå gjøre rede for fremgangsmåten i oppgaven som belyser problemstillingen:

***Hvilke forhold fremmer entreprenøriell læring i  
"TINC Silicon Valley Incubator Program"?***

## 4 Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for metode og valg av forskningsdesign. For å belyse problemstillingen har jeg gjennomført en casestudie med en kvalitativ abduktiv metodisk tilnærming. Jeg vil også gjøre rede for mine valg av kriterier for utvalg og rekruttering av deltakere, gjennomføring av intervju og analyse av datamaterialet, for til slutt å diskutere validitet og reliabilitet samt etiske avveininger.

### 4.1 Forforståelse for masteroppgaven

I høstsemesteret, før masteroppgaven, skrev jeg og en medstudent en semesteroppgave i faget BUS370 Næringsutvikling og Entreprenørskap, som omhandlet hvordan inkubatorer skaper verdi for oppstartsbedrifter i en tidlig fase. I dette casestudie av inkubatoren StartupLab utforsket vi hvordan og hvorfor inkubatorer oppstod, hva en inkubator er for noe og hva et inkubator kan bidra med til sine leietakere. Problemstillingen var: ”Hvordan skaper StartupLab verdi for sine medlemsbedrifter?”

Med et ressursbasert syn og nettverksteori til grunn gikk vi gjennom aktivitetene i og oppbygning av inkubatoren, samt konteksten som inkubatoren befant seg i. Vi kom frem til at StartupLab-modellen for organisering stemmer godt overens med teorien til Aernoudt (2004), som vi la til grunn for hva suksessfulle inkubatorer skal være. Inkubatoren var logisk og teoretisk forsvarlig oppbygd, der tilgangen på kapital i en tidlig fase og nettverksrelasjonene, internt og eksternt som inkubatoren fostret, ble påvist spesielt viktig for oppstartsbedriftene (Tosheva & Nordnes 2014).

Min interesse for inkubator og akseleratorfeltet ble opprinnelig fattet under Gründerskolen-oppholdet i Houston våren 2014, hvor jeg fikk en introduksjon i hva en inkubator er. Gjennom semesteroppgaven fordypet jeg meg videre i inkubatorfeltet og ville utforske effekten av disse. Det farget forståelsen min ytterligere basert på hva som fungerte i praksis for StartupLab. StartupLab avvek noe fra teorien som prøver å skille inkubator og akselerator hver for seg - de var noe i mellom, men det fungerte bra for leietakerne. Denne semesteroppgaven ledet meg da inn på tankene om at en best mulig treningsarena for oppstartsselskaper og gründere kanskje ligger et sted mellom inkubator og akseleratorprogram, hvor de beste elementene fra de to ulike modellene kan settes sammen til en hybrid. Semesteroppgaven har bidratt til at jeg har bygget meg antakelser om hvordan sammenhengen mellom teorien om EL og forretningsinkubasjon kan slås sammen og

anvendes i praksis. Dette presenterte jeg i modellen ovenfor i kap. 3.5, og jeg ønsker gjennom denne masteroppgaven å utforske dette videre.

## 4.2 Casedesign

### 4.2.1 Valg av forskningsdesign: Kvalitativ Casestudie

Valg av metode avhenger i stor grad av problemstillingen en ønsker å besvare. Problemstillingen inneholder spørsmål som oppgaven vil finne informasjon om (Thagaard 2009). Derfor bør metoden som blir valgt sikre nødvendig data for å være i stand til å kunne besvare problemstillingen. Hensikten med dette studiet er å få en bedre forståelse for hvilke faktorer som fremmer entreprenøriell læring i et inkubatorprogram. Ettersom problemstillingen søker å utforske fenomener som er mindre kjente og teoretisk etablerte, er et sentralt formål med dette studiet er å bygge videre på tidligere forskning og bidra til videre utvikling av teori innenfor EL i konteksten av et inkubatorprogram. Ifølge Graebner et al. (2012) er å bygge teori en god begrunnelse for bruk av kvalitative data. Dette tilsier at valg av kvalitativ metode er hensiktsmessig valg av design fordi eksisterende teori er underutviklet og begrenset (Graebner et al. 2012). En annen begrunnelse for bruk av kvalitative data er at informantene kan uttrykke seg med egne ord slik at forskerne kan fange individers egne subjektive erfaringer og tolkninger. Jeg er opptatt av å fange opp den enkelte gründers erfaringer og fortolkninger på hva som funker og ikke funker, i et praktisk inkubatorprogram, for å kunne bygge opp teorier som er godt plantet i virkeligheten. Jeg er overbevist om at de som bruker inkubatorprogrammer, bør spille en rolle i utformingen av dem, og dermed bør teoribygging baseres på praksis. Betydningen av en empirisk forankring er avgjørende fordi teoretisering som ikke har basis i data, lett kan bli feil og inneholde svakheter ifølge Thagaard (2009). Narrative tilnærminger har blitt anerkjent som gyldige metoder i den fortolkende studie av entreprenørskap (Rae 2005), og i dette tilfellet brukes gründernes fortellinger om erfaringene fra programmet til å utforske den entreprenørielle læringsprosessen i entreprenørens egen verden. Dette gjøres for å få tilgang til hans/hennes egne redegjørelser og oppfatninger av hans/hennes egne handlinger, og interaksjoner med andre innen deres miljø, i deres personlige relasjoner og forretningsrelasjoner, og dermed hans/hennes egen læring (Rae 2005). Siden det eksisterer teori om EL og forretningsinkubasjon, er det ikke nok å begrunne bruk av kvalitative data bare i tilstanden til den eksisterende teorien, men også i forskerens grunnleggende interesse i den enkeltes subjektive perspektiver (Graebner et al. 2012).

Casestudier kjennetegnes som undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om små enheter eller cases som en gruppe eller en organisasjon (Thagaard 2009). Hovedpoenget er å få berikende innsikt i de enhetene eller «cases» som studien fokuserer på (Thagaard 2009). Fordelen med casestudier er at de gir muligheten til å undersøke og forstå komplekse og dynamiske prosesser (Eriksson & Kovalainen 2010). Casestudier brukes i situasjoner der handlingen eller oppførselen til de som er involvert i studien, ikke kan manipuleres eller kontrolleres av forskeren; der forskeren ønsker å dekke kontekstuelle forhold fordi forskeren tror på at disse er relevante for fenomenet som skal studeres; der grensene ikke er klare mellom fenomen og sammenheng; samt at det omfatter muligheten for direkte intervjuer av personene involvert i disse hendelsene (Yin 2003). Med dette defineres casestudiet hovedsakelig som en forskningsstrategi snarere enn en teknikk eller metode. Det betyr at både kvalitative og kvantitative metoder for datainnsamling kan benyttes. De fleste casestudier er allikevel kvalitative (Punch 2005). Et casestudie basert på kvalitativ data er hensiktsmessig i valget av forskningsdesign når målet er å videreutvikle teori (Zalan & Lewis 2004). Siden problemstillingen tar for seg å forstå et nåtidsfenomen (Yin 2003) med fokus på hvordan EL kan fremmes i et nytt læringsarena, hvor sammenhengene er uklare og grensene ikke er tydelig, virker det mest hensiktsmessig å benytte et casestudie.

Siden jeg har undersøkt bare én caseenhet, er ikke hensikten å generalisere disse funnene til en større populasjon, som kvantitative undersøkelser gjerne har som mål. Jeg anser funnene fra studien snarere som en indikasjon på mulige sammenhenger der resultatene fra oppgaven kan fungere som et grunnlag for videre forskning.

Thagaard (2009) er opptatt av at prinsippene kvalitativ forskning er basert på blir eksplisitt definert. Derfor er det viktig å tydeliggjøre prosessene som fører til resultat i kvalitativ forskning. Det å tilstrebe gjennomsiktighet i hele prosessen styrker den kvalitative studien slik at en kan oppnå gyldighet i troverdige og overførbare resultater (Thagaard 2009). Derfor gjør jeg nå rede for prosessen der oppgaven ble til og valg ble foretatt under veis.

#### **4.2.2 Valg av case**

I casestudier rettes fokuset for analysen mot én eller flere enheter som representerer studiens case (Thagaard 2009). I mitt tilfellet er dette Tech INCubator (TINC) - teknologisk inkubatorprogram i Silicon Valley, USA, som tilbys av IN. Spørsmålet om hvor undersøkelsen skal utføres, er avhengig også av at forskeren får adgang til det miljøet og de

personene som er relevant for problemstillingen (Thagaard 2009). Gjennom kontaktnettverket til NMBUs TTO fikk jeg muligheten til å presentere min foreløpige prosjektbeskrivelse for programansvarlig for Globalt Entreprenørskap, Helen Gjester fra Avdelingen for Entreprenørskap og Internasjonal Forretningsutvikling i IN. Thagaard (2009) påpeker at prosjektbeskrivelse kan være nødvendig for å få adgang til steder hvor forskningen skal utføres, og spesielt adgang til formelle organisasjoner, som i mitt tilfelle. Godt samarbeid med programansvarlig førte til at oppgaven ble fleksibelt utformet underveis, noe Thagaard sier er viktig når en utfører prosjekter i en setting som er nytt for forskeren (2009).

De mest vanlige aktørene i det entreprenørielle økosystemet som oppstartsselskaper kan hente mer kunnskap og kapital fra i dag, er det offentlige, inkubatorer, akseleratorprogrammer og forretningsengler <sup>v</sup> (Hoffman & Radojevich-Kelley 2012; Borlaug, et al. 2009). Inkubator og akseleratorprogrammer anses som et viktig verktøy for å overvinne dødens dal<sup>vi</sup>, og disse nye og populære organisasjonsformene skapes som ofte med hjelp av økonomisk- og næringsutviklingsetater (Charry et al. 2014)<sup>49</sup>. TINC-programmet er en del av det offentlige tilbudet til IN for entreprenører, og caset gjør seg godt egnet for å belyse problemstillingen. TINC inneholder mange elementer av det jeg foreslår et *inkubatorprogram* som fremmer EL bør inneholde, og er verken en inkubator eller et akseleratorprogram slik teorien om forretningsinkubasjon definerer disse.

### 4.3 Datainnsamling og analyse

#### 4.3.1 Hvorfor dybdeintervju

Intervju og deltakende observasjon er de to mest brukte metodene innenfor kvalitative fremgangsmåter ifølge Thagaard (2009). Jeg ønsker å utforske hvilke faktorer i TINC inkubatorprogrammet som fremmer EL. Til dette velger jeg å bruke individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer som verktøy, fordi intervjuundersøkelser egner seg godt når du ønsker å samle inn detaljert informasjon om en persons tanker, opplevelser, følelser, handlinger, og når du ønsker å utforske dybden av nye problemstillinger (Seidman 2006;

---

<sup>v</sup> i tillegg til egen oppspart kapital (Dorf & Byers 2005) (også kalt bootstrapping), og venner –og familiekrets (O'Donnel 2010; Ballou et al. 2008; Lesonsky 2007). Disse er ikke omtalt videre siden disse anses som ikke profesjonelle aktører. Falbe et al. 2011 omhandler at historisk sett oppstartsselskaper har vært avhengig av tradisjonelle finansieringskilder som bootstrapping, familie og venner, engle investorer og venture kapitalister for å få tidligstadiet støtte i form av kapital og kunnskap.

<sup>vi</sup> Dette er fasen hvor gründeren har brukt opp sine finansielle ressurser fra bootstrapping og FFF, og for å vokse kreves enda mer investeringer enn hva inntektskildene klarer å dekke frem til selskapet klarer å få et mer tyngre investor inn i bildet.

Thaagaard 2009). Mitt mål er å avdekke et enkeltindivids mening om programmet, i motsetning til en stor gruppe. Styrken til metoden er muligheten til å hente ut detaljert informasjon om gründernes opplevelser. For å undersøke hvilke faktorer som fremmer EL i programmet, er det deltakernes egne historier som er av høyest verdi for dette studiet. For eksempel, Hackett og Dilts (2004) identifiserer fire analysenivåer i forretningsinkubasjon: den som blir inkubert (selskapet eller gründeren), inkubasjonsprosessen, inkubatoren i seg selv og miljøet i og rundt inkubatoren. Enheten av analysen i dette studiet er gründeren fordi entreprenøren er kjernen i et oppstartsselskap, og er ofte motoren som driver denne frem, spesielt i begynnelsen (Saravathy 1997). Oppgaven ønsker derfor å holde fokus på menneskene som er drivkraften i oppstartsselskapet. Jeg kommer derfor til å fokusere på oppstartsselskapenes erfaringer gjennom gründeren for å få en bedre forståelse for læringsprosessen han/hun går gjennom. Derfor vil hovedkilden til data for min masteroppgave være dybdeintervju med tidligere TINC-deltakere. Det semi-strukturerte intervjuet vil gi deltakeren friheten til å snakke om det han/hun anser for viktigst innenfor det temaet de åpne spørsmålene setter, og har som mål å la deltakeren rekonstruere sin erfaring fra inkubatorprogrammet. De som intervjues, blir gitt mulighet til å forklare hvordan de forstår sine erfaringer (Thagaard 2009).

Ordene en forsker velger å bruke for å referere til den personen som blir intervjuet, kommuniserer ofte viktig informasjon om forskerens hensikt med intervjuet og hennes syn på forholdet og har betydelige implikasjoner for hvordan én designer forskning, samler og tolker data (Seidman 2006). Dybdeintervju oppfordrer folk til å rekonstruere sin erfaring innenfor rammene av sitt liv. For å gjenspeile en dynamisk holdning til dette velger Seidman å referere til menneskene han intervjuer som ”deltakere”. Derfor ønsker jeg også å benytte meg av begrepet ”deltakere”, for å uttrykke en følelse av likeverd med personene jeg intervjuer, samt at jeg anerkjenner at læringen (hvis noe læring har oppstått) er en dynamisk og emosjonell prosess de må fortelle om selv, med sine egne ord.

### **4.3.2 Utvikling av intervjuguide**

De syv entreprenørielle læringsdimensjoner til Pittaway et al. (2011) utgjør skjelettet til intervjuguiden, hvor spørsmålene var basert på forhold som kan fremme EL. Intervjuguiden ga fleksibiliteten til å stille utdypende og oppfølgende spørsmål, men guidet ikke intervjuobjektet for mye. Den fungerte som en huskeliste over hva jeg måtte sørge for å få svar på før intervjuet ble ferdig. Intervjuguiden ble gjennomgått på tiden avtalt på forhånd med deltakeren, og jeg avsluttet da det følte naturlig og deltakeren ikke hadde noe mer å

legge til. Båndopptak ble benyttet for å ta opp intervjuene, og alle deltakerne samtykket skriftlig til dette. Veileder kom med innspill på intervjuguiden, og jeg foretok også en pre-test av den med en medstudent for å teste tilnærmingen til intervjuet og om det var flyt og logisk oppbygning i spørsmålene. Denne gjennomgangen hjalp meg veldig med å reflektere over hva jeg egentlig spør om, og tydeliggjorde hva hensikten med hvert spørsmål var, samt styrke reliabiliteten.

### 4.3.3 Valg og rekruttering av deltakere

Studiet ble begrenset til 5 deltakere for å utforske dybde fremfor bredde i deknningen av temaet. IN utarbeidet en liste med 15 deltakere av totalt 70 som jeg kunne ta kontakt med. Listen ble utarbeidet basert på mine seleksjonskriterier, og dette var deltakere som heller ikke hadde blitt brukt av IN veldig aktivt tidligere for å dele sine TINC-opplevelser. Sannsynligheten for at de som ble spurt skulle takke ja til deltakelse i studien, ble dermed høyere på grunn av denne seleksjonen. Det at IN hadde pre-screenet gründerne, sparte meg også for tid og innsats, slik at jeg kunne kontakte direkte dem jeg visste jeg kunne få mest mulig relevante data fra. Mine kriterier bestod av å intervju deltakere fra årets siste kull, og deltakere fra de siste 3 årene, som tilfredsstillte følgende kriterier for utvelgelse:

- Fornøyd/ikke fornøyd med programmet <sup>vii</sup>
- Førstegangs entreprenørskapserfaring/ erfaren entreprenør
- Kvinne/mann

Politis (2005) mener at gründerne innehar ulike egenskaper og karrieremotivasjoner, noe som resulterer i at de fokuserer på forskjellige læringsaspekter og prosesser når de transformerer sine erfaringer til kunnskap. Kriteriene er utarbeidet på bakgrunn av det teoretiske rammeverket, og et diversifisert utvalg er viktig for å reflektere at entreprenører ikke er en konkret type mennesker, men de er veldig forskjellige (Politis 2005). IN syntes også det var viktig å sørge for at utvalget representerte deltakere som er unge og nyutdannede vs. deltakere som har erfaring fra næringslivet tidligere. Utvalget representerte også en blanding av forretningsidéer basert på kommersialisering av forskning eller ikke. Deltakerne bodde og jobbet på forskjellige steder i landet. Jeg ble ikke fortalt hvem som var fornøyd og ikke fornøyd med programmet, for ikke å bli påvirket fra IN. Alt jeg trengte var at begge deler ble

---

<sup>vii</sup> IN har god oversikt over deltakere som har uttrykt skriftlig at de er fornøyd eller ikke fornøyd med programmet, fra blant annet uformell etterevaluering av TINC. Likevel er dette et "hårete mål" som det kan settes spørsmålstegn ved. IN sier selv: "De fleste deltakerne uttrykker at de totalt sett er svært fornøyd med oppholdet i Silicon Valley, selv om mange uttrykker en del frustrasjon underveis fordi læringskurven er bratt og prosessen svært krevende." (personlig kommunikasjon per epost med Helen Gjester)



representert i utvalget, og så ville det være opp til deltakerne selv å uttrykke fornøyd/ikke fornøyd.

Det erkjennes av flere forskere og Cope (2011) at det å passivt innta kunnskap sørger ikke automatisk for økt læring - en bør ha tilegnet seg lærdommen, reflektert over den, og i visse sammenhenger, brukt den i praksis, før en kan si at læring har oppstått. Derfor ønsket jeg å prate med programdeltakerne minst et halvt år etter at de hadde kommet tilbake fra USA og TINC-programmet var avsluttet.

De 15 som tilfredsstilte utvalgskriteriene, mottok først et introduksjons- og informasjonsbrev på epost fra programansvarlig for TINC-programmet, noe som viste at IN stilte seg bak min oppgave. Det kan vise seg å være en kilde til kredibilitet og bidro til å skape tillitt hos deltakerne. I e-posten ble jeg og min oppgave introdusert, samt forventninger for deltakelse ble satt, i tillegg til samtykkeskjema slik Seidman (2006) anbefaler. Noen meldte seg på med én gang og var de første jeg fikk avtalt intervju med; andre reserverte seg mot videre kontakt. Jeg sendte en epost til fra min epostadresse, som påminnelse, med nokså samme budskap, noe som førte at jeg avtalte fire intervjuer ganske raskt. For å sikre meg siste deltaker tok jeg en ringerunde. Ved å være proaktiv med å følge opp mailen med et telefonsamtale, økte jeg sjansen for å få den siste deltakeren på grunn av muligheten til en personlig introduksjon over telefon (Seidman 2006). Damene var underrepresentert i utvalget, derfor ringte jeg til de gjenværende damene på listen, men dessverre uten hell. Siden utvalget bestod av tre damer ut av 15 deltakere, var det ikke overraskende. Seidman (2006) fraråder sterkt at kontakten i rekrutteringsstadiet foregår gjennom en tredjepart, og påpeker at jo mer omsorg og grundighet intervjueren legger i å foreta kontakt med potensielle deltakere, jo bedre grunnlag etableres for intervjuforholdet. Jeg opplevde ikke noe problem i forhold til dette. Helen Gjester var en stor støtte for meg i rekrutteringsarbeidet.

#### **4.3.4 Gjennomføring av dybdeintervju og datainnsamling**

Jeg intervjuet fem deltakere, hvor av disse én var kvinne. Jeg intervjuet tre seriegründere og to førstegangsgründere. Deltakerne representerte en aldersgruppe fra 20 til 50 år. Jeg intervjuet både nyutdannede deltakere og seriegründere som har erfaring fra næringslivet. Intervjuene kjennetegnes ved at forskere etablerer direkte kontakt med personene som studeres, hvor relasjonen mellom forsker og deltaker er viktige for materialet som forskere får (Thagaard 2009). Jeg hadde opprinnelig planlagt å foreta ansikt-til-ansiktintervju med hver eneste deltaker. Jeg fikk en god geografisk spredning av utvalget siden deltakerne

bodde og jobbet fra forskjellige steder i landet. Men på grunn av dette ble jeg nødt til å foreta flere intervjuer over Skype. Det var også noen gründere som ikke ønsket å møtes personlig, men ville ta intervjuet over Skype av hensyn til sin timeplan. Jeg møtte derfor bare to deltakere ansikt-til-ansikt. På de andre intervjuene var det både lyd og bilde på Skype, bortsett fra ett intervju hvor det fremstod at video ikke var ønskelig.

Jeg hadde en delvis strukturert tilnærming til intervjuet slik at tematikken i samtalen var satt på forhånd med at intervjuguiden ble delt opp i syv kategorier, der spørsmålene ble laget for å dekke de syv entreprenørielle læringsdimensjonene. I tillegg til dette var jeg meget åpen for å følge deltakerens fortelling. (Thagaard 2009) Men likevel gikk ikke det aller første intervjuet så bra som jeg hadde håpet på. Jeg fikk ikke veldig god kjemi med deltakeren, og vedkommende var veldig kort i svarene sine. Min tilnærming bidro heller ikke helt til å få deltakeren til å åpne seg opp. Jeg var derfor nødt til å foreta endringer i tilnærmingen min for å sikre at de resterende intervjuene skulle være mer innholdsrike på tema. Jeg fikk igjen innspill fra veileder og biveileder på nettopp hvordan jeg skulle stille riktige spørsmål. I de resterende intervjuene fokuserte jeg på å få deltakerne til å snakke om hva som faktisk skjedde før avreise, hva skjedde underveis og hva skjedde etter TINC-programmet fra et historisk perspektiv, og så stille spørsmål ut ifra dette. Det fungerte veldig mye bedre enn det å stille direkte spørsmål om læringsutbytte. Derfor ble innledningspartiet på intervjuet mer åpent og hadde en historisk tilnærming på hva som faktisk hadde skjedd. Jeg tror det var flere årsaker til at det første intervjuet ikke ble så vellykket og ikke ga meg nok informasjon om det jeg ønsket å finne ut. Vi foretok en Skype-samtale sent på kvelden, hvor deltaker ikke skrudde på videofunksjonen. Mangel på øyekontakt og kroppsspråk tror jeg kunne ha bidratt til fravær av kjemi i samtalen. Jeg ble veldig bevisst på viktigheten av disse etter å ha reflektert over det første intervjuet, og unngikk at det ble tilfellet i de andre intervjuene.

Når deltakerne selv pratet om et tema så kunne jeg gå inn med mer direkte spørsmål fra intervjuguiden der det passet seg. Jeg visste hva jeg ønsket å finne ut av, så det var lettere for meg å stille spørsmål frem og tilbake om de ulike temaene der det var naturlig eller stille oppklaringsspørsmål der jeg ikke skjønnte helt hva de mente, uten å være redd for at jeg skulle glemme noe. Jeg hadde intervjuguiden ved meg som jeg brukte hvis jeg ble tom for spørsmål mot slutten eller hvis deltakeren begynte å skli helt ut av tematikken. Denne metoden er den mest brukte i den kvalitative forskningen (Thagaard 2009) fordi den kan følge deltakerens flyt, samtidig som man får informasjon om de temaene man ønsker. Det som også er viktig i følge Thagaard (2009), er at man som intervjuer er åpen for at

deltakeren kan ta opp temaer som ikke var planlagt på forhånd, noe som i mitt tilfelle var viktig for å bli kjent med de personlige historiene til gründerne. De er avgjørende for senere å kunne tolke empirien i forhold til den enkeltes bedriftssituasjon og erfaringer. På grunn av dette ville jeg prøve å la deltakeren snakke fritt, ikke bare svare på mine spørsmål. Jeg visste at selskapene og menneskene var såpass ulike, og siden jeg ikke kjenner til programmet innenfra som deltaker, var det muligheter til at de tok opp noe som jeg ikke visste er relevant for problemstillingen. En av måtene å oppfordre deltakerne til å snakke fritt innenfor temaene, er i følge Thagaard (2009) å sette ut såkalte prober. Prober er for eksempel å svare ”ja...” eller gi et nikk om at du har forstått og at det er bare å snakke videre. Funksjonen til disse probene er å vise interesse for det som blir sagt. Dette skulle vise seg å være veldig effektivt under intervjuet fordi deltakerne fikk en bekreftelse på at jeg hørte hva de sa og at jeg syntes deres historier var interessante. Noen deltakere ble veldig ivrig etter å snakke om seg selv og produktet sitt, av og til noe mer enn det som var hensiktsmessig for min oppgave av og til. Da var det bare for meg å rette kursen tilbake til én av de syv dimensjonene med et nytt spørsmål, hvor de svarte villig på alle. På denne måten dukket det opp mye mer informasjon enn jeg hadde spørsmål om på intervjuguiden min, noe som i visse tilfeller var bra og i andre ikke så hensiktsmessig.

#### **4.3.5 Tilnærming til datamaterialet**

Thagaard (2009) redegjør for at i kvalitativ forskning utvikles teorien fra data, derfor anses kvalitativ forskning å være induktiv basert på antakelser om at teoretiske perspektiver kan utvikles på grunnlag av empiriske studier. Motsetningen er en deduktiv tilnærming, hvor teorien testes i forhold til datamaterialet. I posisjon mellom induksjon og deduksjon står abduksjon. Abduksjon fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data (Thagaard 2009). Analyse av data har en sentral plass når det gjelder å utvikle ideer, og forskerens teoretiske forankring gir perspektivene på hvordan dataene kan forstås. Forståelsen som forskeren kommer frem til, kan både knyttes til etablert teori og til den oppfatningen forskeren danner seg av dataenes meningsinnhold (Thagaard 2009). Thagaard tar opp at et deduktiv tilnærming ifølge Ragin (1994) er at forskeren utvikler analytiske rammer på bakgrunn av etablert teori. Den analytiske rammen gir grunnlag for å forstå mønstre i dataene. Derfor har jeg benyttet bred teori om forretningsinkubasjon for å utvikle forslag til elementer som kan bestå i en inkubatorprogram modell som stimulerer til EL. Jeg har også presentert et teoretisk rammeverk som fremhever hva stimulerer og utvikler EL. Derfor ble problemstillingen dedusert fra teorien. Thagaard trekker frem Coffey og Atkinson (1996)

som sier at forskerens forståelse er et samspill mellom inspeksjon av dataene og inspirasjon fra ideer som er forankret i en mer generell kunnskapsbakgrunn. Jeg prøver med denne oppgaven å oppnå en forståelse for hva elementene et inkubatorprogram kan bestå av for å få en effektiv forretningsinkubasjonsprosess som fremmer EL, og derfor søker oppgaven å bidra til begrepsutvikling med utgangspunkt i de empiriske dataene. Denne må konstrueres fra dataens meningsinnhold, som gir meg en grunnlag for å sammenfatte mønstre av hva som fungerer for deltakerne og ikke.

#### 4.3.6 Sortering og analyse av primærdataba

For å kunne bearbeide den store mengden data jeg hadde samlet inn fra intervjuene var jeg nødt til å redusere denne mengden av informasjon i mer håndterbare biter (Johannesen, Christoffersen & Tufte 2011). Virkeligheten omgjøres til tekst gjennom transkripsjon av materiale fra enten observasjoner eller samtaler i kvalitativ metode (Malterud 2005). Analyseprosessen hadde begynt i underbevisstheten allerede mens jeg transkriberte intervjuene, noe jeg satt i gang med rett etter at intervjuene var blitt gjennomført. Når jeg foretok et intervju, noterte jeg inntrykk fra det umiddelbart, og så transkriberte jeg den så raskt som mulig før neste intervju skulle finne sted. Dette ga meg rom for å forbedre min tilnærming fra gang til gang, reflektere over hvordan jeg stiller spørsmål og ga meg mulighet til å sammenligne deltakernes svar. For eksempel la jeg merke til at jeg hadde blitt mye flinkere på å la deltakeren snakke ferdig, selv om jeg var veldig ivrig på å stille neste spørsmål og holde tiden.

Etter at datainnsamlingen var fullført, satte jeg i gang med sorteringen av intervjuene. Jeg hadde de syv entreprenørielle dimensjonene i tankene mens jeg gikk gjennom materialet for første gang med en åpen tilnærming og forsøkte å la dataene snakke for seg. Min hensikt var å begynne med å utforske totaliteten av en persons erfaringer for så å gå i dybden og fortolke meningsinnholdet i forhold til læringsutbyttet på de områdene gründeren selv tok opp. Sentralt er gründerens egen forståelse av sin læringsutbytte, hvorfor han/hun hadde dette læringsutbytte, hva som førte til at den oppstod og hva det i ettertid hadde resultert i. Derfor er det verdt å merke seg at gründerens egen refleksjon over dette må sees i lys av om entreprenøren er serie- eller førstegangsgründer, alder og kjønn, samt tidligere opplevelser som blir tatt opp. Men etter at empirien var på plass, viste det seg at i de fleste tilfellene var det ikke store forskjeller basert på disse seleksjonskriterier. Jeg var likevel opptatt av å trekke ut og fremstille en helhetlig oppfatning av læringsutbyttet for programmet, ikke bare fremstille de individuelle historiene på mikronivå. Jeg ønsket å ta en bred tilnærming og

løfte disse sammen for å forklare det totale læringsutbyttet noen kan få av programmet og hvordan et slikt program kan stimulere til EL.

I en grundigere gjennomgang av intervjuene noterte jeg stikkord i margin underveis. Deretter forsøkte jeg å distansere meg fra selve dataene og gjennomføre koding på et høyere nivå for å finne mønstre i dataene. Jeg stilte meg hele tiden spørsmålet: ”Hva er det disse dataene representerer?” (Punch 2005). Deltakerne fortalte sammenhengende historier om hendelser eller opplevelser, hvor det i noen tilfeller viste seg vanskelig å skille disse fra hverandre for så å føre de ulike elementene som dukket opp under en spesifikk læringsdimensjon alene. Det var lettere der jeg hadde stilt spørsmål direkte fra intervjuguiden, fordi disse var fordelt ut fra de syv læringsdimensjonene. Men likevel kunne deltakernes tanker fly av gårde, samt hoppe frem og tilbake, blande tidligere omtalte elementer og ikke fullføre besvarelsen av det opprinnelige spørsmålet. Dette gjorde det utfordrende å skille dataene ut, men ved å bevege meg frem og tilbake mellom de konkrete situatene i datamaterialet klarte jeg også å utarbeide delkategorier til læringsdimensjonene. Jeg organiserte og slo sammen antall kategorier, samt endret titler for å bevare fokuset på de hovedentreprenørielle læringsdimensjonene. Utenom de syv entreprenørielle læringsdimensjonene som kategorier, og noen delkategorier av disse, så dukket det for å strukturere empirien til også å omhandle perioden før avreise; de konkrete rammene for oppholdet; og forretningskulturkonteksten Silicon Valley. For ikke å miste helheten i kodingen så vendte jeg underveis tilbake til mine notater med inntrykk fra intervjuene. Jeg foretok tolkning av dataene med den hensikt å formidle essensen i budskapet til deltakerne for å sette dataene inn i en større sammenheng. Thagaard (2009) sier at grunnlaget for utvikling av teori i kvalitative studier baserer seg på fortolkningene av dataenes innhold der utgangspunktet for tolkning er den forståelsen forskeren utvikler av hvordan deltakeren forstår seg selv og sin livssituasjon. Derfor bidro det å se på notatene av mine umiddelbare inntrykk av deltakerne underveis i kodingen til at jeg ikke mistet helheten. Tolkningene som utføres for å komme til forståelsen av forholdene, har særlig stor betydning i kvalitativ forskning, da de ikke kan løsrives fra forskeren. Forskere tolker dataene ut fra sitt faglige ståsted, og de kan gi en annen forståelse enn deltakerens (Thagaard 2009).

I henhold til anonymiseringskriteriene har deltakerne fått tildelt fiktive navn. Disse anvendes når jeg presenterer sitater jeg har plukket ut fra intervjuene for å støtte opp min tolkning underveis. Her er profilen til intervjudeltakerne i henhold til kriterier for utvelgelse:

Type gründer:            førstegangsentreprenør  
                                  seriegründer

Kjønn:                    mann  
                                  kvinne

Alder:                    20 – 30  
                                  30 – 40  
                                  40 – 50  
                                  50 og over

De fem intervjudeltakerne er:

- en kvinnelig seriegründer i alderen 40 - 50. Hennes fiktive navn er Lise.
- en mannlig seriegründer i alderen 40 - 50. Hans fiktive navn er Tom.
- en mannlig førstegangsgründer i alderen 30 – 40. Hans fiktive navn er Hans.
- en mannlig seriegründer i alderen 30 – 40. Hans fiktive navn er Martin.
- en mannlig førstegangsgründer i alderen 20 - 30. Hans fiktive navn er Anders.

#### **4.3.7 Begrensninger i metoden**

Cope (2005b) gjøre rede for at den entreprenørielle læringsprosessen i hovedsak er dynamisk og ser ut til heller å være kontinuerlig gjennom hele firmaets livssyklus, enn å være konsentrert bare i de første årene. Ifølge Cope tilsvarende Woo, Daellenbach og Nicholls-Nixon (1994) argumenterer for et bredere perspektiv av prosessen som er preget av eksperimentering og læring, og domineres av tilfeldige hendelser. Derfor mener Cope at det er behov for å studere EL både før, under og etter start-upfasen for å tilegne seg en komplett forståelse for fenomenet siden læring skjer over tid. Jeg sier meg enig i dette, men i avgrensingsarbeidet med min masteroppgave bestemte jeg at det beste jeg kunne gjøre med tiden jeg har til rådighet er å snakke med deltakerne en stund etter at de har vært med i programmet slik at de har både tid til refleksjon og mulighet å få bruke læringen i praksis.

Thagaard (2009) understreker at kjennskapen forskeren har til teorier som er relevante på feltet, har betydning for de teoretiske perspektivene han eller hun utvikler. Cope (2005a) omtaler vanlig kritikk av noen former for kvalitativ undersøkelse, for eksempel er case study-forskning at et hvert forsøk på teoribygging er begrenset av undersøkerens forutinntatthet (Eisenhardt 1989), som casestudieforskere ”finner det de ønsker å finne” (Hartley 1994). Derfor har det vært viktig for meg å ikke guide deltakerne til hva jeg føler er viktig de skal snakke om, men la dem ta opp hva de mener er av viktighet etter at jeg har satt løse rammer for hva intervjuet skal dreie seg om (Cope 2005a)<sup>50</sup>.

Reuber og Fischer (1991)<sup>51</sup> fremhever spørsmålet om "timing" mellom læringshendelsen og den påfølgende bruk av erfaringene. Boud, Cohen og Walker (1993)<sup>52</sup> sier følgende: *"For learning to take place, the experience does not have to be recent. The experience itself may not change, but the learning from it can grow, the meaning of it can be transformed, and the effects of it can be altered. The linking of new experiences with those of the past can provide new meanings and stimulate us to explore again those parts of our world which we have avoided."* Med andre ord en kan endre oppfatning av sin egen læring over tid. Jeg snakker med deltakerne på et bestemt tidspunkt etter at de har kommet tilbake fra Silicon Valley, og det er bare en stikkprøve eller et øyeblikksbilde av hva de mener der og da er læringsutbytte fra TINC. Fordi endringer forekommer er det intet "riktig" tidspunkt en kan velge å snakke med en entreprenør på for med fullstendig sikkerhet å kunne virkelig fastsette konkret hva læringsutbyttet kan ha vært fra et slikt program. Tidspunktet jeg snakker med dem på kan være for lang tid etter opplevelsen slik at de med tiden har glemt opplevelser som de synes var viktig før og ser helt annerledes på nå. Eller det kan hende jeg snakker for tidlig med dem uten at de har rukket å reflektere eller se læringsutbyttet fra TINC. Jeg går retrospektivt til verks i dette, og det er mye lettere for deltakerne da å ta med seg bare alt som er bra, uten å fokusere for mye på det som var vanskelig, fordi en er distansert fra opplevelsen. Det å være distansert kan også være bra fordi en virkelig kan se verdien mer objektivt, eller nedvurdere effekten av opplevelsen. Det er også verdt å merke seg, ifølge Politis (2005)<sup>53</sup>, at det er et tydelig skille mellom hva en entreprenør opplever (entrepreneurial experience) og kunnskapen som deretter blir anskaffet (entrepreneurial knowledge/experientially aquired knowledge). Det kan også tenkes at entreprenørene ikke har lært så særlig mye, men det kan være vanskelig å innrømme. Dermed kan visse opplevelser tenkes å bli gitt større viktighet enn det de egentlig har.

Konteksten bør også sees på som helt avgjørende for empirien. Det kan tenkes at resultatene fra studien hadde vært annerledes om programmet var i Norge, studien ble foretatt på TINC-programmet i Singapore.

#### **4.3.8 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet handler om hvor godt måleinstrumentet er (Silverman 2011) og etterprøvarhet om en annen forsker som anvender de samme metodene vil komme frem til samme resultat (Thagaard 2009). Validitet handler om de tolkninger som forskeren kommer frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten vi har studert (Thagaard 2009); og om vi har brukt det rette måleinstrumentet og målt det vi ønsket å måle (Silverman 2011).

## Reliabilitet

For å styrke reliabiliteten intervjuet jeg flere deltakere fra ulike bakgrunner, fra begge kjønn, fra ulike TINC-kull og i ulike aldersgrupper slik at jeg kunne koble deres opplevelser fra programmet og klare å identifisere mulige sammenhenger eller nyanser. Dette er et beskjedent steg mot generaliserbarhet, fordi jeg kan kalle disse forbindelser til lesernes oppmerksomhet for videre inspeksjon og utforskning i andre studier. Mot slutten av hvert intervju brukte jeg noen minutter på å oppsummere hovedpoengene deltakerne kom med, for å forsikre meg om at essensen ble riktig mottatt. Det er viktig å være transparent i hele forskningsprosessen (Silverman 2011), derfor har jeg beskrevet steg for steg hvordan jeg har kommet frem til resultater og konklusjoner i oppgaven. Dette styrker reliabiliteten til studiet, slik at andre forskere kan ta stilling til mine resonnering og etterforske studiet, selv om Thagaard (2009) refererer til Seale (1999) som har konkludert med at repliserbarhet (ekstern reliabilitet) er vanskelig å oppnå i kvalitative studier siden kvalitative data utvikles i samarbeid mellom forsker og personene som intervjues. Silverman (2011) argumenterer likevel for viktigheten av å gi detaljerte beskrivelser av prosessen trinn for trinn. Bruk av lydopptak gir også grunnlag for å utvikle data som i utgangspunktet er mer uavhengig av forskernes oppfatninger enn notater (Thagaard 2009). Jeg har også lagt vekt på teoretisk gjennomsiktighet (Thagaard 2009) for å beskrive det teoretiske ståstedet som representerer grunnlaget for mine tolkninger. Masteroppgaven skal publiseres under forskningsnormer.

## Validitet

Gjennomsiktighet (Silverman 2011) innebærer at forskeren tydeliggjør grunnlaget for fortolkninger ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjoner han eller hun har kommet frem til (Thagaard 2009). Ved å gi tydelig beskrivelser for undersøkelsens konklusjoner kan jeg styrke validiteten av oppgaven. Forskeren bør redegjøre for relasjonene som han eller hun utvikler i feltet fordi det sier hvordan han eller hun posisjonerer seg i forhold til deltakerne (Thagaard 2009).

Under intervjuet var jeg bevisst på å ikke lede deltakerne inn på å bekrefte eller avkrefte noe hypoteser. Jeg brukte så godt det lot seg gjøre påstandene til deltakerne til å formulere nye spørsmål og prøvde å motstå å ta med inn noen forestillinger som kan påvirke intervjuet. Intervjuene ble tatt opp og brukt i transkribering, for å sikre at ingen informasjon gikk tapt. I begynnelsen av intervjuet ba jeg hver av deltakerne å samtykke til opptak, noe de



også gjorde skriftlig ved å signere samtykkeskjema, og de ble alle tilbudt muligheten til å godkjenne det gjengitte intervjuet når transkribering er gjennomført. Så snart som mulig etter at intervjuene ble foretatt og transkribert, sendte jeg en takke-epost til alle deltakerne og la ved transkriptet av sitatene til de som hadde uttrykt et ønske å gå gjennom det. De fikk mulighet å komme med innspill, og jeg var villig til å gjøre endringer i forhold til responsen fra deltakerne. Det ble ikke tilfelle.

Jeg valgte, etter samtaler med min veileder, å snakke med fem programdeltakere, dette på grunn av den knappe tiden og det begrensede omfanget av studiet. Seidman (2006) sier forskerens oppgave er å presentere opplevelsen til menneskene som har blitt intervjuet, med overbevisende detalj og tilstrekkelig dybde, slik at de som leser studien kan relatere til opplevelsen lære hvordan den er konstituert og utdype sin forståelse av problemstillingen den gjenspeiler. Siden det undersøkes bare en case er det ikke hensiktsmessig å generalisere funnene til en større populasjon. Min rolle er å identifisere indikatorer på hvordan forhold i populasjonen er og mulige sammenhenger, som man kanskje i senere, større studier disse kan forsøke å generalisere.

I analysen brukte jeg bare data samlet fra dybdeintervjuene. Men kontinuerlig gjennom oppgaveskrivingen gikk jeg gjennom noen sekundære kilder som bl.a. INs websider, dokumentasjon om programmet, forskrifter, blogginnlegg og videointervjuer av tidligere deltakere for å gjøre helhetsinntrykket mitt rikere. Denne prosessen bidro til innspill i oppbygningen av intervjuguiden og gjorde at jeg kunne stille mer presise spørsmål underveis i intervjuet og dermed gi meg muligheten til å identifisere uoverstemmelser eller store sprik i intervjudataene hvis de forekom. Alt dette gjorde jeg for å styrke validiteten og reliabiliteten og sørge for å motvirke eventuelle skjevheter på grunn av bruken av en type datakilde.

Det første analyseforsøket skjedde rett etter det første intervjuet, med fokus på hvordan konteksten i datainnsamlingen var og hvordan spørsmålene ble stilt for å kontrollere om problemstillingen blir besvart og om det analytiske rammeverket er hensiktsmessig. Det viste seg forbedringspotensialer, og endringen ble iverksatt (som beskrevet i kap. 4.3.4), og sørget for at problemstillingen kunne bli besvart av de innsamlede dataene.

### 4.3.9 Ethiske avveininger

Jeg valgte å bruke samtykkeskjema (se vedlegg), hvor deltakerne fikk opplysninger om studiet, og som de signerte før jeg foretok intervjuet. Dette er en del av de etiske avveiningene som bør gjenspeiles gjennom hele forskningsprosessen. Jeg understreket også muntlig at deltakelse er frivillig, og at deltakeren kunne trekke seg, selv etter at skjemaet ble signert. Båndopptaket ble godkjent av intervjudeltakeren for å kunne underbygge deltakerens grad av frivillighet, samt at opptakene ikke ble gjort tilgjengelige for utenforstående personer og ble slettet etter at oppgaven var levert. Jeg gjorde mitt beste for å skape gjensidig tillit mellom meg og deltakerne ved å opplyse om rekkefølgen i prosessen, besvare spørsmål og være ærlig. Jeg gjorde også mitt beste for å sørge for at deltakerne fikk en positiv opplevelse ved å delta i undersøkelsen; føle seg trygge og komfortable; at de satt igjen med en god følelse av at de har bidratt til en spennende studie om entreprenørskap, og at de har hjulpet en masterstudent.

En stor forskjell mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger er at i dybdeintervju ser vi, og bekrefter rollen til den menneskelige intervjueren som et instrument (Seidman 2006). Jeg må anerkjenne at samhandling mellom meg og deltakerne i intervjusituasjonen kunne ha påvirket, til en viss grad, meningen som ble formidlet, og at denne informasjonen kan, til en viss grad, være en funksjon av deltakerens samspill med meg. Jeg hadde fokus på å minimere forvrengning som kan oppstå på grunn av min rolle.

Jeg ville vise fleksibilitet, så langt det var rimelig. Derfor møtte jeg deltakerne på et tidspunkt og et sted som passet dem, og foretok intervjuer på Skype istedenfor det opprinnelig planlagte personlige intervjuet. Likevel stilte jeg krav om at deltakere som kunne møte meg, sørget for møterom hvor vi kunne snakke uforstyrret.

Avslutningsvis understrekes det at forskningsprosjektet er innmeldt og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Deltakernes anonymitet tas hensyn til når alle opplysninger i datamaterialet behandles i tråd med NSD (2014) sine retningslinjer. Derfor har jeg frastått fra å omtale gründernes navn, bakgrunn, selskapenes bransje; type produkt; tidspunkt for deltakelse på TINC og andre data som kan bidra til at gründerne ble lett identifiserbare. Det er mange selskaper som har deltatt på TINC, og jeg anser muligheten for å identifisere enkeltpersoner basert på det som fremkommer i oppgaven som svært begrenset.

## 5 Empiri og analyse

### 5.1 Formål med analysen

I dette kapitlet har jeg systematisk tatt for meg de syv entreprenørielle læringsdimensjonene, hver for seg i sine respektive delkapitler, der jeg analyserer og tolker dataene fra dybdeintervjuene med TINC-deltakerne, relatert til disse for å finne bevis som underbygger svar på problemstillingen. Dette kapitlet gjengir bærebjelkene fra intervjuguiden, og dermed faller det naturlig også å strukturere analysen på samme måte. Der det har vært hensiktsmessig har jeg lagt inn ekstra underkapitler utover de syv entreprenørielle læringsdimensjonene for å vise til andre viktige resultater. Blant annet har jeg trukket ut empiri som kan vise hva deltakerne la vekt på i de praktiske forholdene rundt selve TINC-programmet for å kunne bidra til å forbedre *inkubatorprogram*-modellen foreslått i teorikapitlet. Underveis har jeg også gjengitt sitater som har relevans til problemstillingen og bygger opp læringsdimensjonene.

Politis understreker ved å støtte seg på Reuber, Dyke og Fischers (1990) funn at når en forsker på selve prosessen av EL, må en skille mellom hendelsene entreprenøren er en deltaker i, og den faktiske kunnskapen som dermed blir tilegnet fra disse. Det empiriske grunnlaget har vist at deltakerne ikke alltid har kunnskap om hva forskjellen mellom de ulike opplevelsene de har hatt under TINC er, og ikke klarer verken å skille disse fra hverandre eller kategorisere dem for å uttale seg om hva som er hva. Derfor har det vært naturlig å heller fokusere på de historiske opplevelsene til entreprenøren i intervjuene, hvor han/hun forteller hva som har skjedd og hvordan de har opplevd det, og så er det opp til meg å kunne klare å fordele resultatene ut fra dette på de syv entreprenørielle læringsdimensjonene og utformingen av et *inkubatorprogram*. Jeg opplever også at refleksjonsprosessen hos deltakerne ikke nødvendigvis har kommet veldig langt på alle områder, og jeg sitter med det inntrykket at bare noen få egentlig har snakket ut og reflektert over opplevelsene sine fra TINC, samt hva TINC har bidratt med, og hva deres læringsutbytte fra oppholdet egentlig har vært. Læringsutbyttet fra programmet vil også kunne fremstilles mer i atferden deres (bevisst eller ubevisst) og ikke nødvendigvis i hva de sier selv. Men min masteroppgave har ikke til hensikt å direkte analysere atferd, så det kan derfor være vanskelig å trekke ut og presentere et komplett bilde av læringsutbyttet.

Det skal sies at deltakerne snakker veldig positivt og varmt om TINC-programmet. Hver av dem uttrykte at de er kjempefornøyd og formidlet at dette har vært en verdifull

opplevelse for dem på ulike måter. Jeg trodde i utgangspunktet at seriegründere, som er mer erfarne, og kunne mye, skulle fremstå som mer krevende i behovet sitt for stimuli i forhold til læring enn førstegangsgründere. Det empiriske grunnlaget viste ingen tegn på en slikt forskjell. Deltakerne uttrykte selv at det er vanskelig å skille fra hverandre akkurat hva det er som gjør TINC-programmet så bra. Etter at en deltaker listet opp elementene han husker som bra fra oppholdet, påpekte han at den totale effekten er vanskelig å måle helt konkret:

*”Andre ting som skjer vil jo være men enveis syntese – det går ikke an å trekke det fra i ettertid. Det skjedde.”*  
Tom

## 5.2 Før avreise

Når deltakerne ble spurt om grunnen til at de valgte å søke på TINC-programmet, ble konteksten Silicon Valley alltid nevnt først. Lokasjonen til programmet tiltrakk alle og var en avgjørende faktor for å dra, samt at innholdet i programmet også virket relevant. Deltakerne ga ikke inntrykk av at det var urimelig at programmet koster penger (i tillegg til leve- og transportkostnadene), og heller ikke at summen de har betalt har vært for høy eller for lav. Inntrykket jeg sitter med er at deltakerne ser på egenandelen som noe som bidrar til å sortere ut deltakerne til en viss grad. Hvis potensielle deltakere har penger og tid til å sette av til et slikt program, så ble det tolket som et tegn på forpliktelse, både fra IN-ansatte og fra de andre deltakerne. Deltakerne virket også innforstått med at kostnaden ved å drive TINC er stor, og at IN dekker ganske mye av kostnadene, noe som var satt pris på.

IN har et til en møte med hvert av selskapene før avreise, enten på kick-offsamlingen eller på Skype, for å gå gjennom mål, milepæler og forventninger som selskapene har for oppholdet, samt hvordan de kan forberede seg. Jeg har fått inntrykket at IN pusher gründerne til å sette av tid til å avtale møter på forhånd (eller i alle fall initiere kontakten) med aktuelle partnere, kunder, investorer osv. før avreise. Likevel er det opp til den enkelte hvor mye jobb de legger i det og om de legger nok innsats i å gjøre ”hjemmeleksen sin”. Empirien viser at de fleste opplevde det som vanskelig, til og med frustrerende, å booke møter eller ikke finne nok tid fordi perioden før avreise var blitt for hektisk. Jeg oppfatter at gründerne ser verdien av forberedelsene i større grad i etterkant av TINC. Gjennom henvisning fra mentorer og Nordic Innovation House får disse fylt opp timeplanen forholdsvis raskt når de først er i Silicon Valley. Derfor var det ikke avgjørende for utbyttet av programmet at noen ikke rakk å booke mange møter hjemmefra på forhånd. Men den fleksibiliteten som ligger i kalenderen de første ukene kan av deltakerne oppleves som uønskelig mye mer fritid enn en hadde

forestilt seg. Hvordan deltakerne håndterte dette varierte imidlertid fra person til person. Mer om dette kommer under avsnittet om *usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering*.

Flere av deltakerne snakket om at de hadde veldig lite å vise til av produkt før avreise, noe som gjorde de litt urolig, men som viste seg å ikke være et problem. Noen kunne ikke ta med seg prototypen over til USA på grunn av praktiske årsaker. Andre hadde en enkel beta av programvaren sin å vise til. Jeg sitter med det inntrykk at flere ikke fikk konkret utbytte på produktutviklingsnivå, fordi de holder på med så vidt forskjellige produkter. Og hvis noen hadde utbytte og fikk endret produkt som følge av programmet, så var denne hjelpen fra TINC på et overordnet og generelt nivå, i form av at de hadde fått verktøy som de selv anvendte (for eksempel *Minimum Viable Product*), for å foreta justeringer og endringer selv. Hvis deltakeren ikke var produkt-oppfinneren/ansvarlig, men bare hadde en businessprofil, så fremstod det som at han/hun i mindre grad brukte tiden på TINC til produktutvikling. Fokuset lå på andre ting som for eksempel markedsundersøkelser.

Noen deltakere sammenlignet sitt firma med andre TINC-bedrifter i kullet, som ble oppfattet som mer modne. Ifølge en deltaker så det ut som at de mer modne bedriftene hvor produktet var satt i større grad, fikk mindre utbytte av undervisningen på TINC, i motsetning til de som var tidlig i idé- og produktutviklingsfasen:

*"Jeg tror de som får mest utbytte av det der (TINC) er de som er helt i starten av ideen sin. .... Men om du kommer helt i starten, mens du holder på å jobbe med ideen og tankene og skisser og program, og gjerne har en beta litt sånn da tror jeg du får mest ut av det. Det var det i alle fall hvor vi var, fordi de som hadde jobbet med dette i to år de var på en måte så, ja, så de var så sikre på hvordan de skulle gjøre alt, ikke sant, og da ble du ikke like ydmyk og mottagelig kanskje." Lise*

Dette mener jeg henger tett sammen med seleksjonskriteriene og hvem IN velger å slippe til i programmet. Fra det empiriske grunnlaget danner jeg meg et inntrykk av et veldig svakt skille mellom de som har kommet lengre på produktnivå og har et *Minimum Viable Product* på plass, er aktive i salgsmøter for å prøve å lande en bindende kommersiell avtale og hovedsakelig foretar partnernøter, og de som er tidlig i idéfasen og som ikke har veldig definert produkt å vise til og dermed i større grad har behov for å forme produkt og strategi. Siden jeg har intervjuet bare bedrifter i tidlig idéfase, sitter jeg med det inntrykk at disse får et større utbytte fra programmet fordi de blir formet til å tenke internasjonalt fra dag én; de blir oppmerksomme på hva investorer er på jakt etter, og den dagen de er klare for å gå ut for å hente penger, så er de mye bedre forberedt enn om de skulle ha gjort det helt på egen hånd, uten TINC. Det kan hende jeg hadde dannet meg et annet inntrykk om jeg hadde snakket med mer etablerte bedrifter som har vært på TINC for å bekrefte om det er et skille i læringsutbyttet eller for å kategorisere bedriftene bedre i forhold til hvor langt de har

kommet med tanke på produkt og/eller avtaler. Det empiriske grunnlaget viser at selv om mitt utvalg ikke hadde en fastsatt Minimum Viable Product da de kom til TINC, klarte noen å lande en kommersielt bindende avtale underveis eller rett etter programslutt. Det viser at de fleste deltakere har beholdt kjerneproduktet som de dro over med, uten noen store endringer, men endte enten opp med tilleggsprodukter eller ble beroliget med at de kan lansere det de foreløpig hadde på det tidspunktet for å teste det på markedet, for så å videreutvikle det basert på kundetilbakemeldinger.

Oppsummering: De fleste hadde lite å vise til av produkt før avreise og fikk ikke direkte utbytte fra TINC på produktutvikling. Men de fikk verktøy for å kunne gjøre dette selv. Jeg la merke til et svakt skille mellom de som har et *Minimum Viable Product* på plass når de ankommer TINC og de som ikke har det.

### 5.3 Rammen for oppholdet i Silicon Valley

Ryggraden til TINC er programinnholdet, som IN setter opp. Alle deltakerne snakket positivt om de ulike tingene som var satt opp på programmet, og de fleste fremstilte innholdet som relevant, men det var ulike oppfatninger i forhold til nyhetsgraden og den direkte nytten de erfarte selv av det faglige innholdet. Tiden som deltakerne disponerer i USA kan deles i to: det ene er det strukturerte programmet fra IN, og det andre er tiden de har til disposisjon for å oppnå sine konkrete mål for oppholdet, noe jeg kaller for fritiden, siden det som skjer ikke er i regi av IN og ikke er en del av det offisielle programmet. Det er opp til gründeren hvordan han/hun disponere denne tiden.

#### Det forhåndsstrukturerte programmet

Som deltaker på TINC forventes det at du deltar på det forhåndsoppsatte programmet med ulike kurs, presentasjoner og forelesninger. Programmet utgjør mesteparten av oppholdet i Palo Alto. Fra det empiriske grunnlaget sitter jeg igjen med det inntrykk at både erfarne seriegründere og førstegangsgründere hadde hørt mye av det som var av faglig innhold tidligere. Det kunne tenkes at seriegründerne, med mer kunnskaper, ville uttrykke ønsket om annet faglig innhold, kanskje med høyere vanskelighetsgrad. Det var bare én seriegründer som uttrykte dette, men det er fordi han nå tar videreutdanning på høyere nivå og sammenligner kvaliteten i disse. Jeg anser ikke 4 ukers TINC å være sammenlignbar med et MBA-program, derfor ser jeg bort fra denne kommentaren. Både erfarne og

førstegangsentreprenører formidlet at det faglige innholdet var: ”bra”, ”litt standard”, ”lett å innta”, ”nokså forventet innhold”, og ikke hadde en veldig høy vanskelighets- og nyhetsgrad. De fremstilte ikke dette nødvendigvis som noe negativt, og jeg tolker det som at de satte pris på en gjentakelse av viktige poenger som de kan ha bruk for under oppholdet og senere:

*”Det var en god del sånne workshops og timer som for oss var nesten litt sånn skolebenk på en del ting. Noe av det har vi jo vært gjennom fra tidligere, samtidig så er det noe eget å høre det fra de som har skrevet boka og ikke fra foreleseren som har lest den i etterkant. Så det var jo veldig veldig bra. Så det var en god del strukturert eller sånn fast opplegg, det var det. Men det var ikke mer enn at man hadde tid til å kunne dra og gjøre andre ting.” Anders*

*”Når vi var der borte så syns jeg det var kjempebra. Det var positiv, god energi, veldig faglig dyktige foredrag, og coaching på alle nivå og alle mulige tema som du ikke har tenkt på som gründer, ble belyst og gjennomgått.” Lise*

Deltakerne var utrolig fornøyde med presentasjonen av presentasjonsteknikk. Foreleser, tema og innhold skilte seg veldig ut, og det ble sagt flere ganger at dette var hva deltakerne hadde lært mest av og som ga størst læringsutbytte fra hele TINC.

Når deltakerne ble spurt om de kunne gi eksempler på hvordan de hadde forandret seg etter TINC, var det flere som påpekte at de hadde blitt særdeles mye flinkere og sikrere i presentasjonsteknikk:

*”Bare nå kan jeg jo anytime stå foran en folkemengde og snakke om det her... Kom meg dit og egentlig hovedmålet mitt med å dra dit var bare å lære seg å dra til USA og sånn ufarliggjør det litt da. Men reisevant som jeg ikke var, så var det å bare dra over dit ganske sånt stort steg da, og ... hadde sånn test presentasjon for et investorpanel, og etter også kom jeg tilbake til Norge og da ble det til at alt som skjer her hjemme var veldig lite skummelt i forhold. Så det å holde en presentasjon her ble småtteri egentlig. Vi vant jo en konkurranse i 2013, med firma her, både regional og nasjonal finale. Så det var takket være mye av den presentasjonstreningen som jeg fikk på TINC da.” Hans*

Deltakerne selv omtalte (i noen tilfeller bevisst, i andre tilfeller ubevisst) en sammenheng mellom presentasjonsteknikk og kommunikasjonsformidling av budskapet; nettverking; og programmets fokus på tilgang til kapital (investorfokus). Disse to ble nevnt hele tiden, alltid sammen som en slags pakke, fra hver eneste deltaker og gikk tydelig hånd i hånd i fremstillingen av hva deltakerne gjorde på TINC. Alle deltakerne omtalte investorfokuset som det aller største fokuset av TINC, der kulturen i Silicon Valley, som var veldig preget av det å skaffe penger ble tydelig merket. Ingen av deltakerne jeg snakket med uttrykte at de dro på TINC med fokuset å skaffe eksternt finansiering fra amerikanske investorer. Det var én som tydelig oppga at han ønsket å selge selskapet videre. Det er en trend i utvalget som viser en klar splittelse når det gjelder om deltakerne synes det var bra å ha så mye

investorfokus i programmet eller ei. Alle var enig om at det å kunne vite hvordan en skaffer finansiering er viktig, men halvparten skulle ha ønsket at noe av investorfokuset ble tonet ned og fokuset lå andre steder, som for eksempel på mer strategiutvikling.

*"Og det er klart at å presentere den på en måte som investor som har vært ute en regndag før tror på, det er helt avgjørende for å skaffe penger. ... Og alt ledet frem til en sånn investorpresentasjon – så det er klart at det er veldig investor fokusert – veldig "skaffe penger", det var mindre fokusert på hvordan gjøre de riktige strategiske valgene ut ifra vår industri, for eksempel, det var mindre det, for å si det mildt. Det var networking og investor fokus, og mindre på hvordan være en god leder for eksempel. Eller hvordan da, hvordan se risiko knyttet til vårt industrielt segment og knyttet til generelt selskapsdrift og konkurransesituasjon og sånn. Det var mindre strategisk fokus da." Tom*

*"Det var en inspirasjonsboost hovedsakelig å dra dit...Hvis noen hadde fortalt meg "nå skal du over til Silicon Valley og ha en investorpresentasjon i morgen" så hadde det vært skikkelig skummelt og wow ... men nå har jeg gjort det før og nå er det sånn: "ja, jeg vet hva de bryr seg om og hvordan det fungerer ja". Også skjønne hvordan den amerikanske kulturen fungerer, fordi det er jo det viktigste markedet for oss..40% av verdensmarkedet for vårt produkt er USA.... Så kom tilbake hit med styrke og motivasjon og sånn: "ja dette skal vi få til". Hans*

Investorpresentasjonen, på slutten av oppholdet, hvor deltakerne presenterer foran et investorpanel, ble av noen beskrevet som en betydelig utfordring. Alle deltakerne påpekte gjentagende ganger at å snakke med amerikanske investorer i Silicon Valley generelt var utfordrende; at totalopplevelsen var både "tøff", "spennende" og "kul". Det empiriske grunnlaget viser at et av de største læringsutbyttene fra TINC er at deltakerne lærte hvordan formidle budskapet sitt og selge seg selv bedre. Noe som bidro til at de ble tryggere på å snakke med investorer, samt bedre i å initiere og bygge proaktiv kontakt som eventuelt kan lede til fremtidige salgssavtaler. Dette er konkrete bevis på stimuli av *læring i team og nettverksdimensjonen*. Likevel var det tydelig at bare noen hadde direkte reflektert over dette læringsutbyttet. Disse har også bidratt til at deltakerne har fått større motivasjon, selvsikkerhet, og blitt tryggere og bedre i presentasjonsteknikk.

*"... Så for vår del så kom det på et veldig bra tidspunkt, blant annet vil jeg si tre uker etter TINC... har vi skaffet 30 millioner til selskapet i *no time*. Vi er ekstremt godt finansiert og jeg vil takke TINC mye for det, og måten jeg har brukt TINC på, også faktisk benyttet meg av kunnskapen derifra." Tom*

Selv om noen uttrykte noe misnøye med det store investorfokuset, tolker jeg ikke det som noe direkte negativt, men heller at fokus på andre ting gikk på bekostning av dette. Det er bevis på at investorfokuset til TINC har påvirket innhenting av kapital for flere av bedriftene. Utsagnet over understreker også viktigheten av at et program fasiliterer tilgang på kapital. Sitatet under er fra en deltaker som ikke var i pengeinnhentingssfasen under TINC, men befinner seg i den nå, der han anvender kunnskapen fra TINC som han tilegnet seg fra kontakt med venturehus i Silicon Valley. Han så nytte i å bli utfordret av investorene; av å få



praktisk trening i å snakke og besvare spørsmål; samt bygge ut sin forståelse for investeringskulturen i USA og hva investorer ser etter:

”...du får god trening da. Høre hva de spør om, og de kommer ofte med veldig mye fornuftig spørsmål, også finner man svarene på de til når man skal hente inn andre investorer da. Så vi hadde mye nytte av å snakke med investorer sånn i den perioden. Vi er nå i fasen hvor vi skal hente inn litt penger.” Anders

Når deltakerne ble spurt hva om hvordan de jobbet med selskapet og produktet sitt under TINC, nevnte flere at de jobbet med å forme en mer robust forretningsmodell. Flere av gründerne mente at de hadde fått masse verdifullt påfyll og nye input i form av fremtidig tenkning som fikk plassert bedriften de nå hadde i et større markedsbilde på internasjonalt nivå. De fikk hjelp til å løfte blikket fra et detaljnivå, hvor produktspesifikasjoner er det man har i fokus, til å se produktet og selskapet i et større bilde. Deltakerne sa selv at de hadde mottatt innspill på hva de kan sikte mot, samtidig bidrag til hvordan jobbe konkret med å nå målene de setter seg. Markedsdimensjonering og hvordan tjene penger var nevnt. Blant annet også hvordan kommunisere og markedsføre produktet; hva som bør prioriteres i arbeidet med internasjonal vekst; hvordan begrunne og sette konkurransedyktige mål; hvordan demo produktet. Noe av disse tilbakemeldingene fra mentorer og andre ble av gründerne sett på som ikke helt gjennomførbare under TINC. Men noen av deltakerne ser verdien av tilbakemeldingene i ettertid når bedriften har kommet seg videre til stadier hvor det er aktuelt å iverksette noe av det de ble oppfordret å gjøre på TINC. Jeg tolker det som at for noen har utbyttet fra programmet også vært å spare tid fordi de har tenkt ut tidligere hva de skal gjøre når de kommer så langt. De har utviklet skaleringsstrategien mens produktet ennå ikke var helt fastsatt, og fra tidlig av har formet selskapet med det internasjonale markedet i siktet. Dermed slipper de å gjøre dette senere, men kan gå direkte internasjonalt etter at de har fått nøkkeltundene de ønsker fra Norge. Dette reduserer også risikoen for å bomme på budskap og kundegruppe og generaliserer utformingen av produktet til å gjelde internasjonal standard (for de som har produktinnovasjoner).

*”For oss var markedsarbeidet det sentrale, og så skru litt på strategi og prising og hvem vi skal selge til. Vi jobbet ikke veldig mye med hvordan produktet var sammenskrudd der borte egentlig, men testet og vi fikk respons, snakke mye om forretningsmodell med disse mentorene og for så vidt fikk innspill på måter det kunne tenkes mye større på, og ta mer risiko, det har også med funding igjen. Så vi har gjennomført noe, men en del av de største tankene blir på en måte et par steg frem i tid, sånn rent praktisk da, av hva vi har å hive på ressurser.” Martin*

*”Produktet har selvfølgelig modnet mye mer nå, ett og et halvt år etter TINC da, så selskapet er veldig annerledes i dag enn det var da.” Tom*

Hvordan etablere seg som selskap i USA for å få amerikanske investorer og booke investormøter var nevnt som noe flere av deltakerne unngikk å bruke tid på, noe som kan tenkes er en direkte effekt av den begrensede varigheten på programmet. De brukte ikke tiden sin til å booke investormøter, selv om andre i deres kull hadde gjort det, men for dem jeg snakket med, holdt det bare med å delta på det som var satt opp av IN på det offisielle programmet.

Det fremstår av empirien at ”perfeksjonisten” i de fleste deltakerne ble litt mer ydmyk og beroliget etter TINC. Mange av deltakerne kommer fra yrker og utdanninger hvor fokus på det perfekte resultatet/produktet er i sentrum, men de hadde nå fått øynene opp for at det er en kortere vei til mål i den forstand at det finnes nok kunder som kan betale for et mindre perfekt produkt, og vil gi tilbakemeldinger på forbedringspotensial, noe som virket bare som en myte på noen før de fikk se det selv:

*”Veldig bra, tror ikke jeg har lært så mye i voksen alder som jeg gjorde på de 6 ukene. Jeg ser at etter vi kom hjem, så var vi mye kjappere med å ha fokus på de rette tingene. Da hadde vi blitt drillet på forretningsidé, forretningskonsept, produkt, funksjonalitet, så jeg tror at vi klarte å komme i alle fall 6-9 måneder raskere til markedet... Vi lærte å ha fokus på Minimum Viable Product – hva er det minste du må utvikle for at noen vil ha det.... For det er så lett når du er gründer du tror du skal lage alt. Ett stort plattform, men det kan du ikke. Du må lage noe først, som noen andre vil kjøpe, også må du bygge på.” Lise*

*”... Du skal på en måte gjøre jobben til en helt team egentlig som du ikke har råd å ansette riktig enda så det er en lærdom i alle fall.” Martin*

Denne deltakeren mener denne holdningsendringen ikke kommer fra TINC spesifikt, men kan skyldes faktumet at han har blitt eldre og har innsett at det beste han gjør bør være godt nok, og en skal la være å slite seg ut mentalt på grunn av ambisjonen om å levere ett perfekt produkt. Han hadde tidligere fortalt at ingeniøryrket hadde gjort han perfeksjonist, men nå i ettertid har han en mer avslappet holdning.

### Fritiden

Det var vanskelig å skille konkret hva det var som hadde hatt størst verdi for deltakerne, om det var det programmet IN hadde satt opp på forhånd eller de opplevelsene entreprenørene hadde fra møtene og eventene som de selv deltok på, initierte eller hvordan de utnyttet fritiden. Deltakerne skilte ikke de to tydelig fra hverandre. Jeg prøvde å presentere et skille for å kunne strukturere resultatene bedre og for å kunne grave i hva det er som de lærte mest av, selv om det viser seg å ikke være så lett, siden totalopplevelsen deltakerne snakker om er en kombinasjon av begge. En deltaker sier følgende:

”... Det er vanskelig å sette fingeren på hva som har en verdi. Bare det å være der og få førstehånds kjennskap til det var litt motivasjonen, også kan du på en måte sette det i båsen for nyttig eller bare på en måte personlig lyst. Det å starte et tilsvarende program i Norge, så hadde det ikke vært interessant for meg overhodet. Det er bare det å komme dit og snakke med eksperter, være i miljøet, være på minglinger, høre foredrag, også mange sånne små ting som ikke nødvendigvis var fra åtte til fireopplegget eller som var en viktig del av pakken. ... Det blir en kombinasjon av, sikker på at den er individuell, men for meg så var det de kaller de mykere faktorene, og litt det at det ble en katalysator for alt det nettverket og alt. Det var mye viktigere enn det helt konkrete faglige utbyttet tror jeg. Men ville gjort det igjen, og jeg setter veldig pris på at og anbefaler andre å søke på det også så er jeg veldig glad for at vi har den type program, på en måte moderne del av tilbudet til Innovasjon Norge, som jeg synes er veldig bra. De er i noe omstillingsfase selv så det synes jeg de virkelig skal satse på videre.” Martin

Oppsummering: På TINC ble deltakerne tilbudt fremragende undervisning i entreprenørskap rett fra kilden, og som ennå ikke har nådd Norge. Det forhåndsoppsatte programmet ble likevel oppfattet som noe forutsigbart, og mange sa de hadde hørt innholdet før. Men likevel ble en repetisjon var verdsatt. Fra det forhåndsstrukturerte programmet trakk deltakerne frem noen få ting som virkelig har bidratt til læringsutbytte: kommunikasjonsformidling og presentasjonsteknikk, og *Minimum Viable Product*-forelesningene. Andre forelesninger eller workshops var faktisk ikke nevnt konkret. Deltakerne påviste en uatskillelig sammenheng mellom opplæring i presentasjonsteknikk og kommunikasjonsformidling av budskapet; nettverking; og programmets fokus på tilgang til kapital (investorfokus) med den avsluttende investorpresentasjonen. Denne koblingen mellom disse elementene i inkubatorprogrammet har gitt resultater siden flere av bedriftene har fått finansiering kort tid etter programmets slutt. Den begrensede varigheten av programmet ble påvist som viktig. TINC-programmet bidro også til holdningsendring i forhold til at perfeksjonisten i gründerne ble roet ned, og flere innså at de kan slippe produktene tidligere på markedet og få markedsvalidering for så utvikle underveis. Dette var viktig for mange å innse.

## 5.4 Handlingsorientering

Som utledet fra teorikapittelet er mye av det som gjør entreprenøren annerledes er villigheten til handling. For å forstå hvor handlingsviljen og utholdenheten til deltakerne stammer fra spurte jeg dem om deres motivasjon til å starte opp seg selv, og hva som holder dem motivert gjennom utfordrende tider. Intervjuene ga en dypere forståelse av hvorfor gründerne er entreprenører i dag, og deltakerne la ikke selv vekt på at TINC hadde bidratt til et større handlingsorientering. TINC har likevel bidratt til større handlingsorientering for flere, men disse resultatene presenteres i større grad under andre læringsdimensjoner. Jeg forstod det som at disse menneskene har en indre kraft som driver dem, og en vilje til handling, som entreprenørene har tilegnet seg eller har innsett at de har innebygd i seg (eller

begge deler), på veien inn i entreprenørskapslivet. Det var ulike hendelser som førte til at entreprenørene startet for seg selv, men det var i fasen hvor de enten gikk fra ansatt til gründer, eller fra student til gründer. Å utforske denne fasen for hver av deltakerne viser seg derfor fra empirien å være av større viktighet under denne læringsdimensjonen. Jeg bygger også dette valget også på Politis (2005) fordi hun sier at litteratur og forskning har vist at erfaringene og opplevelsene som trengs for at en skal utvikle entreprenøriell kunnskap ikke bare ligger i selve oppstartsprosessen, men også i forberedelsesfasen før oppstart. Denne forberedelsesfasen er nettopp overgangsfasen fra ansettelse eller studietid til entreprenøriell virksomhet. Fra selve TINC-programmet har deltakerne tilegnet seg praktisk kunnskap om hvordan gjøre spesifikke ting, som kommer som eksempler gjennom hele empirikapittelet. Men selve preferansen for handling vises å være på plass hos entreprenørene før oppstarten av bedriften, og uttrykkes ved handlingen av å starte opp selskapet, og eksisterer ved den praktiske gjennomføringen av tilegnet kunnskap fra TINC.

#### 5.4.1 Motivasjon og drivkraft

Empirien viser at preferansen for handling er sterkt knyttet til motivasjonen og drivkraften til gründerne. Jeg mener den er viktig å trekke frem. Selv om den ikke direkte skyldes TINC-programmet, kan en se at den ikke har blitt svekket, men heller motsatt, blitt forsterket.

*"Det var en inspirasjonsboost hovedsakelig å dra dit." Hans*

*"Det begynner på en måte med å ha ideer og det er det mange som har, men jeg pusher og gjør noe med det. Det er vel det som gjorde at jeg ville gjør det. Jeg er sånn." Tom*

Flere av deltakerne har til felles at de finner motivasjon i å skape noe, og har en indre tro på at det de driver med, er viktig. Det å lykkes er en kjempestor del av motivasjonen for alle. Med å lykkes mener de fleste å selge produktet til kunder eller selge selskapet/produktet til et annet selskap for exit. Det generelle inntrykket jeg sitter med er at både førstegangsgründere og seriegründere har føttene godt plantet på jorden. Ingen ga inntrykk av at de er urimelig i sin ambisjon om å endre verden. De er motiverte, engasjerte og positive, men vet også av egen erfaring at det å lykkes vil kreve mye hard jobbing, penger og tid, og likevel er ikke suksessen garantert. Det kreative arbeidet en må legge i en oppstart; konkurranseinstinkt; den mulige finansielle avkastningen; ønsket om å bevise noe; ønske om å drive frem endring; bygge noe andre kan ha glede av og trangen til å gjøre det en tror på holder entreprenørene i utvalget mitt gående, selv om de er klar over at det er en sjanse at

de på tross av alt ikke vil lykkes. De finner motivasjon i det å lykkes og i konkurranse, samt å leve av noe de synes er veldig gøy.

Mange av deltakerne sammenlignet entreprenørskapslivet med hvordan det er å være ansatt da det kom til preferansen for handling om å starte opp. De påpekte at privatøkonomien og ansatt-tilværelsen hang veldig tett sammen med avgjørelsen om å starte opp. Å starte et selskap og drive for seg selv er tett koblet til *handlingsorientering*, fordi gjennomføringskraften til entreprenøren, ”the act of doing”, blir påvist på denne måten. Det er tydelig at disse entreprenørene sammenligner begge tilværelsene gjennom et økonomisk perspektiv, hvor de veier hva som er mer verdt for den enkelte. Jeg tolker at de i bunn og grunn får mer verdi ut av det entreprenørielle livet i form av utfordringer, kunnskap og selvrealisering enn det å være ansatt. Samtidig ser de at det å være ansatt er mer finansielt givende enn det å være entreprenør. Flere ga uttrykk for sin mening om at ansatte har det veldig fint i Norge, og at entreprenørene kanskje er dårligere stilt økonomisk sett. Men det er verdt det, fordi rollen og jobben som entreprenør for dem er mye mer givende enn det å være ansatt. Friheten som entreprenøren har i sin arbeidsdag og ansvaret ble trukket frem som noe alle satt pris på, noe som ansatte ikke hadde, mente deltakerne. I tillegg fremstilte de entreprenørskapslivet som mer utfordrende, både på godt og vondt. Jeg tolket at deltakerne hadde et veldig balansert og realistisk syn på fordelene og ulempene med det å være entreprenør og ansatt hos et firma. Noen hadde (og har fortsatt) deltidsjobb ved siden av oppstartsselskapet; mens andre som ville dedikere seg fullt ut til oppstarten finansierte oppstarten med studielån eller brukte oppsparte midler. Flere nevnte at det er begrenset hvor mange år de klarer å holde ut uten å få noen penger til å lønne seg selv. Dette mener jeg henger naturlig sammen med motivasjon og utholdenhet:

*”For det er ikke sånn at vi har begynt å selge noe eller, vi holder på å begynne med første salgene nå, det vil si at det ikke har vært noe lønn på 5 år. Jeg jobber ved siden av da. ...har fått flere ganger tilbud om å fylle opp den stillingen. Kunne hatt god lønn hvis jeg hadde en fullstilling der. Tenker jo på det av og til at alle har sin grense, til og med meg. Hvor lenge holder jeg ut egentlig? Og løsningen er jo å få penger inn i firmaet som man kan lønne meg, også få inn andre som kan gjøre jobben som trengs for å få dette til å vokse da.” Hans*

Generelt ble deltakerne på TINC oppfordret til handling i henhold til programmet der det å ta kontakt med kunder og partnere, samt presentere seg selv og budskapet i ulike sammenhenger var sentralt. Ett eksempel på læringsutbytte var å lære seg å foreta *cold calls* på TINC. Med andre ord ringe uoppfordret til folk en ikke kjenner. Mentorer og veiledere fra TINC oppfordret deltakerne til å ringe til potensielle partnere som de ikke kjente fra før, for å avtale møter. På grunn av dette (learning by doing) sa en deltaker at han har blitt mer

proaktiv. Han har fått økt handlingsorientering som følge av programmet, hvor læringen har oppstått som et resultat av å praktisere *cold calls*. Han sa selv at når da kom hjem fra USA oppholdet, var det tydelig både for han selv, men også for andre rundt han, at han hadde gjennomgått en forandring. Her et eksempel på hva han selv nevnte var annerledes ved han:

*”Jeg har blitt veldig god på cold calls - å ta kontakt med folk du egentlig ikke har grunnlag for å ha kontakt med. Det føler jeg har brukt veldig mye. Også LinkedIn-kanalen, for eksempel, for å få tak i nye kontakter. Vi ser jo effekten av det hele tiden egentlig. ... men jeg er rimelig sikker på at vi ikke ville ha vært her i dag, jeg ville ikke ha vært den jeg er i dag, uten at jeg har vært der.” Tom*

Her tolker jeg det som at deltakeren har forstått viktigheten av å jobbe i nettverk og hvordan proaktivt finne frem til riktige partnere for å aktivere nettverket. Deltakeren merker en tydelig effekt på både sin egen selvtillit ved å gå ut for å nå disse kontaktene (som berører dimensjonen for økt tro på egen handlekraft), effekt av verktøyet som er tatt i bruk (fra TINCprograminnholdet som har fokusert på LinkedIn) og generelt prinsippet som amerikanerne benytter mye ved å ta kontakt med folk de ikke kjenner for å utvide nettverket sitt. En bedrift beveger seg fremover også ved hjelp av sitt kontaktnettverk, men gründeren og teamet må proaktivt handle for å komme i kontakt med disse. Her har det skjedd en endring i forhold til økt handlingsorientering.

#### **5.4.2 Personlig utvikling**

Deltakerne ble spurt om personlig utvikling hadde forekommet underveis og etter TINC. Fra teorikapittelet har vi sett at refleksjon kan forekomme hos entreprenøren i observasjonen av en selv i konteksten der handling skjer, eller i forhold til andre (for eksempel mentor eller nettverk) eller gjennom erfaring. Jeg hadde gjort meg opp noen tanker om at alderen eller erfaringen på deltakerne ville ha noe å si på hvordan man så på TINC-opplevelsen og spesielt om de hadde reflektert rundt personlig utvikling. Empirien viser ingen nyanser på dette området. Noen uttrykte at de ikke kjente konkret at de hadde gått gjennom en personlig utvikling. Men det var ingen tvil om at selskapet hadde utviklet seg, for det hadde det for alle. Om det hadde skjedd på grunn av TINC var vanskelig å si, men de fleste mente TINC definitivt hadde en rolle å spille i det. Noen av entreprenørene fremstod som om de ikke klarte å skille helt bedrift fra person. Andre hadde til og med aktivt jobbet med å distansere seg fra bedriften, og sette tydelige rammer som skiller en selv som privatperson fra AS bedriften. Prosessen å jobbe i et oppstartsselskap fremstod for mange som en kontinuerlig læringsprosess som er vanskelig å trekke fra hverandre og skille ut i kategorier. Noen mente

firmaet lærte, andre mente de lærte personlig, og også begge deler, generelt og i TINC-programmet. En deltaker formulerer det slik:

*”Klart mann, ja, absolutt. Det å være med på en sånn prosess (TINC). Det er en ting det fysiske man gjør, men klart man blir jo i hvert fall forandret som person av å stå i det i så mange år som jeg har gjort da. Ja, man blir mer trygg da. Man lærer jo så mye. Man er nødt å lære seg så mye. Det er jo, jeg ser jo på det som videreutdanning egentlig.” Hans*

Likevel har TINC bidratt mye til personlig modning hos de fleste av deltakerne. Dette fremkommer i de forskjellige læringsdimensjonene.

Oppsummering: Det ble direkte oppmuntret til handlingsorientering gjennom oppfordring til nettverksbygging fra TINC-programmet. Handlingsorientering fremkommer som biprodukt i andre læringsdimensjoner. Deltakernes vilje til handling stammer fra lenge før TINC og er tett koblet med motivasjonen til gründerne. De er ikke en homogen gruppe, og motiveres av ulike elementer av gründertilværelsen. Likevel har de mye til felles når det gjelder ambisjonen om å lykkes og skape noe, og overbevisningen om at de driver på med noe veldig viktig.

## **5.5 Lære av motstand**

Hendelser som skiller seg ut fra intervjuene og som har påvirket entreprenøren og læringsutbyttet fra oppholdet med hensyn på motstand, blir presentert under denne læringsdimensjonen.

### **5.5.1 Utfordringer på TINC**

Det å presentere noe foran et investorpanel ble nevnt som en utfordring og som presset deltakerne ut av komfortsonen. Presentasjonsteknikk-kurset som verktøy bidro til at de fleste deltakerne ble mer komfortable med presentasjoner. En deltaker understreker at innholdet i programmet var særdeles viktig for å oppnå denne effekten TINC hadde på han:

*”Det var det konkrete innholdet i programmet som ble en viktig katalysator for å få gjort disse tingene, for å ringe disse potensielle amerikanske kundene, for å få være i San Fransisco på en konferanse som jeg aldri ville ha reist på. Og som var veldig relevant og som skjedde fordi vi var der. Mange ting som det var katalysator for. Sånn personlig utfordring så er det klart mange turer utenfor komfort sonen der, som er veldig sunt. Vi hadde en sånn, ikke at det var det viktigste, men det ble så viktig likevel, når du står foran en gruppe på sånn pitchkveld, presentasjon for det amerikanske panelet. De er jo friendly og de er venner av huset, men det er likevel en god del mennesker som hører på. ... Merker jo at man ikke blir mester i noe sånt av å være med på et sånt program kort, men ja ... kommunikasjonsbiten og det å både presentere på den måten ... satte jeg mest pris på og innholdet var bare faktisk det som egentlig ikke gikk på det businessfaglige, men på det som gikk på det kommunikasjonsfaglige.” Martin*

*”Ja, jeg føler jeg mestrer bedre. Som sagt, det gjør jo noe med deg å være der, jeg føler det.” Tom*

Presentasjonsteknikk-kurset ga deltakerne verktøyet å presentere med på investorpresentasjonen på slutten. Utfordringen som deltakerne ble møtt med, var å presentere hva de driver med foran amerikanske investorer generelt, både i formelle og uformelle samtaler, på en kort og spennende måte. De ble utfordret til å praktisere det de hadde lært på presentasjonskurset på investorpresentasjonen, i en mer krevende formell pitchingsituasjon som er tidsbegrenset, og som foregår på en uthevet scene med en betydelig mengde publikum. Alle uttrykte at de var glade for å ha gjort dette.

En av deltakerne fortalte at han søkte etablerertilskudd fra IN før sin deltakelse på TINC, og fikk avslag:

*”... Fikk ikke støtte, så jeg var kanskje litt sånn ikke snurt, men i hvert fall tenkte jeg at det var mindre sjans for å få støtte. Men så fikk jeg faktisk etablerertilskudd for produktselskapet vårt etter TINC.” Martin*

Produktet hans på denne tiden var noe uferdig, som var noe av grunnen til at han ikke fikk støtte. Men han mistet ikke troen på ideen og jobbet videre, meldte seg på TINC og ble tatt inn. TINC førte til at produktet i dag er noe ganske annerledes enn det han søkte etablerertilskudd for. Deltakeren sa selv at etter at han ble tatt inn på TINC og la opp sin selskapsstrategi med hjelp av de som var der, ble produktet mye bedre, og IN støttet da selskapet med etablerertilskudd i etterkant av TINC:

*”Så det er nok en ganske direkte konsekvens av at vi var der da, at vi har fått gått den veien. Også en av delene som gjorde at Innovasjon Norge var villig til å støtte oss med etablerertilskudd da. At vi hadde gått opp og lagt opp den ruten.” Martin*

TINC-opplevelsen i Silicon Valley var avgjørende for at dette selskapet (og også andre TINC-firmaer) kunne legge opp en gjennomtenkt, robust global strategi, noe som også bidrar til å gjøre firmaene investorklare. Deltakeren sa også at han fikk mulighet til å bli kjent med IN som organ innenifra på grunn av TINC. Han forstod bedre hvordan systemet fungerte og hvilket tilbud som fantes for gründere, samt visste bedre nå i ettertid hvordan firmaet kunne passe inn i økosystemet til IN. Han uttrykte også at det å ha vært med i TINC har virket som en kvalitetssikring for dem som selskap, både innad i IN og noe utad. De aller fleste selskapene jeg snakket med har fått finansiering etter TINC, og noe av denne finansieringen har kommet fra IN. IN sender positive signaler til andre selskaper om mulighetene de kan tilby etter TINC ved å eventuelt tildele penger til selskaper som har bevist at de har lagt opp en lovende strategi. Investeringene som IN foretar har også større sannsynlighet for å være



suksessfulle hvis de bedriftene som mottar støtte har gått gjennom et program som kvalitetssikrer forretningsplanen på måten TINC ser ut til å gjøre. TINC-programmet fasiliterer da tilgang til kapital, både privat og offentlig. Branden som TINC-programmet har bygget opp fungerer likevel først og fremst som et kvalitetsstempel innad i IN. Det er ikke empiriske bevis på noe annet. En annen deltaker sier det slik:

*”Det kom en del kontakter, også kontakter bare til TINC, bedre forhold til Innovasjon Norge, her hjemme også. Når du har vært en TINC-bedrift så er det mye bedre å være i Innovasjon Norge-systemet virker det som. Du blir tatt på alvor da fra når du har kommet med dit da.” Anders*

### 5.5.2 Kritisk hendelse

Det var ingen av entreprenørene som selv sa at de hadde møtt kritiske hendelser underveis. Derfor måtte jeg i stor grad analysere og tolke selv hva en kritisk hendelse måtte ha vært for dem, om det var noen. Deltakerne forteller om veldig mange forskjellige hendelser som skjer når man er i kjernen av oppstartsselskapet, derfor kan de ha en annen oppfatning og nedvurdere situasjoner som jeg utenifra kan tolke som kritisk hendelse. Én av deltakerne fortalte at han dro på TINC sammen med en kollega. Denne andre personen forlot selskapet kort tid etter at TINC-programmet var slutt. I et oppstartsselskap, med svært få ansatte, tolker jeg det som en kritisk hendelse å miste personen som har hovedansvaret for teknisk utvikling rett etter et opphold på et kompetanseprogram. Deltakeren påpekte at kanskje var en av grunnene til at den andre forlot firmaet var mangelen på en mentor. Ansvar ble for stort for personen, og selskapet kunne ikke tilby en seniorveileder som teknisk ansvarlig kunne forhøre seg med når problemer oppstod. Det at en kjerneperson i teamet sluttet, demotiverte likevel ikke det resterende teamet, men fikk en motsatt effekt som brakte dem tettere sammen. De hadde tatt seg sammen etter denne hendelsen for å fullføre det de hadde satt seg som mål – å lansere produktet på nytt. Deltakeren fortalte selv at det kunne ha vært en fordel å ha snakket sammen om følelser og tanker rundt selskapet, med han som gikk ut, underveis i TINC.

*”... han var jo ganske sliten etter TINC-programmet fordi det var jo et ganske intenst program, og var også litt sånn halvveis demotivert. Så han gikk jo ut av bedriften etter TINC. ... Gjennom en startup merker du at du trenger forskjellige folk til forskjellige tider da. ... Men jeg tror ikke vi kunne ha gjort så veldig mye annerledes akkurat der, og da jeg tror ikke det var TINC som på en måte gjorde det. Det var vel mer en blanding av alt.” Anders*

Deltakeren fikk et oppfølgings spørsmål her som gikk ut på hvorfor deltakeren kom tilbake mer motivert enn sin kollega, som etter hvert sluttet. Da svarte han at fra et teknisk ståsted

kunne man tenke seg at arbeidsmengden som gjenstod før lansering var uoverkommelig i øynene på teknisk ansvarlig – ”perfeksjonistsyndromet” som jeg tidligere omtalte. Denne deltakeren hadde et businessperspektiv hvor horisonten med lansering virket mye nærmere. Denne kritiske hendelsen oppstod kanskje ikke på grunn av TINC, som han sier selv, men det ser ut som TINC utløste handlingen hos personen som sluttet (*handlingsorienteringsdimensjonen*), fordi oppstartslivet ble for mye på det tidspunktet. Dette resulterte i at det gjenværende teamet begynte med å sette deadlines, etter at teknisk ansvarlig sluttet, for å sikre seg at ting ville bli gjort og at de ikke skulle bli utbrent før de lanserte produktet. Det fremgikk av intervjuet at produktlanseringen var det viktigste for teamet da, og de var klar over at motivasjon og krefter vil komme av seg selv når de fikk se produktet på markedet. Så de var bevisste på at skyggedalen de satt litt i fast i med hensyn til produktutviklingen måtte de overkomme for at det skulle løse for selskapet.

*”Vi var jo alle ganske slitne da vi kom hjem, det var vi. Men jeg tror nok det også var fordi at vi var akkurat i den perioden hvor vi ikke hadde noe særlig å vise til. Så jeg gledet meg bare til å få ting ut og få det klart. Også det skulle ikke være så lenge til det da, mens fra et mer teknisk ståsted så tenker man vel at man skulle bygge det så perfekt og så skal det være så bra at det tar mye lenger tid. ... Mens vi hadde jo kanskje vel litt forskjellige oppfatninger av hvor klare ting måtte være før vi kan begynne å rulle ut. Så vi rullet jo ut veldig mye tidligere enn kanskje hva man hadde tenkt der og da. ... Det har jo vært en veldig oppløstende periode. Tror nok det har litt å si hvis du klarer å tenke deg at gitt som en entreprenør så skal du gjennom noen skyggedaler med mye utfordringer også må du vite at ”okey, om en stund så kommer vi tilbake til der hvor det er gøy igjen da”. Og det var noe vi så, også som vi gledet oss til. Vi ville ikke gi oss før vi hadde fått ut produktet igjen for da begynner den ballen å rulle hvor man kan begynne å gjøre det som faktisk er gøy og se om det fungerer og testing. Så det var vel egentlig hovedmotivasjonen vår for at vi fortsatte. ... så har det jo fungert mye bedre enn det vi egentlig kunne håpe på. ....” Anders*

### 5.5.3 Familie

Cope og Watts (2000) stiller spørsmålet hvem andre (enn mentorer) som kan være av betydning i å hjelpe entreprenøren å reflektere over hans eller hennes virksomhet, spesielt i mer uformelle måter? Familie ser ut til å være en viktig støttespiller for en av gründerne:

*”Uten en fantastisk snill kone og noen veldig greie barn så hadde jo ikke det her gått. Men de får jo også tilbake, selskapet er jo verdt 100 millioner nå. Kanskje de får tilbake. Det er bare en papirbalje foreløpig, det er nødvendigvis ikke en verdi i det, men det er klart viktig at de ser at vi når noen milepæler, at det ikke er forgjeves. Fordi det er ingen tvil om at det her er en jobb også for de hjemme. Sånn er det å være entreprenør. Så jeg tror hvis man slutter å anerkjenne det og verdsette det så er man ille ute ass.” Tom*

Empirien viste i flere tilfeller at å være gründeren, kjernemotoren i selskapet, kan i noen tilfeller være en ensom opplevelse fordi gründeren alene bærer det store ansvaret med å lykkes. Gründeren bærer ansvar ovenfor familie og ansatte med å gjøre det bra. Gründerne er

nødt til å sette av 4 uker for utelukkende å jobbe med selskapet i utlandet, noe som går direkte utover privatlivet. Dette har ført til at noen av gründerne opplevde ekstra press for å få noe ut av oppholdet. En gründer fortalte at på grunn av plikt og ansvarsfølelsen måtte han presse seg selv til å få med seg alt han kunne fra oppholdet for at det ikke skulle være forgjeves. Jeg tolker det ikke som en negativt ting, men mer som en alvorlig motivasjon, fordi gründerens innsats og utbytte fra TINC er avgjørende også for andre. Her kommenterer samme deltaker læringsutbyttet sitt fra TINC:

*"Jeg følte mye var opp til meg selv ja, hvordan utbyttet mitt skulle være. Alle som var på TINC var jo ekstremt opptatte mennesker. Å være entreprenør det er altoppslukende. Du drar ikke en måned til USA uten å virkelig få noe ut av det. ... jeg følte et kjempestort ansvar for de som var hjemme, en ansatt blant annet, med 9 timers forskjell, og et helt team med designere som jeg måtte forholde meg til mens jeg var der. Det er klart at hvis jeg ikke hadde hatt utbytte av det så hadde det vært rimelig håpløs bruk av tiden. Også i deres øyne, som faktisk er hjemme og jobber direkte med produkt da og utvikling. Men jeg tror alle følte at jeg hadde gått gjennom en liten forandring da jeg kom hjem." Tom*

Oppsummering: Deltakerne ble hovedsakelig ikke møtt med noen særlig store utfordringer underveis i TINC. Kritisk hendelse i mindre skala oppstod hos noen på grunn av ledig tid i kalenderen. Denne diskuteres nærmere under *usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponerings*-dimensjonen. En kritisk hendelse oppstod etter TINC for ett selskap, der kjerneperson i teamet sluttet. Men det resulterte i positivt læringsutbytte for det selskapet i ettertid. På grunn av familien følte entreprenøren et visst positivt press for å få godt utbytte av programmet, og som også kunne bidra til økt refleksjon. Investorpresentasjonen og det å snakke med nye mennesker, investorer og kunder, var nevnt som en utfordring av mindre skala. Det ble påvist at TINC fasiliteter tilgang til kapital. Flere av deltakerne, og på grunn av presentasjonskurset, har blitt komfortable med å presentere; flinkere i å formidle budskapet sitt og noe bedre til å selge seg selv og produktet. Dette bør også gå som bevis under rammen for oppholdet, fordi dette er et resultat av læringsutbyttet fra det oppsatte programmet.

## **5.6 Utfordre evne til problemløsning og kreativ tenkning**

Deltakerne trekker frem ulike mennesker og hendelser underveis som har bidratt til at de har utfordret sin evne til problemløsning. Flere av disse opplevelsene er utenfor TINC-programmet. Andre er vanskelig å skille ut konkret under denne læringsdimensjonen, fordi de direkte eller indirekte både har bidratt til utviklingen av kreativt tenkning, men også til andre læringsdimensjoner.

### 5.6.1 Mentor

En annen ting som stadig ble tatt opp av deltakerne for å være én av de viktigste elementene med TINC-programmet, var mentorrelasjonen, som er hovedfokuset under læringsdimensjonen om *evne til problemløsning og kreativ tenkning*. Deltakerne i TINC-programmet hadde også tilgang til industriressurser/rådgivere som de kunne kontakte med spørsmål når disse var innom Nordic Innovation House, samt at de ansatte fra IN var tilgjengelige for rådgivning og kunne bidra med sitt nettverk. Det var ikke alltid tydelig om deltakerne gjorde et skille mellom disse og de offisielle mentorene. Men i de fleste tilfellene virket det som at de offisielle mentorene var i fokus av samtalen. Mentorrollen bidro til at deltakerne lærte av andre som har jobbet tidligere i samme eller lignende bransje. Derfor mener jeg at det deltakerne oppgir som læringsutbytte av mentorforholdet, bør også vurderes som resultater i dimensjonen for ”læring i team og nettverk”. I de vellykkede mentorgründerforholdene oppga gründerne å ha lært av erfaringen mentoren hadde, samt gjennom nettverket mentoren satte gründeren i kontakt med. De ulike mentorene utfordret gründerens evner til problemløsning på ulike nivåer. Spesielt var konstruktiv kritikk som bidro til utvikling av produkt, selskap og person var nevnt mye. Utbyttet hver deltaker hadde fra mentor så ut til å være veldig forskjellig fra selskap til selskap, og fra person til person. Funnene viser at måten deltakere angriper problemer på i dag i forhold til marked og strategi har forbedret seg som følge av mentorene i TINC-programmet:

*”Mentorrollen, det fikk meg til å fokusere på strategi, eller strategi...ja hvordan kommunisere produktet. Hvordan prøve å legge best mulig strategi for markedsintroduksjon i USA. Det var jo oppgaven i TINC. ... Vi har jo skjönt at vi må lykkes i Norge og i et lite marked først, før vi kan gå i USA. Det vil jeg si er svaret på det.” Tom*

Dette læringsutbyttet fremkom også hos mange av de andre deltakerne. Den kan også sies å være et generelt utbytte av hele TINC-programmet, men jeg tolket at mentorene spilte en kjempeviktig rolle i prosessen hvor gründerne tilegnet seg forståelse for det amerikanske markedet og hvordan muligens angripe den, og at deltakerne satt igjen med et felles inntrykk av at det å gjøre det bra først i Norge vil være mer hensiktsmessig enn å bare haste rett til det amerikanske markedet. Ved å kunne vise til *proof of concept*, image eller gode salgs/brukertall fra Norge eller Norden vil det gi et bedre grunnlag for å kunne lykkes i USA. Selv om flere av de deltakende selskapene ikke har Norge som sitt primærmarked, er det flere som har blitt overbevist om at det bare er nødvendig å ha markedsavdelinger i utlandet, når tiden er inne, for å sikre selskapets vekst. Det vil med andre ord ikke bli bedre å flytte selskapet til USA.

En annen deltaker trekker frem det personlige forholdet til mentor som avgjørende for utbyttet av mentorveiledningen. Denne deltakeren holder fortsatt kontakt med mentoren hun fikk mest utbytte av under TINC:

*"Jeg føler vi fikk et personlig forhold til han, han fulgte oss opp i ettertid, og verifiserte.... han som jeg kunne sende mail til i etterkant om jeg har lurt på noe også har han svart og kommet med gode innspill. Han er vel bare den eneste jeg har holdt kontakt med, det er han jeg fikk mest utbytte av." Lise*

Det var også noen som følte ulik kvalitet på mentorene, med tanke på innsats fra mentorens side i å sette seg inn i selskapet og dets utfordringer, ulik erfaringsbakgrunn; og størrelse og type kontaktnettverk. Det fremstod ikke å ha direkte negativ eller demotiverende effekt på deltakerne, alle ga et inntrykk av at de tar det de får. Likevel uttrykte noen at det var et forbedringspotensiale i det mentortilbudet, og de ville ha blitt mer motivert av å ha en enda mer engasjert og/eller bransjerelatert mentor.

*"... Men selve konseptet, selv om for alle ville være variasjon i hvem du har nytte av, så selve konseptet med mentoring synes jeg er helt supert. Det var veldig viktig del av opplevelsen også å kunne få bryne seg litt på. Men det var et stort forskjell på mentorne da, noen som stilte knalt forberedt og kjørte veldig strukturerte presentasjoner osv. og så andre som ja, som bokstavelig talt tror jeg hadde bare tittet på det, tar en kaffe også sier de det de føler der og da. Som kan være åkey og det er jo folk som har erfaring, men ja, stort spenn." Martin*

Ikke alle deltakerne fikk en mentor fra sin bransje. Selv om de formidlet det som ønskelig å ha en mentor fra sin bransje, så tolket jeg det som ikke problematisk, siden mentorene var erfarne og hadde et bredt nettverk som var av verdi for gründerne. Mentorene spilte en sentral rolle i det å sette deltakerne i kontakt med disse relevante aktørene fra forskjellige bransjer og kunder. Dette ble veldig verdsatt av deltakerne og tatt opp flere ganger som et unikt bidrag de bare kan få hos TINC, fordi IN kunne tiltrekke seg slike erfarne og dyktige, godt koblede mentorer:

*"Vi brukte jo mentorene ganske aktivt og prøvde egentlig å bare få forskjellige kontakter inn mot forskjellige steder. Vi dekte bransjen ganske bra egentlig, ..." Anders*

Denne deltakeren nevnte også at han brukte verktøyet LinkedIn til å ta kontakt med ulike mennesker fra startupmiljøet i Silicon Valley, ved å referere til andre møter som allerede var satt opp, for å tiltrekke oppmerksomhet mot sitt selskap og øke sjansen for å få et møte. Dette var noe han lærte fra TINC-programmet, men det ble ikke spesifisert fra hvem eller hvordan han lærte dette.

Mentorene bidro med å utfordre deltakere på produkt, funksjonalitet og marked for å spisse det som skulle utvikles. På spørsmålet om noe ved dette arbeidet var tøft:

”Nei. Jeg syntes det var dødsbra. Ja, jeg så at det var mange som ble provosert fordi de fort ”ja, men vi vet best”, men jeg tror at hvis du ikke er ydmyk for andres innspill så får du aldri til noe bra.” Lise

Denne deltakeren formidlet at etablerte bedrifter, som har jobbet med sin idé i mange år og holdt den tett til brystet, kanskje ikke hadde så godt utbytte av et program som TINC. Det å være åpen for tilbakemeldinger fra både medgründere og seniormentorere, partnere og kunder er nøkkelen for utvikling og suksess ifølge flere av deltakerne, noe som de har fått større forståelse for etter TINC. Dette går også mye på kultur og ”pay it forward”-mantraet som preger Silicon Valley og som har smittet over på deltakerne. Ut fra hva deltakerne fortalte om de andre som ikke hadde hatt en åpen og ydmyk holdning mente de ikke fikk så mye utbytte fra mentorrelasjonen, kulturen eller holdningene til oppstartsmiljøet.

Kombinasjonen av mentorer med ulik bakgrunn, fartstid, kontakter og utdanning ble fremstilt som noe veldig viktig for deltakerne, selv om ikke alle klarte å finne personlig kjemi eller én med erfaring fra nettopp bransjen de ønsket å etablere seg i. Det ble likevel ikke fremstilt som noe betydelig hinder, mer som mindre positivt. De fleste sier de ikke aktivt bruker noen mentorer fra TINC som mentorer i dag, men de fleste har løselig kontakt med enten én eller flere, noe som de setter pris på. Alle deltakere føler friheten å til enhver tid kunne ta kontakt med disse menneskene om behovet melder seg, noe jeg tolker som veldig positivt fordi gründerne som følge av dette har følelsen av å ha et større nettverk av kompetente forretningsfolk som kan hjelpe dem videre på vei i det amerikanske økosystemet hvis det skulle trenge.

*”... linken er opprettet, og den er der og kommer alltid til å stikke innom der når jeg er på vestkysten tror jeg. Så har ikke koblet helt fra det miljøet der, så har jeg tett kontakt med dem i Innovasjon Norge i Norge og.”  
Hans*

Oppsummering: Mentorrollen ble bevist å ha en positiv læringseffekt og bidro til å utfordre deltakerne på produkt og strategi, samt at referanser til mentornettverket hjalp dem å bygge relasjoner.

## **5.7 Evne til å gripe muligheter**

Jeg opplever det som utfordrende å skille ut empiri som går direkte på denne læringsdimensjonen. Å se muligheter og lære gjennom praksis for gründerne er tydelig i veldig mange situasjoner de forteller om, men veldig vanskelig å trekke fra hverandre siden kultur; kontekst; menneskene som er i samspill med gründeren; utfordringene gründeren møter; mindsettet til gründeren; personligheten; tilfeldigheter; tro på produkt og egne

ferdigheter samt andre ting bidrar til at gründeren utvikler evnen til å gripe muligheter som igjen utvikler en holdningsorientering. Jeg mener at disse to dimensjonene er direkte koblet med hverandre og er kontinuerlig under gradvis utvikling, noe jeg ser fra intervjuene med gründerne. Spesielt i avsnittet under er det tilfeldighetene og nettverket to ting som TINC-programmet virkelig har fokusert på slik at deltakerne kan benytte disse for alt de er verdt. Dette tolket jeg at deltakerne også fremstilte som det aller mest unike ved TINC:

*”Suksessoppskriften med Silicon Valley det var to ting: networking og serendipity – altså tilfeldighet. Sånn plutselig skjer det ting, man må bare network-e mye og snakke med folk, også plutselig dukker det opp noe. Aldri gi seg på det da, være åpen på det hele tiden kan dukke opp noe bra leeds. Der følte jeg vi fikk virkelig kjent på den – the Silicon Valley effekt.” Hans*

Dette avsnittet tolker jeg som et bevis på at i alle fall kapasiteten til gründeren for å se muligheter og foreta handling har økt noe. Gjennom praksis i Silicon Valley miljøet, og med fokus på det globale produktet er gründeren mer bevisst både på at tilfeldigheter og hard jobbing skal til for å lykkes. I tillegg har motivasjonen økt ved å se at andre har fått det til, og blitt forsterket av det å ha vært fysisk til stede og jobbet i miljøet der det skjer, i kontakt med suksessfulle gründerere i verdensklasse. En annen deltaker fortsetter:

*”Jeg tror det er på en måte en formativ opplevelse å faktisk få jobbe der over litt tid. ... det er noe spesielt i det. Så det har endret perspektivet mitt litt. Det tror jeg. Du spurte om gründertilværelsen, det er vanskelig å sette helt fingern på om det var de ukene der eller om det på en måte var året i etterkant. Og vi har jobbet med tanke på å lage et skalerbart globalt produkt egentlig og det handler litt om mindset også, også før TINC da. Men ja, jeg har stor respekt for de som får det til. Også innsikt i at det er en del sånn tilfeldigheter eller hva du vil kalle det, men som er sånn ”the harder you work the luckier you get”. Det å ta sjansen når den byr seg og på en måte jobbe hardt for å følge opp alle mulighetene, så håper jeg at det skal løsne for oss. Og for så vidt har god tro på inntil det motsatte er bevisst. Men til det du spør om så er det vanskelig å sette fingeren på akkurat hva, men TINC har jo inspirert meg. Det har det. Og mange av de folka jeg møtte der, ...det å faktisk ha vært på foredrag og stått i en litt mindre gruppe og snakket med Zukerberg er kult.” Martin*

Oppsummering: Evnen til å gripe muligheter har økt som resultat av TINC gjennom fokus på tilfeldigheter og nettverk i Silicon Valley. Deltakerne har også fått økt motivasjon av å se og møte andre suksessfulle gründerere og jobbe i et inspirerende miljø. Denne dimensjonen har blitt fremmet som biprodukt gjennom andre læringsdimensjoner.

## **5.8 Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering**

Jeg har ikke funnet noen empiriske bevis som motbeviser at disse deltakerne har opplevd usikkerhet og tvetydighet noen ganger i løpet av sitt gründerliv. Dermed er det ikke nødvendig at disse opplevelsene nettopp har forekommet i rammene av et 4-ukers program. Siden ingen direkte forteller om at de har kjent på usikkerhet og følelsesmessig eksponering under programmet, så er dette også en dimensjon jeg i større grad må tolke meg selv til. Jeg

klarte å finne bare én utfordring ved TINC som gjorde at nesten alle deltakerne opplevde usikkerhet – det var nemlig booking av møter med relevante kunder, kontakter og partnere før avreise. Jeg tolket det som at nesten alle hadde opplevd denne usikkerheten i forskjellig grad, spesielt før avreise, men den spilte ikke en kjempebetydelig rolle i det totale læringsutbyttet.

Det var en deltaker som beskrev dette som litt mer krevende enn alle andre. Han opplevde frustrasjonen på grunn av langsomheten i prosessen fra å begynne å booke møter på et helt nytt sted, til det å faktisk lande et salg. Han beskrev det som en lang ”tørkeperiode”; en prosess i form av en trakt, hvor en begynner med å initiere kontakt med mange mennesker og der det er et stort frafall, til man finner den riktige kunden eller den gode partneren en trenger. Han beskrev det som en tøff prosess å gå igjennom. Selskapet hans landet en kunde under TINC-oppholdet, noe som for han personlig var stort fordi han visste hvor mye jobb det var bak dette. Men han visste at for utenforstående kunne det virke som ikke så veldig imponerende.

*”...Hvis man ser på hvor mange eposter du sender ut til hvor mange kontrakter du har ut i den andre enden. I de fleste bransjer så er det ganske stort frafall gjennom denne føndelen der, som kanskje kan være vanskelig å se gjennom når man sitter midt opp i det. ...Og når du kommer til Silicon Valley ... for første gang på jobb, på alvor, så kan den være tøff. Når man arrangerer sånne programmer bør kanskje være veldig flinke til å følge opp på, sørge for at folk både blir jaget litt i forhold til å følge opp ting men også at man får støtte, at det er noen der for å hjelpe, og ikke minst at det er helt normalt. At når du starter opp på et nytt sted, som fersk, så vil det være naturlig at det tar litt tid for å få opp farten.” Martin*

Han sier selv litt senere at det å lande bare én kunde var gull verdt for selskapet, men utfordringen ligger i det å knekke koden med å lande flere. Selv om gründeren var frustrert over hvor langsomt og utfordrende det er å prøve å skaffe flere kunder i nye markeder, hvor det å være en ukjent, liten bedrift er vanskelig, var han overbevist om at dette var en fase. Jeg tolket han dit hen at når selskapet (han) lander en stor internasjonal kunde, vil det gjøre det lettere å få nye kunder. Deltakeren sa også at den treige starten også kan forklares med at han kanskje ikke var like proaktiv i å initierte kontakt med amerikanske aktører før avreise som han burde ha vært. Flere deltakerne oppga at det opplevdes som vanskelig å booke møter med en vag timeplan, og at de alltid kunne ha vært bedre forberedt. Utfordringen lå, som deltakeren selv sier, i avstanden, men også i ens eget aktivitetsnivå.

En måte å håndtere denne usikkerheten på, ifølge deltakeren, er å unngå ”survival bias”, hvor det settes fokus på dem det har gått bra med, men også å sette fokus på de som har møtt utfordringer og ikke har lyktes. En ting som hjalp denne gründeren under TINC-programmet var å høre historiene direkte fra de store selskapene som virkelig slet før de ble



suksessfulle, og høre at også de har kjent på frustrasjon. Han hadde hørt på grunnleggeren av AirBnB under oppholdet, som hadde fortalt hvordan selskapet, som nå i dag har 30 millioner overnattinger, slet veldig i en lang periode og holdt på å legge ned:

*”Jeg tror at selv den type super suksesshistorier har frustrasjoner, og det er det nok viktig å være klar over. Det tror jeg kanskje ikke, jeg vet ikke om det var formidlet sånn veldig i det offisielle programmet, men ... greit å vite som gründer, når det er mye jobb, og ting går litt sakte, at selv for de største suksesshistoriene så har det ofte vært sånn.” Martin*

Dette er bevis på at gründeren har kjent på elementet med begrenset varighet på programmet, og på grunn av mer ledig tid i kalenderen enn ønskelig og som han er vant med fra Norge, har frustrasjon oppstått. Derfor mener han at ”mental støtte” er viktig fra IN sin side, slik at gründerne kan få hjelp til å komme i gang og føle seg mer komfortabel i en slik situasjon av usikkerhet. For det er ikke kjent når det kommer til å ”løsne” og ”møtene vil begynne å booke seg av seg selv”. Hvordan en håndterer dette er ulikt fra person til person og avhenger av egen innsats, personlighet, tilfeldigheter og kontaktene en klarer å få gjennom mentor, rådgivere osv. De andre deltakerne tok også opp dette og nevnte at de hadde blitt forsikret fra IN om at ting ville ta litt tid i starten, og at det alltid ville løsne for alle mot slutten. Men de ulike personlighetene håndterte dette annerledes når de selv kjente det på kroppen selv. Denne deltakeren er etter min mening annerledes fordi han beskrev seg selv som en person med et sterkt konkurranseinstinkt. Likevel tror jeg ikke dette bidro til at deltakeren hadde et høyere læringsutbytte av oppholdet på grunn av denne frustrasjonen som oppstod. Heller ikke at det akselererte innsatsen hans i programmet. Under er hva han selv sier:

*”... Men så er det jo kanskje litt sånn hvordan man vinkler det da. ... å være bevisst på at det ikke er noen enkel løsning ... Men det var veldig motiverende når man følte at man hadde kommet over ”the tipping point” da som man hadde lengtet etter såpass lenge. På det tidspunktet trodde jeg kanskje det skulle bli mer business enn det det gjorde. Så trodde jeg vi kanskje skulle få minst en av de kjempesvære kundene som vi var i dialog med, og fått solgt bort produktet, så de skulle bruke det til hundrevis av kunder samtidig. ... man må mange ting som ser ut som at det skal bli deal-er... Men du får ihvertfall ikke den type litt sånn større partnerskap uten å snakke. Kan ikke. Det å være der fysisk. Dessverre fikk ikke, ihvertfall så langt, helt konkrete ting ut av det her. Men det er jo veldig nyttige erfaringer å ha... bare skulle for dialogene og den ene kunden så ville jeg ha reist på nytt. Absolutt.” Martin*

De fleste dialoger resulterte ikke i noe salg eller partnerskap for denne gründeren, men noen få gjorde det. Det å initiere dialogene ble i alle fall mye lettere av å være i Silicon Valley enn å være i Norge. Selv om ting tar tid i business, så mener han at i alle fall prosessen går fortere når man er fysisk til stede i miljøet der det skjer. Empirien viser at det å ha en mental styrke å overkomme slike daler hvor ting ser overveldende store ut, spiller en rolle i hvordan entreprenøren velger å handle videre (*handlingsorienteringsdimensjonen*). Dette ser jeg også i forhold til kritisk hendelse nevnt lengre oppe i dette kapittelet. For ikke å bli utmattet av

slike midlertidige nedturer er det viktig å få støtte fra blant annet IN, ifølge denne deltakeren. Deltakeren opplevde en skuffelse over å ikke lande én av verdens største kunder under TINC, noe han trodde var godt mulig, men deltakeren har nå etter TINC fått en ny sjanse gjennom andre kanaler hos en annen veldig ledende internasjonal kunde. Jeg spurte om jeg tolket han riktig ved å si at på grunn av det han beskrev og opplevde på TINC har han blitt mer komfortabel med denne frustrasjonen og usikkerheten, og økt tålmodighet som en effekt av praktisk erfaring i en lignende situasjon tidligere. Han sa seg enig og fortalte at det som er annerledes i den nye dialogen, er at han er mer i ”salgsmodus”, uten betenkeligheter, enn sammenlignet med året før. Så han ser også en nyttig personlig læring fra dette, nå med det andre store selskapet:

*” Det er en utfordring når vi snakker om våre norske kunder. Selv om de er store, som mange har hørt om her hjemme, så er det ingen som har hørt om de der ute så det er det denne gigantiske kunden skal hjelpe oss med da. Så vi kan sitte i et møterom, hvor som helst i hele verden, og nevne denne kunden som alle har hørt om.”  
Martin*

Denne deltakeren har opplevd frustrasjon på grunn av TINC, og skuffelsen ved å ikke skrive under på en avtale med den store kunden han satset på. Resultatet fra denne erfaringen er at nå, i møte med en annen stor aktør, har gründeren kommet bedre ut i den andre enden ved å håndtere mer tålmodig usikkerheten og mer målrettet angripe situasjonen i ”salgsmodus”; og kanskje håndtere skuffelsen litt bedre hvis den skulle forekomme. Gründeren fremstår som mer ydmyk nå, men likevel innstilt på at denne gangen er kanskje sannsynligheten for å skrive under kontrakt for langsiktig samarbeid større. Dette kan skyldes at firmaet og forretningsmodellen er enda bedre utviklet (på grunn av TINC), og at gründeren, som person, har utviklet seg og blitt bedre rustet til å håndtere slike situasjoner. Dette eksempelet er også bevis på at deltakeren med tiden har sett utbyttet av TINC og anvendt læringen i praksis. Likevel sier gründeren selv sier at han kanskje ville hadde gått gjennom den prosessen uansett en annen gang, og at TINC ikke tilbyr noe unikt i den forstand, at disse prosessene kommer fra erfaring uansett hvor man er. Likevel har TINC fasilitert og bidratt til at prosessen er i gang for dette selskapet, noe som jeg tolker som kjempepositivt for selskapet. Inntrykket mitt er at det kan tenkes at prosessen også har gått fortere enn om deltakeren hadde vært TINC foruten.

*”Det er ikke først og fremst TINC, men det er den erfaringen med prosessen da, men TINC gjorde at vi kom konkret i gang med prosessen. Men det at den prosessen tar og har tatt tid, dét har blitt en skuffelse. Det er i hvert fall sånn vi har lært. Vi har fortsatt tro på at det plutselig ... den venter vi veldig på. At den skal løse i den forstand at vi får flere internasjonale kunder.” Martin*

Ut ifra empirien er det en utfordring å kategorisere hva gründeren opplever som en kritisk hendelse. Jeg tolker at Martin opplevde å ikke lande den store kunden under oppholdet på TINC som en mindre, men likevel kritisk hendelse, som hadde et positivt læringsutbytte senere da han i kontakt med en annen stor kunde så "slektskapet" fra den tidligere situasjonen. Denne referanserammen kan tenkes å ha hjulpet han med å lande denne avtalen. Det kan hende dette skyldes andre forhold også, men prosessen er i alle fall til stede hos deltakeren. Ved å forstå "slektskap" til tidligere kritiske opplevelser utvikler han nye kognitive "referanserammer", som kan bidra til å gjenkjenne de underliggende årsakene til at visse hendelser inntreffer og derfor er prosessen på plass hvor han prøver å unngå feil i denne nye kundeforhandlingen.

Oppsummering: Det er tydelig bevist at begrenset varighet av programmet var viktig for fremgangen og effektiviteten til deltakerne, samt å bygge følelsen av at ting må skje. Empirien viste at de fleste opplevde det som vanskelig, til og med frustrerende å booke møter i forkant av TINC, og kritisk hendelse oppstod i mindre skala hos noen på grunn av ledig tid i kalenderen. Dette fremmet dimensjonen for å kjenne på usikkerhet og tvetydighet, og ledet til følelsesmessig eksponering hos en deltaker. Denne læringsdimensjonen har gjort at i alle fall noen av deltakere har blitt komfortable med usikkerhet og frustrasjon, har bygd referanserammer og i større grad slått seg til ro med at forretninger tar tid.

## 5.9 Læring i team og nettverk

To hovedområder formet seg fra empirien under dimensjonen for læring i team og nettverk: Nummer én, hvor deltakerne snakket om læring fra samarbeid med andre TINC-deltakere, og to: læring som fremstod fra nettverksmulighetene i miljøet. Den ene læringen oppstår i spillet mellom TINC-deltakerne seg imellom. Den andre læringen oppstår i kontakt og spill med nettverkene til entreprenøren, IN-ansatte, nye investorer, kunder og partnere som gründerne møtte der, og gjennom de andre TINC-deltakernes nettverk. Derfor blir resultatene presentert i disse to kategoriene.

### 5.9.1 Nettverksmulighetene

*"Vi fant på en go to market strategy som egentlig var litt målet vårt da. Og det var jo gjennom å snakke med alt av aktører der borte." Anders*

Basert på empirien er det tydelig at nettverksmulighetene er veldig kontekst betinget, og det var avgjørende for alle deltakere at TINC-programmet holdes nettopp i Silicon Valley og

ikke andre steder. Flere har uttrykt at et program andre steder ikke hadde vært noe for dem, hovedsakelig fordi USA er primærmarkedet de har en interesse av å etablere seg i. Én av deltakerne kunne tenke seg TINC-programmet i Singapore på grunn av ambisjoner for etablering i det asiatiske markedet. Derfor tolker jeg det dit hen at deltakere velger TINC ut ifra sin plan om å selge produktet i landet der programmet holdes. Når det kommer til hvor i USA programmet holdes, viste det seg at Silicon Valley tiltrekker deltakerne på grunn av kultur, rykte og holdningene miljøet er kjent med. En deltaker, som selv fortalte at hovedtyngden for sektoren hans *ikke* var i Silicon Valley, formulerte viktigheten av miljøet i Silicon Valley slik:

*”Og da jeg kom til Silicon Valley så ble det nok mer en personlig modning, vil jeg si. Men som endret meg som entreprenør. Det gjør noe med deg å gå å sitte på samme kafeen som Steve Jobs, og være i et miljø hvor egentlig alle mener at de representerer noe som er viktig for hele verden. ... Det som endret meg veldig var fokuset på networking. Hvordan man presenterer det man vet selv at man representerer, men hvordan man gjør det forståelig for andre som .... ikke vet hva du driver med. ...Og det er noe med å formidle det sånn at den personen skjønner det i løpet av et par minutter – det er ikke enkelt. I tillegg skal fatte interesse for. Du kan si at TINC var et paradigmeskifte for meg personlig. Representerte et paradigmeskifte når det gjaldt å forholde meg til partnere og the outside world.” Tom*

Denne deltakeren påpekte at det største utbyttet for han fra TINC har vært måten han ser på business, menneskelige relasjoner i business og viktigheten av nettverk, samt hvordan bygge og bruke nettverk:

*”For det første har jeg blitt flinkere til å tro på at det er mulig, å få kontakter i noen selskaper som det er liksom ”The God”, og så plutselig får du et svar, og så er du innenfor og får møte .. og da må man gjøre de rette tingene selvfølgelig ved det først møtet, men cold calls er også mulig. Man behøver ikke bare nettverk, men nettverk er jo veldig verdifullt. Er det.” Tom*

Dette tolker jeg også som et bevis på at deltakeren har økt tro på egen handlekraft på å foreta disse cold calls. Han fortsetter:

*”Så jeg har skjont nytten av å oppføre meg pent og ”business is personal” egentlig. ”Business is not just business, its personal”. Vi er jo mennesker som driver business og uten å ha relasjoner kan du bare glemme det liksom, det er ingen som gidder. ” Tom*

Noen sa selv at de ikke kjente til noen forskjell mellom den amerikanske og norske forretningskulturen grunnet tidligere opphold i USA eller annet, mens noen hadde lagt merke til forskjeller og avkreftet standard stereotyper. I sitt møte med amerikanere beskrev flere at de bare ble møtt med oppriktighet, og amerikanerne var enkle å komme i kontakt med, noe som jeg tolker bidro veldig til å ufarliggjøre USA for dem. En deltaker fortalte at han fant kontakten med amerikanerne å være litt forvirrende i forhold til hva han er vant med i Norge. Han beskrev seg selv som en person som før TINC, var den samme ”seg selv” i alle situasjoner, men som etter returen fra USA ble flinkere til å spille roller og skille fra

hverandre når han var i ”business modus” og når han var i ”vennemodus”. Dette bidro til at han ble mer oppmerksom på at det er et skille mellom venner og forretningskontakter (selv om det er utydelig noen ganger), og lære seg å gjøre dette for seg selv. Noe som han oppga i begynnelsen og som han virkelig hadde jobbet hardt for var å distansere seg selv fra selskapet og skille person og bedrift, samt relasjoner som han hadde til mennesker i forhold til bedriften.

*”...amerikanerne er mye bedre på å spille roller tror jeg. Det er mange som sier amerikanerne er fake og dem er ”hey, how are you” sånn super hyggelig bestandig, liksom vanskelig å si hvordan dem egentlig er, men det er veldig effektivt da i business-sammenheng å bare kun trå litt inn i roller og innimellom ikke hele tiden være opptatt av at sånn og sånn er jeg. ... Så det har vært en stor oppdagelse egentlig at i business er det menneskelig tone og alltid hyggelig, men de er ikke vennene dine. Du må ha litt avstand, for straks det blir en diskusjon kan det bli veldig ekkelt, hvis du blir for god venn med businessrelasjonene. Jeg tror amerikanerne er god da. Fordi det er sånn bare å hive seg uti, nå er jeg i businessrollen.” Hans*

Ett av de andre tydelige resultatene fra TINC er at deltakerne har opprettet nettverk i USA, eller utvidet sitt nåværende nettverk, og fått flere kontakter de må følge opp etter programslutt.

*”Ja, alt vi har av kontakter og mulig partnere osv i USA er jo egentlig et resultat av det der stort sett. Det er på en måte på markedssiden at vi har fått en kunde og noen potensielle partnere. Hatt spennende dialoger med store aktører mens vi var der borte, veldig morsomt egentlig, men uten å få business da, men det kan jo komme senere også.” Martin*

Det å bygge kontakter er bare begynnelsen. Etter at deltakerne har bygd opp kontakter, fortalte flere at neste steg er å pleie og bruke disse slik at de ikke visner. Det gjør deltakerne ved å holde kontakt via epost og telefon, og ved å reise tilbake til USA. Flere av deltakerne har gjort det og skal gjøre det i nærmeste tid; andre møter sine USA-kontakter på bedriftsmesser eller ulike arrangementer i Europa. Så det er tydelig at nettverkene er skapt som et resultat av TINC og brukes, selv om det er kostbart i forhold til tid og krefter. Innsikt i bransjen gjennom kontaktene var også nevnt som særlig viktig utbytte for deltakerne. Selv om entreprenørene har fått et utvidet nettverk i USA, er det få som faktisk har undertegnet en kontrakt med investor, kunde eller partnere, under eller rett etter oppholdet. Noen holder på å gjøre dette nå, men som likevel ikke har avsluttet prosessen, ett til to år senere. Noen, 5 år senere, har fortsatt ikke satt i gang salg av produkt, mens andre har noen få betalende kunder. Dette kan skyldes veldig ulike årsaker og er forskjellig siden jeg snakker med bedrifter i ulike faser med ulik grad av kompliserte produkter for utvikling fra ulike bransjer, og som har vært på TINC i ulike kull, og i ulike år. Samtidig jobber noen på fulltid og har

kommet lengre, mens andre behøver å jobbe deltid for å overleve i tillegg til å utvikle produkt og selskap.

### 5.9.2 Samarbeid med de andre TINC-deltakerne

Deltakerne på TINC har bakgrunn fra ulike bransjer og utdanninger, har veldig forskjellig erfaringsbakgrunn og er i ulike aldersgrupper. Det generelle inntrykket jeg sitter igjen med er at deltakerne ikke har en følelse av at de drar sammen på TINC, men at de drar på TINC, og så er det andre deltakere der. Det var forskjellige oppfatninger fra deltakerne om hvorvidt de lærte fra andre i gruppen:

*”Ja, altså, det var mest sånn dialoger, ikke noe sånn at du lærte noe produktutvikling eller noe sånt. Det var ikke rom for. Du var jo på noen sessions, også eventuelt så diskuterte du din egen merkevare, men jeg tror ikke jeg lærte noe sånn av de andre mer enn at det var sosialt og gøy å være flere i samme situasjon.” Lise*

Denne deltakeren setter pris på det å være sammen med andre gründere i samme situasjon, men hun setter et skille mellom det å være sosial og det å lære av samspillet med andre medgründere, siden ingen teknisk kompetanse ble tilegnet. Mindretallet oppga læringsutbytte fra samarbeid med andre TINC-ere. Den kom fra uformelle samtaler som har bidratt til produkt- eller strategiforbedringer hos noen; samt emosjonell støtte.

*”Det var jo fokus på det fra tavla for å si det sånn. Men jeg følte kanskje ikke at jeg lærte så mye av de andre. Eller jo jeg gjorde, men igjen, det der går på det med modning da ... .” Tom*

Jeg tolker fra dette utsagnet at IN har hatt fokus på at deltakerne skal jobbe sammen, bruke hverandres kompetanse til å utfordre produktet og ideen og få tilbakemeldinger. Likevel var det flere av deltakerne som sa rett ut de ikke lærte noe fra de andre. Jeg tolket, ut fra hva de fortalte videre, at interaksjon i gruppen likevel har gitt resultater i form av støtte, kompetanse og erfaring fra tidligere gründeropplevelser, kontakter og innspill til produkt og idé:

*”Vi hadde mye erfarings-sessions, hvor vi kjørte med alle de andre startupene også det var ikke alt som var relevant for vår del fordi vi satt med helt andre problemstillinger på en måte, men det var alltid greit å kunne løfte problemstillinger for de andre startupene som sitter der. Og noen har jo vært og hentet inn penger fra tidligere, noen er seriegründere andre har kanskje ikke peiling i det hele tatt på akkurat det du holder på med men er flinke i andre ting da, så det var veldig nyttig å kjøre sånne sessions. Det var kult.” Anders*

Selv om IN holder fokus på å skape en kultur hvor deltakerne spiller hverandre gode, er deltakere motsigende i sine svar. De skiller tydeligvis mellom den *pay it forward*-amerikanske kulturen, som er positivt og viktig å få med seg, men føler likevel ikke at de lærte så mye av de andre deltakerne og at det var forståelig, og fremstilt som ikke så viktig. Denne forskjellen ser ikke ut til å være bevist og informasjonen er motsigende fordi

deltakeren i introduksjonen omtaler entusiastisk TINC-programmet som kjempebra og avhengig av menneskene som er med. Jeg tror dette kan skyldes at vi har ulike oppfatninger av hva uttrykket ”lære av hverandre” bør innebære, spesielt når en ikke har reflektert over akkurat dette, som jeg tror tilfellet var hos flere. Likevel er det litt tankevekkende at TINC fokuserer på å bygge nettverk, men deltakerne ser ikke helt verdien av å nettverke med hverandre aktivt og utnytte det norske nettverket slik de gjør med amerikanere og eksterne personer utenfor TINC-kullet.

*”Det var jo det, det var jo lagt inn i programmet, men alle kjempet jo på en måte for sin egen sak da der, eller kjempet da, men alle jobbet jo for sitt selskap og sitt produkt, i TINC. Og det skal de jo gjør, det er kanskje ikke så realistisk å forvente at... jeg mener det viktigste er å oppleve den pay it forward den amerikanske kulturen og at vi kan faktisk utnytte, det er jo igjen det kan utgjøre en forskjell.” Tom*

Jeg tolker at flere av deltakerne fremstilte det norske nettverket som mindre viktig, og det ble ikke tildelt like mye fokus fra deltakerne selv og ble fremstilt som om det kanskje ikke hadde så mye å gi dem. Jeg tolker det også dit hen at deltakerne selv kanskje ikke hadde gitt det norske nettverket en sjanse eller hatt det i fokus. De som sa at gruppen bidro til deres læring, fremstilte læringsutbyttet som ett biprodukt av TINC. Ingen av dem hadde som mål før de dro eller brukte aktivt krefter på å bygge den, slik de la innsats i den amerikanske nettverksbyggingen. Dette kan fremstå som naturlig siden de drar til USA for å bygge nettverket der, ikke for å forsterke det norske, noe som de kan gjøre hjemme. Men i hvor stor grad de vil komme i kontakt med disse menneskene fra TINC utenom TINC, er usikkert. Men det som var tydelig fra empirien var at de ikke tenkte over at den norske nettverksbyggingen kunne være viktig. Dette kan også stamme fra at menneskene på TINC er så ulike og holder på med vidt forskjellige ting og at utgangspunktet bygger et større gap som må overkommes. Noen oppdaget underveis at selv om medgründere jobber med et produkt i én bransje nå, så har de tidligere erfaringer som kan hjelpe dem. Der bidro TINC til å korte ned gapet mellom disse forskjellige menneskene, få dem til å bli kjent og samarbeide, samt bygge vennskap. Men flesteparten så ikke på det slik. Dette emnet ga mest motsigende empiri. De som ga inntrykk av å ikke ha lært av andre, hadde mye positivt å si om sammensetningen av mennesker. Ulikhetene mellom deltakerne ble sett på som en styrke, og gruppedynamikken ble beskrevet som positiv og givende. De koblet likevel ikke dette til læring:

*”Gruppedynamikken var veldig fin og veldig åpen. Man ble godtatt for hvem man var, og det var forskjellige typer nivåer av folk, både på teknisk kompetanse og sosial intelligens, det var alt mulig: fra super nerder til business nerder, men jeg synes det var god toleranse og åpenhet.” Lise*

*”Vi var jo et ganske tett gruppe egentlig. Selvfølgelig ble det litt tettere grupperinger mellom noen da, men der jo sånn. Men vi har jo fortsatt kontakt med flere av de som vi var på TINC. ... Man får jo spredt ordet mye mer, og det var veldig bra at det vi hadde svenske bedrifter. ... Så du møter jo folk hele tiden som plutselig har jobbet med helt andre ting. Det er jo kanskje litt av greia med startups da. Noen av de kræsjer og da har man jobbet med andre ting før for å si det sånn.” Martin*

*”Det er veldig greit å høre også med mange som ikke nødvendigvis var i vår bransje, men som hadde hatt liknende type startups tidligere da. De trengte ikke å være der nå, og som har feilet tidligere, og hva som er grunnen til det. Der er egentlig like interessant som å høre alle eller møte alle de med suksesshistorier på en måte.” Anders*

Noen var veldig fornøyd med å være i en gruppe og satte pris på å ikke være alene på en slik opplevelse:

*”...og det var veldig bra å være sammen, hvert fall sånn fersk gründer. Skulle jeg vært alene borti der da hadde terskelen vært mye større for å komme i kontakt. Det er litt sånn trygt å ha noen norske hender å holde i innimellom asså. Det var det.” Hans*

En av deltakerne som virkelig satte pris på gruppedynamikken og fikk mye ut av å jobbe i et miljø med de andre, forteller om viktigheten ved å bo sammen med andre deltakere hvor de kunne snakke om dagen sin og reflektere over opplevelser, samt hjelpe hverandre med støtte, kontakter og å ha det sosialt, for å avlaste stress. Hans TINC-kull holder fortsatt kontakt, og vennskapene ser ut til å vare:

*”... men det som jeg opplevde var at selv om vi jobbet i forskjellig firma, så var det veldig tett dialog sånn at man delte åpent, veldig bra å bo sammen ... Skal ikke undervurdere den dimensjonen. Det at vi satt i boblebadet, bokstavelig talt, og drakk øl på kvelden, i varmen i november. Det var en viktig del at man ja. Nå hvis man skulle tenke på noe, så kan man ringe uten å nøle, til de man var sammen med der, og fått seg ett nettverk som mange av de tror jeg kanskje varer livet ut. At man har den relasjonen fordi man har vært der. ... det var en viktig del av oppholdet, å på en måte fra dag til dag å kunne snakke om møter og hvordan det har gått og hvem som har vært og kan hjelpe meg med det og kjenner noen der.” Martin*

*”Ja, absolutt! Man møter jo mye av de samme når en driver en liten bedrift, samme hvilken bransje, så møter du en del av de samme utfordringene med lite penger og mye å gjøre. Så det merket vi eller det var absolutt veldig relevant, og det er også det å hjelpe andre bedrifter og med å for eksempel formulere sin pitch for eksempel. Fordi det er mye lettere hvis du nesten ikke forstår hva de andre holder på med i utgangspunktet, så de må dumme det ned så mye at du forstår det da.” Anders*

På spørsmålet om deltakerne fortsatt holder kontakten så var det slik at mange gjorde det. Det var mye lettere for de som bor i Oslo til å treffes enn de som bor i resten av landet, noe som virker naturlig. Men de fleste har et øye med hverandre, følger utviklingen og holder kontakt og hjelper hverandre hvis mulig:



*”... møtte et par av de gutta forrige uke og hadde lunsj.... men vi kan fort komme til å jobbe sammen på et senere tidspunkt da. Den nettverksbyggingen, der har nok en verdi så klart for den enkelte, men også for sånn kall det startupmiljøet, industribygging i Norge og. Det tror jeg faktisk ... alle er der og vil møtes igjen, og hjelpe hverandre og kanskje ja, ha litt utbytte over tid, langt utover de ukene man er der.” Martin*

Dette er tydelig bevis på at TINC fremmer nettverksbygging mellom noen deltakerne og i noen kull, men ikke alle. Noen beholder disse bånd når man kommer hjem, og mange ser ikke bevisst på dette som læringsutbytte, siden definisjonen av ordet læringsutbytte er annerledes for mange, tror jeg. TINC fremmer en form for industribygging for norske selskaper hvor en får kontakter på tvers av industrier og sektorer,<sup>viii</sup> med ulike mennesker, som skaper tette bånd for de som deltar på TINC sammen og får den rette kjemien. Det å dra på TINC i en gruppe med andre mennesker gir generelt en verdi for alle ifølge empirien, selv om verdien oppleves, defineres og verdsettes annerledes. Læringsutbyttet varierer fra å være håndfast, hvor deltakerne gir eksempler på konkrete verktøy eller tips og triks de har lært fra hverandre, til personlig utvikling, emosjonell og/eller sosial støtte i grundertilværelsen.

Ett av selskapene dro med hele sitt team til USA, hvor det ble representert med to deltakere i det offisielle TINC-programmet. Mens de to deltakerne var på det offisielle programmet, dro de andre fra selskapet på seminarer og konferanser, samt jobbet med selskapet og produktutvikling. Gründeren jeg snakket med var opptatt av å påpeke at dette var en viktig stresstest for dem som team, og de hadde kjent på hvordan det ville ha vært hvis de hadde flyttet selskapet til USA. I stedet for å bruke tiden om kveldene til å formidle opplevelsen de hadde i Silicon Valley over Skype, var det bedre å ta med hele teamet så de fikk erfare det selv.

*”... det er veldig vanskelig å få overført det til noe fornuftig til et lite team som sitter i Norge som på en måte bare får høre om hvor kult det var der borte men som egentlig ikke har noe del i opplevelsen i det hele tatt. Så derfor tok vi... med resten av teamet, og vi betalte alle for det selv. ... Det tror jeg de synes var utrolig gøy da samtidig som de fikk med seg det vi holdte på med. Så det var mye lettere hver kveld å kunne gi en oppdatering istedenfor å skrive sånne ting over Skype. ... Du får en fin intens periode med hvordan det ville vært å flytte dit, hvis du tenker på å flytte hele selskapet over dit....” Anders*

Viktigheten av å inkludere hele teamet i en slik opplevelse kommer tydelig frem og at det ble en formativ opplevelse for selskapet og menneskene som jobber i det. Denne entreprenøren fikk også muligheten til å reflektere og snakke gjennom erfaringene sine med kollegaene mens inntrykkene var ferske, noe jeg mener bidro til et høyere læringsutbytte for denne entreprenøren i sammenligning med andre som ikke fremstod som at de hadde

---

<sup>viii</sup> Nå også på tvers av land, når svenske bedrifter har begynt å ta TINC-programmet sammen med norske bedrifter.

reflektert over opplevelsene sine underveis. Det er vanskelig å si om oppstartsteamet hadde dratt i sin helhet til USA og gjort noe lignende hvis det ikke hadde vært for TINC. Jeg tolker det som at de tok dette steget med å dra dit alle sammen på grunn av TINC, og totalopplevelsen har bidratt til å stimulere til læring i team. Men her er det viktig å påpeke at hele oppstartsteamet var med på dette og ikke bare én eller to deltakere. Det at alle ansatte ble kjent med markedet, kulturen og produktutviklingen gjorde at teamet i dette tilfellet kom tettere sammen, og fikk et bedre samarbeid. Dette førte til at teamet ble mer motivert og målrettet, og alle var til stede da en tydelig plan og strategi ble lagt i felleskap for hvordan lansere produktet. Eierskapsfølelsen til strategien, selskapet og produktet økte for de som ble igjen i teamet etter TINC-turen. I tillegg hadde de det gøy sammen og fikk minner for livet.

Oppsummering: Tilfeldighet og nettverk i konteksten Silicon Valley var det mest unike fra TINC-oppholdet ifølge deltakerne. Nettverksmulighetene var utelukkende kontekstbetinget, og deltakerne har fått innsikt i bransjen sin, og andres, samt opprettet nettverk i USA med partnere, kunder, investorer og andre. De fortsetter å bygge denne ut og ta vare på denne. Ingen av deltakerne har fått amerikanske investorer, noe som ikke overrasker siden amerikanske investorer er ikke kjent å investere i utenlandske selskaper som ikke har etablert firmaet eller avdelinger i USA. Noen få har bygd vennskap for livet innvendig i TINC-kullet, men de fleste har fått utvidet nettverket sitt i Norge også. Det er variasjoner i hvor mye de pleier det norske nettverket sitt.

## 5.10 Økt tro på egen handlekraft

*”Så ser for meg at om ti år så har vi litt større lokaler og flere folk, utvikler produkter, har et glassbur med prototypene i, og er en attraktiv arbeidsplass i regionen, med mye flinke folk, rekruttering fra universitetene, og tett tilknytning dit da. Og som sagt det blir mer og mer oppstartsgrunder fokus i Norge i årene som kommer og det tror jeg er veldig positivt for oss.” Hans*

Dette avsnittet ovenfor viser en ambisjon om å bygge en stabil bedrift, gi arbeidsplasser til flere og løfte regionen man kommer fra. Jeg tolket det som at flere av gründerne var opptatt av å bygge noe som mange arbeidstakere og kunder kan ha glede av i mange år, i alle deler av landet. Motivasjonen og viljen til å utvikle og skape nye produkter var definitivt i sentrum, samt dette med å trekke til seg kompetent arbeidskraft for å gjøre dette mulig. Det var flere som formidlet at det entreprenørielle livet også tærer på en som person. Det var flere eksempler underveis på ulike situasjoner i forhold til familie, ansatte og fritid som jeg tolket som nødvendige offer gründeren måtte foreta for at selskapet skal gå fremover. Flere var klar over at det å styre seg selv i forhold til arbeidstimer, var på eget ansvar og opp til

hver enkelt, men at fristelsen ved å jobbe for mye ble stor når arbeidsmengden bare var der. Flere fremstod som å ha slått seg til ro med at de alltid vil ha jobb som de ikke rekker å få ferdig. Hos noen har det gått så langt som å gå utover helsen:

*”Også jobbet veldig aktivt med å skille meg fra firmaet da... det har vært litt heftig til tider og kjent litt på det ansvaret, det har vært mye på skuldrene mine da... De to første årene så var jeg bedriften, men nå er vi et firma, vi er et AS... Det er klart at man får et ekstra forhold når man har vært med siden unnfangelsen, ikke sant? Så jobber litt med det ass, å skille det der. Det går bedre og bedre... Det var noen år hvor jeg jobbet hele tiden. Fra jeg stod opp til jeg la meg. Også på natten drømte jeg om ting, også våknet jeg ..fikk jo gjort veldig mye. Produktnavn og ideer og sånn, mye kom jo i drømmer. Så hadde sånn skriveblokk på nattbordet og skrev ned ideer og våknet da men..det er jo ikke veldig sunt i lengden å jobbe hele tiden. Så nå begynner vi kl.08.00 på jobben, går hjem kl.16, også hvis det er noe ekstra som skjer så er det unntaket. Det er ikke regelen lenger nå.” Hans*

TINC har ikke resultert i at entreprenørene som tok opp dette nødvendigvis har blitt flinkere til å sette grenser, men flere har blitt bevisste på at de må lære seg å sette grenser, ellers vil de møte veggen. En annen måte å håndtere arbeidsmengden på var å bare lære seg å ta fri med god samvittighet, og så komme sterkere tilbake: *”Work hard, play hard”* ble nevnt.

### **5.10.1 Entreprenøriell tankesett**

Deltakerne ble spurt om sine syn på det entreprenørielle livet nå etter TINC og om noe har forandret seg etter opplevelsene de har hatt der. Én av deltakerne, som fremstod veldig motivert og inspirert, fortalte at han har troa på produktet og selskapet sitt, og ved å holde på troa så har han innsett at han faktisk kan representere en endring, selv om han bare er én av 7 milliarder mennesker på Jorda. Han er utrolig fornøyd med programmet og mener at dens effekt ikke kan måles kvantitativt, og at den heller ikke behøver å komme rett etter oppholdet i form av noe økte salgstall. Hans overbevisning er at den har en personlig effekt på menneskene i forhold til modning, inspirasjon, motivasjon og risikohåndtering som i fremtiden vil gi utslag i form av markedsintroduksjon eller oppstarten av nye selskaper.

*”Jeg synes jo at det er klart det må være ekstremt ressurskrevende å drive TINC, det er jo opplagt, men jeg tror det har en rolle for de som er der nesten asså effekten av TINC behøver ikke å komme på det selskapet og det produktet som var representert der. Det kan komme om 10 år det. Bare ved den blotte tilstedeværelsen av tanken om at man faktisk kan endre noe i verden. Det gjør noe med deg. Troen på at det går an fordi andre har gjort det før, det behøver ikke å ha effekt på akkurat det man er der for, men bare hele den... det er en modning da å være i Palo Alto, vil jeg si. En modning, som person, som type, som menneske, så er det – hvis man er litt kritisk selvfølgelig, asså ikke slurpe alt opp da- men det var et spennende potensiale å bare det med, asså det er ikke for ingenting at Silicon Valley det er der det skjer mye. Mye er der.*

*... Resultatet av TINC kan ikke måles med om du kom inn i markedet eller ikke, nødvendigvis.*

*... Det har gjort en forskjell, og hvis bedriften ikke skulle lykkes så har vi gjort en forskjell i en annen sammenheng om 10 år, sånn som jeg sa tidligere, det da mulig at ja... the next facebook om 10 år for eksempel? Jeg er ikke softwarespesialist men jeg føler på en måte at det ikke er noe grenser nesten. Du får til hvis du har troa stort sett. Man lærer jo så mye at troa er jo sammensatt av mye innsikt etter hvert, i risiko og*

*sånn, men poenget mitt er at jeg vil ikke vært TINC foruten. Selv om det ikke førte til at vi fikk markedsintrodusert produktet vårt, fordi det fører kanskje til om 5 år uansett.” Tom*

På spørsmålet om deltakerne hadde til hensikt å starte flere bedrifter var alle positive til dette, og noen av dem hadde allerede startet nye bedrifter.

*”Jo, det blir jo mye lettere da ihvertfall hvis jeg skulle gjøre det. Jeg har noen ideer om forskjellige ting som hadde vært litt artig å få prøvd da. Kan si med den erfaringen jeg har nå så er det jo veldig mye som er gjenbrukbart. Mye er jo bransjerelatert, men det er veldig mye som er generelt for det å starte opp firma. .... Men jeg hadde kommet til å gå mer rett på mål, hvis jeg skulle ha gjort det en gang til. Å vite hvor feilene ligger, hvor svimer man av unødvendig mye penger, og sånne ting da. Nesten vært litt artig å gjort det opp igjen, men nå er det jo fokuset på dette produktet som gjelder. Så vet ikke, kanskje oppdaget at jeg kan være sånn grundertypen. Hadde ikke trodd det på forhånd, men tror kanskje jeg er det ass. Prøver å skape noe ut av en ide.” Hans*

Det ser ut som at deltakeren ikke nødvendigvis ser på seg selv som en gründertype, men har begynt å innse det i ettertid at han kanskje er det. Han opplevde en oppstart som kom uventet på han bare fordi han hadde bygd noe mange etterspurte. I ettertid innser han at denne kompetansen han har tilegnet seg underveis er av kjempeverdi for han og er såpass unik at den kan brukes på mange forskjellige felt. Han har også lyst til å dele denne erfaringen med andre og hjelpe andre å lykkes, samtidig som han er mer selvsikker på seg selv og bevisst på at hvis han skal starte opp for seg selv med et annet selskap senere, vil han være mer erfaren til å korte veien til mål.

*”Jeg pleier å fleipe med å si at toppen med å være entreprenør er at det er masse jobbing og lite penger. Og det er litt i det, selv om det har gått bra med oss.” Martin*

Selv om finansiering og hva entreprenøren skal leve av alltid ble tatt opp når spørsmålet om veien videre og gründertilværelsen ble stilt, var alle overbeviste om at det alltid vil gå bra med å finne finansiering og skaffe seg nok til livets opphold for å kunne holde på med entreprenørskap. Gründerne var realistiske i det at selskapet og produktet de jobber med kanskje ikke lykkes, men det var ikke så kritisk, for da kunne de bruke denne kunnskapen og erfaringen de har tilegnet seg fra denne virksomheten i en annen forretningsvirksomhet og prøve seg igjen. TINC-opplevelsen var svært verdifull for denne holdningsendringen og den gjalt for både de som er førstegangsentreprenører og de som er seriegründere, på tross av alder og kjønn.

Én deltaker fortalte hvordan programmet resulterte i at han virkelig forstod produktpotensialet til flere av selskapets produkter; hvordan han fikk resten av selskapet til å se denne verdien da han kom tilbake fra USA slik at de klarte å velge en strategi som han nå tror vil resultere i å gi verdi tilbake til samfunnet, eierne og aksjonærene. Gründeren

demonstrerte, gjennom intervjuet, en akselerert holdningsendring som består i at det amerikanske markedet, på tross av sin størrelse, har gått fra å bli sett på som noe enormt og uovervinnelig, til noe veldig håndterbart. Gründeren vet tydelig hva som må til for at produktet skal lykkes i dette markedet og hvordan han skal gjøre det fordi TINC har gitt han verktøyer til dette. Han viser tydelig økt selvtillit og større målbevissthet, noe som kommer frem i sitatet under:

*”Vi satser knallhardt.... Vi henter bare inn det vi trenger av penger for å ekspandere...Det er ikke spørsmål om vi kommer til å få penger, det er bare spørsmål om når og hvor mye vi trenger for å gjøre det vi vil gjøre. For å endre industrien på den måten vi vil endre den. For produktet kommer, det er helt sikkert. Alle rundt oss tror det, det er ingen som ikke tror det.” Tom*

En slik utsagn viser virkelig en entreprenør som er veldig stødig og sikker på sitt selskaps suksess. Det er en tydelig forskjell fra inntrykket jeg fikk i begynnelsen av intervjuet. Det er en stor forskjell, mener jeg, fra å begynne med nærmest bare en idé til nå etter kort tid ha to produkter, og ha et verdensbilde og en holdning som sitatet ovenfor viser. Mye av dette kan i hans tilfelle påvises å være på grunn av TINC. Deltakeren oppgir også flere ganger at han ikke kunne ha vært TINC foruten. Han uttrykte at han var skeptisk til programmet i begynnelsen før avreise og var usikker på om dette var riktig for deres selskap. Slik avslutter han intervjuet, etter å ha fortalt hvordan han hadde overbevist teamet sitt etter TINC å gå for en strategi, som totalt endrer forretningsmodellen til det bedre:

*”Hele stemningen var snudd. Det var veldig rart, noe så enkelt, men uten at det er tenkt så er det ikke tenkt. Og det er der jeg mener det er syntese av alt. Kanskje uten TINC så hadde jeg ikke hatt den tanken, uten TINC så ville jeg kanskje ha tenkt ... det er bare sånn det er... Nei, det er ikke det! Jeg har vært i Silicon Valley, jeg vet vi kan endre verden. Vi skal endre verden. Nå må vi bare finne hvordan vi kan gjør det. Selv om jeg ikke hadde produktet klart på TINC så er det mindsettet du får.” Tom*

Produktet var ikke klart på TINC, men gründeren sier selv han fikk det riktige mindsettet han trengte for å kunne ferdigstille strategien som han jobbet med underveis i TINC, for å kunne utnytte potensialet på produktet og iverksette planen. Produktet er nå lansert på markedet i Norge. Likevel så er det vanskelig for han å si om alt dette skyldes bare TINC og om det skjedde utelukkende bare på grunn av oppholdet. Noe som er naturlig, siden det kan tenkes at andre faktorer har bidratt til mindsetet. Det jeg kan si med sikkerhet er at TINC har bidratt til utviklingen av et entreprenøriell mindset hos alle deltakerne. Det er ulikt i hvilken grad dette har forekommet, men for et par av deltakerne og spesielt i eksempelet overfor har det betydd og utgjort svært mye.

Oppsummering: Alle deltakerne har kommet tilbake fra TINC mer motiverte og inspirerte, og har også fått kjent på sine og selskapenes grenser. Noen har større fokus på sin helse og strever ennå med å finne balansen som funker for en selv, privatlivet og jobben. Noen gründere har allerede startet andre nye bedrifter, i tillegg til de som de meldte seg på TINC med. Flere tenker på å starte flere i fremtiden og har ideer om hva de kan gjøre. Deltakerne har definitivt fått vist tegn på økt selvtillit. Denne dimensjonen fremkommer som et biprodukt underveis i flere læringsdimensjoner.

### 5.11 Forretningskultur og konteksten Silicon Valley

I datainnsamlingen kom det tydelig frem at konteksten Silicon Valley og den amerikanske forretningskulturen preget sterkt opplevelsene for deltakerne. Da vil jeg påpeke at empirien presentert ovenfor under læringsdimensjonene avhenger uatskillelig fra konteksten. Alt i Silicon Valley dreier seg om *exposure*. Deltakerne har kommet i kontakt med kunder de mest sannsynligvis aldri ville ha møtt i Norge. Kundene i USA er mange flere og mye større, samt vant med å velge og vrake fra de beste hjernene som har samlet seg i Silicon Valley. En deltaker formidler at kombinasjonen av et sted som Silicon Valley som har en unik kultur hvor ting må skje fort, hvor det er tilgang på kapital, nettverk og kunnskap og markedsvalideringen kommer både større og fortere, samt TINC-programmet som fasiliteter inngangen i dette miljøet, bidrar til en stresstest for både gründer, selskap og produkt som er veldig viktig. Å gjennomføre dette programmet fører til at alle selskapene her kommer fortere i gang med en valideringsprosess for å finne ut om produktet er verdt å fortsette med og samtidig kjenne på hvor svakhetene ligger og hvordan man kan overkomme disse eller ikke, samt at noen også samtidig har fått kjenne på sine personlige grenser:

*"... ting går så veldig mye fortere på TINC. Når du kommer dit så får du speedet opp prosessen på å finne ut om det går rett i dass eller ikke. Og det er jo bra. Alt blir bare ganget med 10 på alle faktorer. Hvis du tåler dét. Så er det en fin måte å krasje på TINC ... Det er en veldig fin måte å sette mer fart på alle hjulene, se hvilket tannhjul som knekker. ... du må tåle den type hastighet da. Samtidig så tror jeg ikke du er avhengig av TINC for å klare det, men det er veldig mye lettere å komme til. Det tar litt mer tid hvis du drar dit alene til USA og skal bare komme i gang, fordi det er så stor forskjell på tankesett, hastighet på alt som skjer, nettverk, alt mulig der borte. Sånn når det kommer til TINC, så tar det et par uker også blir du satt rett inn i det også er du på en måte en del av økosystemet, til en viss grad da, der borte. Gjør du det selv så tar det sikkert litt mer tid fordi du må bygge opp de nettverkene selv. Om jeg har blitt en annen entreprenør det vet jeg ikke, men det er en fin måte å sjekke eller fremskynde nedbrytningsprosessen holdt jeg på å si, for å se om du holder ut da. Hvis man skal krasje så er det vel likegreit å krasje tidlig." Anders*

### 5.11.1 Den amerikanske forretningskulturen

Den amerikanske forretningskulturen har satt sine inntrykk hos noen av deltakerne, og flere var entusiastiske når de prøvde å sette fingeren på hva som er unikt med holdningen til amerikanerne og hvorfor Silicon Valley-kulturen er så spesiell. En deltaker forteller her om konkrete resultater som kom fra TINC:

*”Et resultat er også at vi som sitter på gråsteinen her oppe i nord, får erfaring med hvordan det pulserer ute i et av verdens teknologiske sentre. Hvordan folk tenker og er. Det er jo ikke bare positivt heller, ikke sant, med hvordan den amerikanske ånden er, for å si det sånn. For meg er det å ta med seg de positive tingene, som går på ekstrovert holdning, åpen for nye ting og mennesker. Ikke lukket og innadvendt. For å sette det som opponenter i et bilde.” Tom*

Kjenne på kroppen hvordan *business* fungerer i USA, oppleve oppstartskulturen, og senke terskelen med å dra tilbake dit for å ”do business” var også noe flere trakk frem som viktig resultat av TINC. Empirien viser en direkte effekt av TINC på deltakerne og hvordan de har fått verdenssynet endret. Deltakere har selv uttrykt at de ”ser på verden som litt mindre nå”. Førstehåndserfaringer fra den amerikanske kulturen har bidratt til at gründerne har ufarliggjort USA, noe som resulterer i at de har blitt mer selvsikre og har satt Norge som marked i et større perspektiv, som resulterer i at de ikke anser Norge som skummelt lenger, men tør nå å satse hardere på markedet hjemme. Når deltakerne ble spurt om den amerikanske kulturen har påvirket dem på noen måte, kunne følgende svar komme:

*”Ja, man får jo kanskje vasket bort litt jantelov ved å omgås med andre, spesielt amerikanere. Dem er jo veldig sånn ja...anti-jantelov borti der. Det tror jeg nordmenn flest har litt godt av å bli eksponert for.” Hans*

Her er en deltaker som gir eksempler på hva han har plukket med seg hjem av holdninger og forteller hvordan de gjør ting annerledes i dag, etter å ha observert hvordan amerikanerne gjør det:

*”Så du lærer et par triks av de, fordi det er amerikanerne sykt flinke på, å fremstå som mye større enn de er. Sånn når vi får en epost og refusjon av ett eller annet, så er det en av gutta på teknisk utvikling som sender en epost som det står er fra supportavdelingen nederst. Og så er det samme person som sender fra teknisk avdeling etterpå, og så er det fra økonomiavdelingen etter det igjen.” Anders*

Samme deltaker fortalte at det er lurt å markedsføre selskapet sitt gjennom møtene man allerede har avtalt, slikt at andre får følelsen av at de også må møte deg hvis alle andre gjør det. Han ville anbefale andre som skal gå gjennom TINC i fremtiden å være ”ute på mest mulig”, fordi det kule med Silicon Valley var at det var umulig å se hvem som kan være ”big shots”:

*"... Det er ikke gutta som går i dress og sånn som nødvendigvis er de som har mest ting å komme med da. Sånn som han ene investoren, han gikk jo rundt i flippflopps omtrent og de kan fint gå barbeint, de er jo hippier som har tjent milliarder av kroner der borte, og som har ett nettverk helt utenom det vanlige. ...Som i Norge så vil jo mange kanskje bare skrevet de av helt fordi de ikke går i riktige skjorta eller ikke ser ut som de er businessfolk. Men det er jo fordi de ikke trenger å gjøre det. De har ikke noe å bevisse lenger da. Så det er greit." Anders*

Oppstartsmiljøet i og rundt Silicon Valley har bidratt til inspirasjon og økt motivasjon for alle deltakere, uten tvil. Dette er en veldig rask akselerert holdningsendring på bare 4 uker hvor deltakerne har kjent på kroppen at det er mulig å lykkes og nå ambisjonene de har satt seg ved å se at andre har gjort det samme. Noe av dette ble vist under nettverksmuligheter, men her er et annet sitat om det:

*"... "pay it forward" mantra fra Silicon Valley, det så man faktisk mye av i praksis da. Det opplevde man både med de som er ansatt der (på Nordic Innovation House), som på en måte var veldig langt fra, man kanskje har et sånn byråkratisk inntrykk av Innovasjon Norge, men de som jobbet der var veldig sånn foroverlent og veldig på det å hjelpe og bruke nettverk. ... Alle du møtte var det veldig sånn uten nødvendigvis skulle ha noe igjen ... Og det tror jeg man snakker ofte om amerikanere som å være litt sånn shallow på det, men jeg tror, synes er ærlig ment at folk vil gjerne hjelpe. Og sånn sett gruppen kom tilbake med den holdningen at "ja, hvis vi har lært noe der som man kan få noe nytte ut fra så vil vi også gjøre det samme." Så det sitter igjen etter oppholdet, den holdningen. Ikke at jeg ikke hadde den fra før, men det var så veldig tydelig og veldig formulert og man hørte mange snakket om den og man opplevde den i praksis." Martin*

Da denne deltakeren ble spurt om han har adoptert noe av holdningen til amerikanerne som han trekker frem ovenfor, så sier han følgende:

*"Nei, jeg har vel ikke direkte det, men jeg har vel fått respekt for at man skal ikke være redd for å forenkle, og for å være litt tabloide av og til. For det opplever jeg som ett litt sånn hvor man kommer fra. Jeg er ingeniørtypen, og det kan være et hinder at man skal være for presis og for omstendelig ... Så det har jeg vel tatt med meg at ... det gjelder flere sider at man ofte lar seg overraske over at det trenges å forenkles mer enn man tror da. Kan hende gjøre ting enkelt og lettfattelig tror jeg er en del av oppstartsmiljøet i Silicon Valley som er mye flinkere enn norske gründere på det." Martin*

Dette viser at TINC i alle fall har bidratt til å løse opp en perfeksjonistkultur som er innarbeidet i denne personen og andre deltakere jeg snakket med, på grunn av utdanning og tidligere arbeidsmiljø.

### **5.11.2 Oppstartskultur i Norge**

Ved å erfare den entreprenørielle kulturen i USA ble flere mer bevisste på hvordan den entreprenørielle kulturen hjemme i Norge var sammenlignet med Silicon Valley. Kommentarene omhandlet mye praktisk fra kunnskapsoverføring fra USA, men også mangelen på entreprenørskapskulturstimuli i samfunnet i Norge generelt. Flere tok opp at janteloven fortsatt var gjeldende i Norge, og det er noe de møter som entreprenører i hjemlandet, men som var fraværende i USA:



*"Det er jo ikke noe kultur for oppstart, å starte opp firma i Norge. Er det jo ikke. Du skal litt langt for å finne noen som har gründererfaring. Det er langt mellom dem ass. I hvert fall på et hardwareprodukt som vi lager.... Klart det, det er jo mye jantelov i Norge, sånn som: "flink du er, tror du er noe". Så amerikanerne kan uten å blunke si sånn: I am really good at this. ... man glemmer ikke at man er i Norge og du blir ikke profet i sin egen by." Hans*

Andre deltakere har et mer optimistisk syn på oppstartskulturen i Norge:

*"Det skjer jo ganske mye i oppstartsmiljøet i Norge, hvis jeg får lov å si, siden jeg startet i oppstartsmiljøet i 2009 er det et helt annet buzz. Det er nesten litt kult å være gründer igjen tror jeg. Så det er bra." Martin*

Alle deltakerne ga inntrykk av at de anser IN å være en av de største støttespillerne for gründerne i Norge, og at de jobber aktivt med å fremme entreprenørskapskultur og positivt syn på gründerne i Norge. Deltakerne snakket veldig varmt om alle ansatte, hjelpen og veiledningen de har fått, samt finansieringen:

*"Det er bra at Innovasjon Norge finnes. I hvert fall så hadde det ikke vært mye oppstartskultur i Norge hvis de ikke fantes. Det skal noe til for at mann av seg selv bare drar, det er få av oss som er så tøff da at du bare kjøper en flybillett og søker lykken i Amerika. Dem er det få av. Og med TINC-programmet så gjør det at flere kan gjøre noe sånt. Så det vil jeg si er det mest positive med det." Tom*

Dette forteller meg at TINC er helt avgjørende for at mange av disse entreprenørene tør å dra til USA. Noen hadde sikkert gjort det på egen hånd, etter hvert, men hadde det vært tidlig nok i utviklingen, slik at produktet og selskapet lettere kunne bli formet med tanke på det globale markedet? Jeg tror fra hva jeg har hørt at kanskje mange nok ikke ville ha tatt steget ut og prøvd å forme produktet etter behovet til det norske markedet.

Oppsummering: Den amerikanske forretningskulturen og Silicon Valley-konteksten preger sterkt alle opplevelsene for deltakerne. Dette har fremmet "learning by doing" - handlingsdimensjonen mest, siden deltakerne har fått praksis fra USA. Dette utbyttet er uerstattelig og har bidratt mye til personlig modning hos de fleste av deltakerne, samt mange holdningsendringer. Flere har fått en forståelse for viktigheten av menneskelige relasjoner i business, samt at barrierer har blitt senket i forhold til terskelen å etablere seg i USA eller etablere avdelinger der. Holdningsendring i forhold til tendenser av redusert jantelov har også kommet frem i det empiriske grunnlaget. Det amerikanske markedet har blitt ufarliggjort, og deltakerne har fått forståelse for den amerikanske forretningskulturen. Det norske markedet har også blitt ufarliggjort som et resultat av dette. Deltakerne har kommet tilbake mer motiverte og inspirerte fra oppholdet. Flere har vist økt selvtillit når det kommer til hvordan skaffe kapital og vokse; samt fått verktøy fra TINC som de fortsatt anvender i dag. Spesielt har noen deltakere gått fra å være ubevisst om potensialet og verdien av

produktet sitt til å komme tilbake fra USA og være sikre på at de vil lykkes, om ikke med dette firmaet, så med det neste. Denne holdningsendringen som har fremkommet på bare 4 uker har virkelig utgjort en forskjell i forhold til motivasjon og inspirasjon. De har kommet over barrierer og senket terskelen for markedskontakt, spesielt med kunder, investorer og partnere.

## 5.12 Oppsummering av hovedfunn

Det største og viktigste læringsutbyttet er ifølge TINC-deltakerne:

### **1. Praktisk erfaring fra entreprenøriell læringsarena i konteksten Silicon Valley, og forståelse for den amerikanske forretningskulturen**

I praksis får gründerne en markedsvurdering av idé og konsept, som avslører de nødvendige skritt som bedriften må foreta for å vokse raskere og være konkurransedyktig i et globalt marked med hensyn til ressurser, kompetanse, teknologiutvikling, IP og finansiering. Gründerne får validert prototype, teknologi og forretningsmodellen i et konkurransepreget miljø i samspill med potensielle kunder, partnere og investorer ved å få kritiske tilbakemeldinger fra industripartnere, medgründere og mentorer. Alt dette blir gjort i utlandet, ikke hvor som helst, men i Silicon Valley. Empirien er sterkt preget av den amerikanske forretningskulturen og Silicon Valley-konteksten spiller en større viktighet enn opprinnelig antatt. Sammensetningen av alt dette gjør kompetanseprogrammet verdifullt og unikt.

### **2. Gründerne møter kunder, får *customer validation* og får en innsikt i bransjen**

TINC har bidratt mye til personlig modning hos gründerne. De har gjennom å gå ut av egne komfortsone overkommet barrierer og senket terskelen for markedskontakt, spesielt med kunder, investorer og partnere. Flere av deltakerne sier de ikke kan forestille seg selv i dag uten TINC, og at avgjørende hendelser for selskapet i etterkant ikke nødvendigvis skyldes TINC direkte, men indirekte via læringsutbytte de fikk med seg fra programmet. Gründerne er svært motiverte og inspirerte som følge av TINC.

### **3. Gründerne får mentoring fra erfarne og dyktige veiledere**

Empirien tyder på at TINC gir en akselerert effekt til de bedriftene som har forutsetninger for å lykkes, slik at disse kommer fortere på markedet og får en hjelpende hånd fra IN-

økosystemet der mentorer, veiledere og IN-samarbeidspartnere er sentrale for å komme fortere i mål enn om de hadde gjort det på egen hånd. På veldig kort tid tar TINC sikte på å hjelpe selskapene med å få sin første kunde i USA ved å akselerere prosessen som resulterer i en signert kommersiell avtale. Men det fremstår som om dette ikke gjelder for de fleste selskapene siden bare noen få lander en avtale under oppholdet eller veldig kort tid etterpå. Likevel ser det ut som at overlevelsesraten til selskapene som er med i TINC øker på grunn av deltakelsen i programmet, og flere når faktisk sine mål.

#### **4. Gründerne får workshops fra foredragsholdere i verdensklasse**

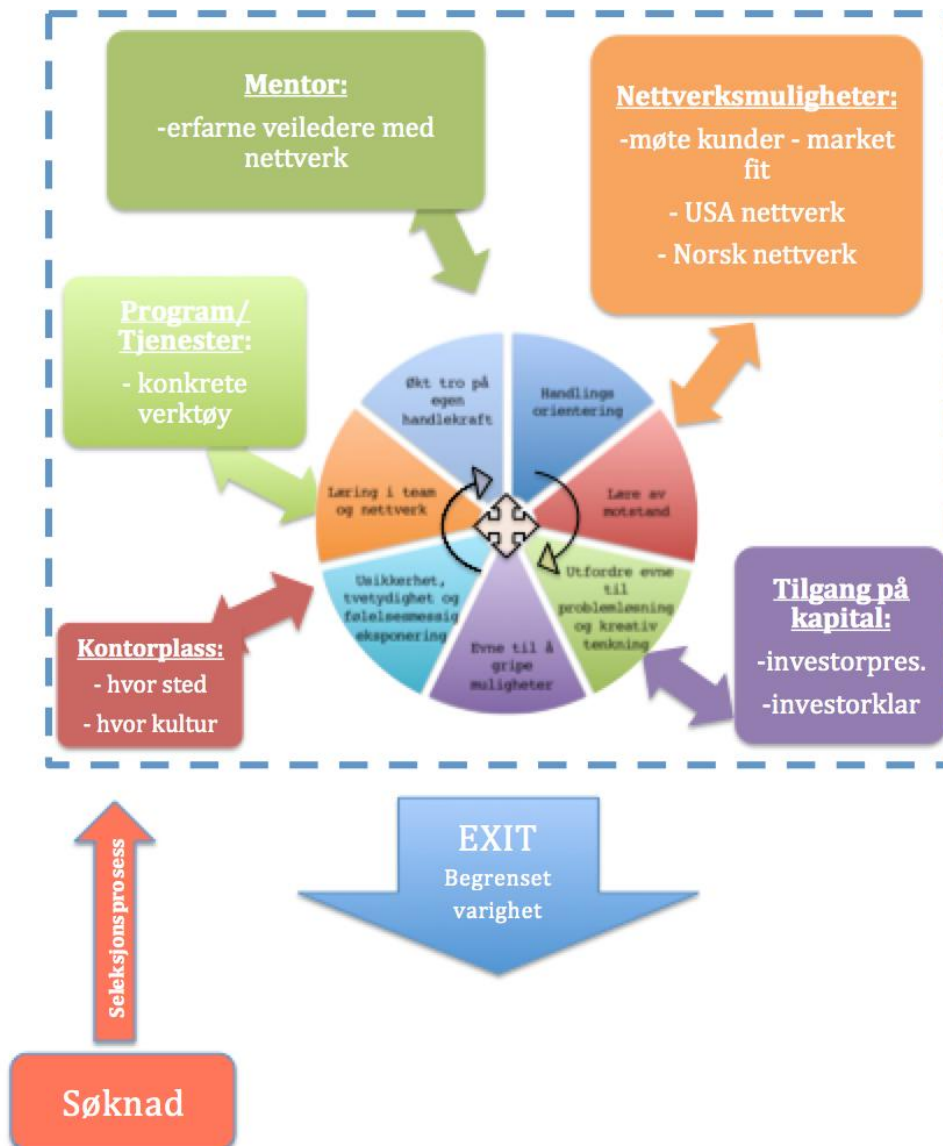
Deltakerne fremstilte en uatskillelig sammenheng mellom opplæring i presentasjonsteknikk og kommunikasjonsformidling av budskapet (program/tjenester), nettverking og programmets fokus på tilgang til kapital (investorfokus) hvor den avsluttende investorpresentasjonen var sentral som et veldig avgjørende forhold som fremmet EL. Koblingen mellom elementene i inkubatorprogrammet, spesielt de ovenfornevnte, har gitt resultater siden de fleste bedriftene har fått finansiering kort tid etter programmets slutt. Noen har lansert produktet på markedet, noen har signert kommersielt bindende avtaler og det empiriske grunnlaget viser akselerert holdningsendringer som har forekommet over kort tid hos de aller fleste.

#### **Forhold som fremmer entreprenøriell læring i "TINC Silicon Valley Incubator Program" oppsummeres til flere elementer:**

- akselerasjon av prosesser som "learning by doing" og holdningsendringer; akselerasjon av produktutvikling som fører til raskere produktlansering.
- eksponering mot internasjonalt marked der læringsutbyttet er kontekstbetinget i form av bransjeinnsikt og forståelse for det amerikanske markedet; bygge et vellykket produkt basert på erfaringer og tilbakemeldinger fra møter med store internasjonale potensielle kunder og partnere.
- nettverksmuligheter som utvider det amerikanske nettverket med kunder, partnere, investorer; og det nordiske nettverket med andre oppstartsselskaper og med-gründere fra TINC-programmet.
- kontorplass for gründerne i et konkurransepreget forretningsmiljø, med et ambisiøst og inspirerende kultur som preges av fokus på å lykkes og villigheten til å dele, lære og nettverke med andre (*pay it forward* kulturen i Silicon Valley).

- erfarne mentorer og veiledere setter gründeren i kontakt med et bredt nettverk i flere industrier og kretser.
- programmet og tjenestene som gir konkrete verktøy og kompetanse om bl.a. hvordan kommunisere effektivt med potensielle investorer eller hvordan lage en MVP.
- begrenset varighet der programmets slutt markeres tydelig (med investorpresentasjon eller demo day).
- tilgangen på kapital der programmet gir muligheten for å møte investorer og trene på investorpresentasjoner, samt muligheten å få finansiering.

Basert på empirien ovenfra har jeg forfinet og utviklet modellen videre for *inkubatorprogram* som skal stimulere til EL. Endringene er oppsummert i figur 5:



Figur 5 – Revidert inkubatorprogrammodell som stimulerer til entreprenøriell læring gjennom de syv entreprenørielle læringsdimensjonene

Det er samspillet mellom elementene i programmet og ikke de individuelle faktorene hver for seg som gir læringsutbytte. Dette foregår i en syntese, hvor det å trekke disse forholdene fra hverandre og skille dem, ikke nødvendigvis resulterer i noe unikt læringsutbytte som kan pekes ut som enestående. Gjennom elementene i inkubatorprogrammet har samspillet mellom de syv entreprenørielle dimensjonene blitt akselerert, og spesielt gjennom eksponeringen deltakerne har hatt til Silicon Valley-miljøet. Dette har fremmet EL gjennom inkubatorprogrammet hos deltakerne. Med andre ord: **entreprenøriell læring har akselerert gjennom en internasjonal eksponering i et inkubatorprogram.**

For deltakerne i TINC resulterte dette i:

- Personlig modning og holdningsendringer som foregikk gjennom læring der bl. a. både det norske og det amerikanske markedet ble ufarliggjort; gründerne fikk økt motivasjon og inspirasjon av å se at de som har lykket har også hatt det tøft; en perfektionistkultur som er innarbeidet i de fleste deltakerne ble løst opp slik at produkter kunne lanseres mye tidligere enn antatt; viktigheten av tilbakemeldinger fra kunder og nettverksrelasjoner i de ulike prosessene ble erfart; og tendenser av redusert jantelov ble påvist.
- Validering av produktets plass i markedet (*product market fit*) og forretningsmodell, ved å få tilbakemeldinger fra internasjonale kunder tidlig i prosessen.
- Redusert tid til markedet (*time to market*) og redusert risiko ved å ha en tiltaksplan som anvender akkurat nok ressurser for å levere det markedet har uttrykt behov for.
- En tiltaksplan til internasjonalisering med tydelig milepæler og mål for å nå disse.
- Deltakerne har blitt investorklare i større grad ved å bl.a. lære å kommunisere effektivt med potensielle investorer og ved å presentere gjennomtenkte forretningsstrategier. De fleste har lykket i prosessen for å skaffe kapital (både offentlig og privat) etter TINC-programmet.
- De fleste selskapene har lansert produktene i markedet etter TINC-programmet og har nye produkter i pipeline som forberedes til lansering.

## 6 Diskusjon og konklusjon

### 6.1 Diskusjon

I dette delkapittelet vil jeg diskutere hvordan hovedfunnene fra forrige kapittel, om faktorene som fremmer entreprenøriell læring i TINC, henger sammen med rammeverket til Pittaway et al. (2011).

Politis (2005) mener at ulike typer gründere innehar ulike egenskaper og karrieremotivasjoner, noe som resulterer i at de fokuserer på forskjellige læringsaspekter og prosesser når de transformerer sine erfaringer til kunnskap. Det er ikke til å unngå at ulike individer har ulike roller i selskapsoppbyggingen og lærer på forskjellige måter. Så det er forventet at de tar med seg ulike verdier fra sine forskjellige erfaringer. Til tross for personlighetsvariansen er det imidlertid en felles tråd gjennom dataene med hensyn til entreprenøriell læring og hva entreprenørene ser som læringsutbytte fra TINC-programmet som vil vises underveis.

#### Handlingsorientering

Som tidligere nevnt er entreprenører kjent for å ha preferanse for handling (Pittaway et al. 2011), og mye av deres læring er erfaringsbasert (Pittaway & Cope 2007; Politis 2005). Den begrensede varigheten på inkubatorprogrammet oppfordret gründerne til å praktisere erfaringen de har tilegnet seg ("enable the act of doing") ved å gjøre det beste ut av tiden de hadde før den renner ut. Den oppfordret også til aksjon; og entreprenørene følte seg tydelig forpliktet (både ovenfor seg selv, familie og ansatte) til å få læringsutbytte av TINC og vise til endringer og forbedringer ved slutten av programmet.

Det empiriske grunnlaget viser at læring har oppstått ved å praktisere (Pittaway et al. 2011), og gründerne har tilegnet seg taus kunnskap og know-how (Kim 1993) ved å praktisere entreprenørskap hvor konteksten Silicon Valley har vært avgjørende, og dermed oppnådd "kontekstuell læring" (Rae 2005). Læring må ifølge Rae (2005) utforskes som kontekstuell og aktiv snarere enn som en rent pedagogisk prosess, og det viser seg veldig sant i mitt studie hvor den amerikanske kulturen og bedriftskulturen i Silicon Valley har hatt en betydelig effekt på gründerne. Denne "exposure", som Silicon Valley handler om, utfyller en aksjonsbasert tilnærming og understreker at læring er knyttet til konteksten der det er lært (Wenger 2000). Dette er tydelig bevis på at nye forhold, som ikke ble omtalt av Pittaway et al. (2011), fremkommer av studien, og også stimulerer til entreprenøriell læring i et

inkubatorprogram. *Eksponering mot et internasjonalt marked* har fremmet entreprenøriell læring, og den begrensede varigheten av programmet har bidratt til *akselerasjon av prosesser* for gründeren.

*Handlingsorienteringsdimensjonen* så ut til å være et naturlig biprodukt av, og ble fremmet i samspill med andre læringsdimensjoner, som *læring i nettverk og team*. Gründerne har tilegnet seg kunnskap gjennom å bearbeide erfaring, eller med andre ord TINC har stimulert til erfaringsbasert læring (Politis 2005)<sup>54</sup>. Denne relasjonsprosessen har skjedd sammen med andre (Pittaway & Cope 2005b) der gründerne har utviklet produktet med mentorer, kunder og partnere. Erfaringen gründerne har tilegnet seg fra TINC kan derfor oppleves som vanskelig å formidle fordi denne prosessen er kontinuerlig og gjentakende (Politis 2005). Siden læringsprosessen ikke er statisk, kan det forekomme øyeblikk hvor entreprenørene senere i livet plutselig kobler sammen gamle erfaringer, inntrykk og opplevelser med ny input i nye kontekster, og dermed kan læringsutbytte oppstå eller forsterkes, og settes i større sammenhenger. Det å innse viktigheten av tilbakemeldinger fra mentorer eller kunder senere i gründerlivet kan tenkes å forekomme. Dette støtter synet til Politis (2005) og Holmqvist (2000) som mener at læringsprosessen er kontinuerlig og gjentakende, uten tydelig slutt, og heller ikke noe som bare kan formidles og tilegnes som en selvstendig enhet.

Cope (2005b) presenterte empiriske bevis for at gjennom oppdagelse (Deakins & Freel 1998; Young & Sexton 1997), gjennom observasjon av andre suksessfulle gründerne (Minniti & Bygrave 2001), og gjennom å ”være der”, har entreprenørene tilegnet seg erfaringsbasert læring. Dette støttes også av denne oppgaven hvor disse har bidratt til tydelig akselererte holdningsendringer hvor de personlige opplevelsene for gründeren har blitt transformert om til kunnskap og bidratt til å guide entreprenøren i beslutningsprosesser. Dette støtter Cope (2005b) sitt syn om viktigheten av å forstå de emosjonelle og sosiale kjennetegnene ved læring som oppstår i prosessen der gründerne lærer. Dette berører også *akselerasjon av prosesser* for gründeren.

### *Evne til problemløsning og kreativ tenkning*

Det empiriske grunnlaget visste at noen deltakere har tilegnet seg “know-how” (Kim 1993) - tilgjengelig erfaringskunnskap, som de er i stand til å reflektere over og deretter utnytte i lignende situasjoner senere. Noen gründerne fortalte om tidligere situasjoner der de brukte erfaringer fra TINC til å løse lignende situasjoner i ettertid som kan ha påvirket at de har

kommet fortere til mål, ved å ha en mer effektiv tilnærming som fører til mer vellykkede resultater. Dette kan også tolkes som ”påfyll” i gründerens ”learning history” (Cope 2005b). Handling krever refleksjon og å tilpasse seg til forholdene ifølge Pittaway og Cope (2007). Cope (2005b) foreslår at dette igjen kan ha bidratt til at gründeren utvikler et kognitiv ”early warning system” som gjør det mulig å visualisere og forutsi mer effektivt en prognose av kritiske hendelser. Cope (2005b) er svært opptatt av at dette skjer på grunn av kritiske hendelser, men det kan tenkes at entreprenøren er like bra rustet i å drive bedriften og proaktivt unngå gjentakelse av at slike situasjoner, også på grunn av vanlige opplevelser gründeren møter underveis, gjennom å ha tilegnet seg kumulativ kunnskap som har bygd seg opp over tid (Cope 2005b; Minniti & Bygrave 2001). Jeg sitter med det inntrykk at viktigheten av rutinert læring (Cope 2005b; Minniti & Bygrave 2001; Burgoyne & Hodgson 1983) er noe undervurdert i litteraturen sammenlignet med fokuset på kritiske hendelser (Cope 2005b; 2003; Rae & Carswell 2000; Deakins & Freel 1998; Smilor 1997; Bound et al. 1993; Reuber & Fischer 1993; Snell 1992; Marsik & Watkins 1990) Jeg tolket det dit hen at Martin opplevde det som en kritisk hendelse med begrenset omfang å ikke lande den store kunden under oppholdet på TINC. Men det kan hende at gründeren ikke selv kjennetegner dette som en kritisk hendelse, kanskje bare en utfordring, og at andre forskere ikke vil kategorisere denne hendelsen som kritisk ut ifra sin egen tolkning. Derfor er det relativt om det er en kritisk hendelse eller ikke. Likevel viser gründeren å ha brukt kunnskapen han bygde opp fra en tidligere hendelse til å gjenkjenne en lignende situasjon (”generative learning” Senge 1990; Gibb 1997), og unngå å gjenta feil og/eller forbedre sin innsats for å sikre et bedre utfall (Cope 2005b).

Cope (2005b) mener at entreprenøren er en ”reflective practitioner”, og at man gjennom refleksjon klarer å dra nytte av erfaring og gjøre den om til læring og handling (Rae 2005; Taylor & Thorpe 2004; Pittaway & Cope 2007), og ifølge Pittaway et al. (2011) kan entreprenører som er mer reflekterende være mer effektive elever. Cope sier også at det er essensielt å stimulere til dyp refleksjon, spesielt over feil. Jeg er enig i dette, men min studie viser ikke at det er en overvekt av deltakerne som har reflektert over opplevelsene, faktisk nokså det motsatte. Innenfor rammen av dette studiet har jeg ikke funnet bevis for at deltakerne har blitt utfordret til å reflektere over opplevelsene sine i ettertid av programmet heller, som anbefalt fra Mills et al. (2013) og Cope og Watts (2000). Noen har reflektert over læringen og oppholdet på egen hånd, noe fragmentert, og selv om det er forskjellige ”nivåer” av refleksjon (Cope 2003) som oppstår som et resultat av inkubatorprogrammet, har det vært vanskelig å skille disse ut siden de fleste bare har gått videre i sin travle hverdag. Bird



(1988) mener at entreprenøren bruker tiden sin best ved å handle, ikke ved å sitte og drømme tilbake og prøve å forstå tidligere begivenheter. Det kan tyde på at entreprenøren ubevisst gjør som Bird mener, og heller ikke finner tid til å tenke over at de må reflektere. Gründerne oppgir med andre ord ikke tydelig å være veldig proaktive eller reaktive i sin refleksjon (Cope 2005b), men det avdekker et behov for videre studier og mer empiri som kan utforske i hvilken grad gründerne er proaktive eller reaktive i sin refleksjon, og hvordan omgivelsene også kan bidra til dette. Cope (2003) stadfester at det er nødvendig å undersøke andre erfaringer, påvirkninger eller prosesser som utløser refleksjon hos gründeren.

Cope (2003) spurte også hvem andre som kan være av betydning i å hjelpe entreprenøren å reflektere over hans eller hennes virksomhet, spesielt i mer uformelle måter? Ut ifra det empiriske grunnlaget ser jeg at familie og de andre entreprenørene i kullet kan spille en viktig rolle i dette. Det er bevis på at involvering i aktiviteter i TINC-programmet har ført til noe forbedret reflekterende læring (Pittaway & Cope 2007) hos de deltakerne som har tatt med seg sin familie, sitt entreprenørielle team eller brukt medgründere til denne prosessen. Disse fremstod som å ha reflektert over TINC og opplevelsene. De som ikke fremstod å ha benyttet seg av medgründere til refleksjon underveis, ga meg inntrykk av å ikke ha reflektert over sine opplevelser. Det forelå ikke nok empiri for å si om det er en sammenheng her. Refleksjon er en sosial prosess (Cope 2003; 2005), noe jeg ser i empirien, men det er ikke tilstrekkelig bevis til å fastslå konkret i hvilken grad refleksjon er en sosial prosess for gründerne.

Studien har vist at mentorskap har hatt en positiv læringseffekt (Haggard et al. 2011), og sammen med et strukturert program (Cohen & Hochberg 2014) har dette gitt faglig og praktisk påfyll til deltakere og bidratt til å stimulere og utvikle dimensjonen for *evne til problemløsning og kreativt tenkning*. Mentorer og veiledere har forsøkt å stimulere reflekterende læring (Cope 2005b) ved å kaste ball med gründerne i forhold til utfordringer de møter med bedrift, forretningsmodell og strategi, og gi opplæring og coaching for videre veivalg. Det empiriske grunnlaget viser at dette har vært av særlig relevans for gründerne og dermed støtter arbeidet til Mills et al. (2013) og Cope og Watts (2000). Likevel er det ikke noen empiriske bevis på at gründerne har fått noe støtte i å reflektere over TINC-programmet underveis sammen med mentor, som anbefalt fra Mills et al. (2013) og Cope og Watts (2000). Ved å se på andre med-gründere og hvordan de utnytter mentorrelasjonene, har også refleksjon forekommet, som foreslått av Mills et al. (2013) og Cope og Watts (2000). Men det har også skapt frustrasjon og aktivert konkurranseinstinktet hos noen. Dette kan tenkes å gi både positiv og negativ effekt. Det empiriske grunnlaget viser derfor at dette

har bidratt til også å fremme *lære av motstand*-dimensjonen. Cope (2005b)<sup>55</sup> understreker viktigheten av gründer–mentorforholdet for å tilrettelegge mer strukturert refleksjon og høyere nivå av læringsutbytte.

### *Evne til å gripe muligheter*

Å utnytte nettverket og kontaktene man får tilgang til under varigheten av inkubatorprogrammet og avdekke muligheter, samt utnytte disse; samtidig som ulike problemstillinger dukker opp underveis gjennom programinnholdet (Cohen 2013; Berrehag et al. 2012) og fritiden, fremmer dimensjonen for *evne til å gripe muligheter*. Det empiriske grunnlaget har vist at bygging av relasjoner med kunder og investorer med muligheter for potensielle avtaler og investeringer, påvirker gründerne på flere områder og har spesielt bidratt til holdningsendringer og derfor også fremmet *økt tro på egenkraft*-dimensjonen. Gründere må sørge for å gjøre alt i sin makt for å overleve på utsiden når programmet tar slutt (Cohen 2013). Dette henger også veldig tett sammen med *handlingsorienterings*-dimensjonen. Studien har ikke avdekket noe bevis om økt kapasitet hos gründerne til å se muligheter, men det er bevis på at gjennom praksis har gründerne blitt flinkere til å foreta handling og bygge, utvide og utnytte nettverk (Pittaway et al. 2011). Det er vanskelig å si basert på empirien om deltakerne har fått større problemløsningsferdigheter, men det er bevis på at de har tilegnet seg praktiske verktøy gjennom det offisielle programmet som har blitt anvendt, og som har gitt resultater, spesielt i utformingen av *Minimum Viable Product*. Silicon Valley-omgivelsene har tydelig påvirket deltakerne, og ved å ufarliggjøre nettverksbygging og marked for entreprenøren, kan det tenkes at sjansen for å gripe muligheter i senere tider har økt hos de fleste, men uten at det er empiriske bevis som tilsier dette. Dimensjonen om *evne til å gripe muligheter* blir naturlig fremmet i samspill med andre dimensjoner, som *læring i team og nettverk*; samt henger tett sammen med kontekst, kultur og miljø. Kombinasjonen av dette kan oppsummeres i *akselerasjon av prosesser*, og entreprenøriell læring fremmes også av *eksponeringen mot internasjonalt marked*.

### *Læring i team og nettverk*

Nettverksmuligheter i inkubatorprogram skal oppfordre deltakerne til å være til stede der det skjer i en lærerik kontekst preget av høy aktivitet, jobbing (erfaringsbasert læring – Pittaway & Cope 2007; Politis 2005) og læring av andre i team (”process of co-participation” – Taylor & Thorpe 2004), samt utnytte kontakter på en best mulig måte. Gründere kan på denne

måten bygge sitt sosiale nettverk og lære om ulike *business practices* (Pittaway & Cope 2007)<sup>56</sup>. Det empiriske grunnlaget viste at flere hadde forstått viktigheten av å jobbe i nettverk og hvordan proaktivt finne frem til riktige partnere for å aktivere nettverket. Et nettverk har en verdi for gründeren bare hvis den brukes (Storey & Green, 2010). Dette stimulerer til *læring i team og nettverk*-dimensjonen.

Når vi ser på "hvem" gründerne lærer av forhold som tillit, respekt og delte erfaringer tyder på å ha innvirkning på kvaliteten av læringsprosessen (Cope 2005b)<sup>57</sup>. I min studie var det flest enkeltgründerne som dro alene på inkubatorprogrammet. Biproduktet av inkubatorprogrammet er årskullet, der disse deltakerne går gjennom programmet i grupper (Cohen 2013). Noen i disse årskullene som delte erfaringer fremmet sterke og tette bånd, men for flertallet fremmet dette bare relasjoner, og det var ikke noe bevis på en merkbar felles identitet mellom deltakerne.

Inkubatorprogrammet i min studie ser ut til å romme mange ulike selskaper på litt forskjellige stadier i forhold til bl.a. produktutvikling, sektor og mål. Barrehag et al. (2012) sier at inkubatorer skal egne seg for et stort utvalg av selskaper og ideer, og Cohen og Hochberg (2014) mener tendensene er å diversifisere inntak til programmer i forhold til bransje (teknologi, energi, utdanning, medisin) eller andre forhold (samfunnsgruppe). TINC er et inkubatorprogram for teknologiske oppstartsselskaper (Innovasjon Norge 2014f). Jeg mener at teknologi kan være så mangt, og bare det å skille mellom brede betegnelser som "teknologi" eller "medisin" er ikke tilstrekkelig. Dette sender utydelige signaler om hvem TINC er ment for. Hva med de som har utviklet medisinsk teknologi, bør de søke TINC? Hvis selskapene som deltar er på omtrent lik linje i forhold til produktets utviklingsstadium, er fra samme sektor og enten tilbyr et fysisk produkt eller en tjeneste eller en applikasjon (app), så vil spesialisert tilpasning av programmet med hensyn på dette være mye enklere, og kan tenkes å gi større, mer fokusert læringsutbytte. Dette støttes også av funnene fra studien jeg og M. Nordnes gjorde høsten 2014 om inkubatoren StartupLab (Tosheva & Nordnes 2014). Teknologiske inkubatorer, ifølge Hytti og Mäki (2007), bør segmentere inkubasjonsfirmaene for å kunne tilby de riktige tjenestene til de riktige firmaene for å få mest utbytte av inkubasjonsprosessen. Dette kan bidra til å redusere én av de største utfordringer inkubatorene har, ifølge Cohen (2013), forskjeller mellom hva inkubatorene tilbyr og hva oppstartsselskapene egentlig trenger. En mer homogen gruppe kan tenkes i større grad å "spille hverandre gode" og derfor fremme *læring i team*-dimensjonen bedre enn TINC gjør nå; også mer effektiv *peer-to-peer learning*, hvor deltakerne kan hjelpe hverandre

i større grad. Dette vil være vellykket så lenge ikke konkurranse fremmes mellom deltakerne, noe som støttes av funnene til Mills et al. (2013).

Jeg la merke til et svakt skille mellom de som hadde et *Minimum Viable Product* på plass i forkant og i større grad var fokuserte på å få kommersielt bindende avtaler, enn de som brukte tiden på TINC for å utvikle og konkretisere ett *Minimum Viable Product*. Det kom ikke frem i empirien om skillet var betydelig, eller om det var forskjell i læringsutbyttet mellom disse selskapene, selv om noen av deltakere så ut til å mene det. Siden jeg pratet med de som er i tidlig idéfase ser det likevel ut til at de har godt utbytte av programmet, fordi de blir formet til å tenke internasjonalt fra dag én; de blir oppmerksomme på hva investorer er på jakt etter, og den dagen de er klare for å skaffe finansiering, så er de mye bedre forberedt enn om de skulle ha gjort det helt på egen hånd, uten TINC. Empirien viser at de fleste selskapene mener de har kommet seg fortere på markedet på grunn av TINC, enn om de hadde gjort det på egen hånd. Dette fremmer tydelig forholdet om *eksponering mot et internasjonalt marked*.

Dette skillet henger naturlig også sammen med filtreringsprosessen inn til TINC. Filtreringsprosessen hvor deltakere velges ut av ledelsesgruppen for inkubatorprogrammet er av særlig viktighet, som Peters, Rice og Sundararajan (2004) sier. I denne prosessen er det viktig å sikre at målsetningene til selskapene matcher målsetningene til inkubatorprogrammet, slik at det vil være høyere antall kandidater som vil lykkes. Hvis selskapene per kull i større grad er like, vil de kunne dra bedre nytte av inkubatorprogrammet, samt vil det være lettere organisatorisk å sette opp program og finne spesialiserte mentorer per sektor, bransje, produkt osv. I TINC har du noen selskaper som holder på med medisinsk teknologi og må gå gjennom en utrolig lang kommersialiseringsprosess i motsetning til mobile applikasjoner. Å sammenligne når disse har markedsintrodusert produktet sitt etter TINC som bevis på effekt av programmet for eksempel er urimelig og gjør effektmålingen vanskelig. Det er ikke bevist at selskapsdiversiteten gir større utbytte for deltakerne der begge havner i samme kull, og det er manglende empiriske bevis på om disse forskjellene egentlig forbedrer læringsutbyttet. Det kan tenkes at de ikke gjør det fordi programmet ikke spesialiserer seg nok etter behovene til gruppen fordi gruppen ikke er homogen nok. Hvis alle selskapene i ett kull som dro på TINC på forhånd hadde en håndfast, lovende strategi og MVP på plass, kan det tenkes at flere ville ha fått kommersielt bindende avtaler på kortere tid og kommet enda fortere ut på markedet. Da kan også programeffekten måles lettere. Poenget med et inkubatorprogram er å gi en akselerert effekt på flest mulig områder, og det kan tenkes det er vanskelig når

utgangspunktet til selskapene er så ulike. Dette er en indikasjon på hva som kan hemme entreprenøriell læring, spesielt med tanke på forhold som *akselerasjon av prosesser*. Disse bør undersøkes nærmere i andre studier.

En av de største utfordringene til inkubatorer er at oppstartsbedriftene blir skjermet mot markedskreftene hvor de går glipp av viktige tilbakemeldinger som kan gjøre dem i stand til å tilpasse seg (Cohen 2013). Hovedstyrken til TINC er at programmet sørger for at oppstartsselskapene får tidlig tilpasning til markedet, fordi bedriftene blir utfordret til å ta produktet fortrest mulig til kunder for tilbakemeldinger og testing. Dette er helt avgjørende for oppstartsbedriftene før de blir mer rigide med alderen, noe som forekommer naturlig ifølge Cohen (2013). Derfor mener jeg at selskapene som deltar på inkubatorprogrammet bør være jevnaldrende (eller produktene i det minste), og det kan også tenkes at sjansen for at de er ydmyke og åpne for tilbakemeldinger er høyere hvis de er oppstartsselskaper. Erfaringene fra TINC viser en kombinasjon av selskaper, hvor noen var et par måneder gamle, mens andre var godt etablerte, med mange ansatte i Norge og som hadde jobbet med produkter over lang tid. Dette kan skape store svingninger i effekten programmet har på læringsutbyttet til deltakerne, fra kull til kull, noe som gjør det vanskelig å forutse hva som fungerer og ikke. Jeg er overbevist om at større læringsutbytte kommer fra et uniformert program som i større grad er tilpasset deltakerne, som igjen representerer en mer homogenisert gruppe. Dette støtter også funnene til Hytti og Mäki (2007).

Cope (2005b) setter lys på viktigheten av å undersøke hvordan entreprenøren blir påvirket i sosiale relasjoner. Forholdene *eksponering mot internasjonalt marked* og *akselerasjon av prosesser* fremstår i TINCs styrke som program og bidrar til at selskapenes produkt- og forretningsmodell har blitt utviklet i sosialt samspill med kunder, investorer og partnere for å få *market fit* og *marked validation*. Det empiriske grunnlaget viser flere ulike holdningsendringer hos entreprenøren på grunn av sosiale relasjoner, i en ny konkurransedrevet og livlig forretningskontekst som Silicon Valley er (Rae 2005 – ”kontekstuell læring”). Cope (2005b)<sup>58</sup> omtaler den sosiale læringsdimensjonen hvor "... læring oppstår i kontakt med kunder/leverandører og andre interessenter". Her viser empirien at kontakten med disse har hatt en tydelig påvirkningskraft på produkt og markedsstrategi, og de har vært avgjørende sosial kilder til informasjon (Mills et al. 2013). Cope (2005b) fremmer viktigheten av å se entreprenørene som utøvere som opererer innenfor flere, overlappende sosiale felleskap, noe inkubatorprogrammet har fremmet i den unike konteksten hvor gründerne dykker i kontakter med ”læringsagenter”. Cope (2005b) har

oppfordret til videre utforskning av denne påvirkningskraften ”læringsagenter” har i større detalj.

Mills et al. (2013) legger frem at jo mer en mentee lærer sammen med en mentor, jo mer stoler de på sin egen evne til å gjenkjenne muligheter; og mentoren både former måten entreprenøren tenker på og hjelper gründere i å komme seg videre ved å overgå hans/hennes mangel på erfaring. Det er tydelig funn i det empiriske grunnlaget som viser at mye av læringsutbyttet til gründerne har handlet om nettverksutbygging og holdningsendringer hvor ”the negotiated enterprise” (Rae 2005) er sentral. Gründernes konstante ”forhandling” og legitimering av bedriften har foregått i relasjoner med andre og påvist at ideer, utvikling av produkt og markedsstrategi spesielt har funnet sted på grunn av og i interaktive samspill med andre innenfor og utenfor bedriften (først og fremst mentor og kunder, så investorer, samarbeidspartnere og/eller TINC-IN ansatte). Dette støtter opp om at den erfaringsbaserte læringen også er en relasjonsprosess (Holman et al. 1997; Taylor & Thorpe 2004) der vi har sett at gründerne har aktivt argumentert for hvorfor de gjør det de gjør, debattert og utviklet seg sammen med andre. Noe som var trukket ut som særlig viktig i den entreprenøriell læringsprosessen av Pittaway og Cope (2007).

Det empiriske grunnlaget viser hvordan TINC har bidratt til å ryste interne forhold mellom medlemmer som resulterte i at en fra ledergruppen i et selskap sluttet etter programmet. Konflikt og uenighet oppstår ofte som en integrert del av bedriftens legitimering til folk innad og utad i bedriften, ifølge Rae (2005). Jeg opplevde at noen av deltakerne ikke helt reflekterte over hvordan bidraget til andre utenfor bedriften påvirket selskapet og hvordan dette skulle legitimeres ovenfor de interne bidragsgiverne (familie og ansatte) ved hjemkomst. De sosiale relasjonene gründerne har med investorer, mentorer og kunder har formet selskapene, der de fleste gründerne drar på programmet alene. Og senere må de formidle opplevelsen og avgjørelsene som følger læringsutbyttene når de kommer hjem, noe som er utfordrende slik det empiriske grunnlaget viser. Hovedtyngden i opplevelsen fra TINC er at de eksterne personene utenom oppstartsselskapet har størst påvirkningskraft ovenfor gründeren og selskapet/produktet i denne typen inkubatorprogram. Denne eksponeringen, kompetansen og rådene gründerne får er noe unikt og ettertraktet (*eksponering mot internasjonalt marked*). Men jeg mener at det er noe som bør forskes videre på, nemlig prosessen for legitimering av valg innad i bedriften, spesielt der valg som påvirker menneskene innad i bedriften, blir formet av eksterne parter. Der viste empirien at det kan være enda mer fordelaktig å ta med seg hele gründerteamet på en slik opplevelse, så langt det lar seg gjøre, og ikke la gründeren gå alene gjennom en slik formativ prosess. Dette

støtter funnene til Christiansen (2009) som sier at de fleste akseleratorer ikke godtar en enkel entreprenør fordi entreprenøren ikke driver firmaet alene. Disse viktige erfaringene må derfor deles. Rae (2005) viser at gründeren er sjelden alene - det kan være flere som eier oppstartsbedriften sammen eller noen nøkkelmedarbeidere er med og driver bedriften fremover. Derfor bør kjernepersonene i selskapet også være deltakere i denne prosessen. Dette støtter også argumentet om at et inkubatorprogram i sin helhet betegnes som en betydelig hendelse av viktighet, som skiller seg i entreprenørens og oppstartsselskapets liv. Det kan tenkes at de deltakerne som ble beskrevet som lukket og ikke ydmyk for tilbakemeldinger, derfor ikke kunne få like mye utbytte av miljøet og menneskene på et slikt inkubatorprogram, fordi den største verdien i inkubatorprogrammet ligger i *eksponeringen mot internasjonalt marked* som foregår i en sosial prosess som krever åpenhet og mottakelse for andres synspunkter og kritikk.

Et annet spørsmål som dukker opp er hvorfor deltakerne hadde fokus på å få læringsutbytte fra nettverkene og alle de møtte underveis på TINC, men overså de norske medgründerne i denne nettverksbyggingen? Hvis det ikke er fokus på å bygge nettverk internt i kullet, så er det ikke sikkert at det følger naturlig som en bieffekt av at deltakerne bare er samlet på et sted i fire uker. Det var noen knappe empiriske bevis på vellykket peer-to-peer-læring deltakerne imellom, der mindretallet delte problemer og læringsbehov (Mills et al. 2013), samt deltok i ulike lærings- eller forretningsaktiviteter sammen utover det offisielle programmet. Dette var noe IN hadde fokus på, men mesteparten oppga ikke å ha fått bedre innsikt i sine egne problemer for eksempel, som studien til Terrace et al (2009) har vist. Mills et al. (2013)<sup>59</sup> identifiserte at felles læring med andre bedriftsledere hadde noen appell, men dette opplevde jeg som ganske lunket i min studie. Det ser ikke ut som alle deltakerne i TINC egentlig var bevisste på ”fordeler som går utover det å bare lære sammen”, som i henhold til Mills et al. (2013) er grunnen for hvorfor entreprenører er villige til å delta i små læringsnettverk. Læringsprosessen i inkubatorprogrammodellen er nødt til å fasilitere erverving av informasjon og kunnskap via nettverk og gjennom samspill mellom co-leietakere (Peters, Rice & Sundararajan 2004) for å fremme og akselerere EL. Det empiriske grunnlaget har bevist at dette er noe TINC gjør og at det gir positive resultater, men bare når det faktisk skjer. Et inkubatorprogram bør holde fokus på å stimulere dette slik at alle deltakere blir oppmerksomme og anerkjenner viktigheten av å bli kjent med de andre deltakerne rundt seg. Det kan tenkes at dette vil være noe som hemmer entreprenøriell læring hvis det er absolutt fraværende, men disse forhold bør undersøkes nærmere.

### Økt tro på egen handlekraft

Fra det empiriske grunnlaget ser vi at denne læringsdimensjonen fremmes som biprodukt og i samspill med andre læringsdimensjoner. Forhold som *akselerering av prosesser* og *eksponering mot et internasjonalt marked* spiller en rolle her. Ved å ha et mål som gründerne jobber mot (som investorpresentasjonen på slutten av TINC) kan gründerne oppleve direkte suksess som følge av den ved å tiltrekke seg investorer, kunder eller andre partnere (Christiansen 2009; Berrehag et al. 2012). Dette stimulerer til *økt tro på egen handlekraft*. Gründerne kan tydelig måle, etter programmets slutt, hvor mange kontakter de har fått; hvor mange avtaler er signert; hvor mange dialoger er i gang; og gjennom refleksjon (Cope 2005b) kjenne på utviklingen av andre kvalitative faktorer som for eksempel forbedring i presentasjonsteknikk. Samtidig, slik empirien viste, kan dette også føre til skuffelser på grunn av at en ikke lander kundene en hadde satt seg som mål.

Etter gjennomføring av programmet har deltakerne vist økning i selvtillit som en følge av markedsvalidering av produktet, og etter at de har trent på å prate med investorer og kunder. *Økt tro på egen handlekraft*-dimensjonen fremmes også da av forhold som det strukturerte programmet og fritiden, samt den kulturelle konteksten. Dette støttes av Schunk, Meece og Pintrich (2013) som sier at self-efficacy (mestringsforventning), reell mestring og opplevd mestring (som gjensidig påvirker hverandre), kan bli påvirket av andre individuelle og sosiale faktorer som er i miljøet til entreprenøren. Motivasjonen til entreprenørene for å utføre visse oppgaver ble også undersøkt, spesielt knyttet til å fremme *handlingsorienterings*-dimensjonen. Motivasjonen i valg av oppgaver, innsats og utholdenhet er også relevant i mestringsforventning ifølge Schunk, Meece og Pintrich (2013). Det er et skille mellom reell og opplevd mestring (Schunk, Meece & Pintrich 2013). Min studie har bare fremstilt deltakernes synspunkter der opplevd mestring er slik mestringsforventningen oppleves av gründeren. Videre studier kan utforske hvordan nøytrale kilder, som for eksempel mentor, viser til resultater av reell oppnådd mestring som følge av et inkubatorprogram (Schunk, Meece & Pintrich 2013). Deltakernes synspunkter på dette er koblet med egen refleksjon, som vist ovenfor, hvor det legges i bunn at mestringserfaringen da påvirkes av andre enn bare gründeren, fordi refleksjon kan stimuleres i relasjon med mentor, med-gründerne og kunder. Jeg valgte å ikke fokusere på å utforske mestring og self-efficacy i dette studiet, derfor velger jeg å ikke diskutere dette videre.

Det var tydelig bevis på entreprenører som lærte seg å skille bedre mellom ulike roller de påtar seg (Cope 2005b). Dette var en prosess som tyder på personlig forandring



(Gartner 1988) hos den enkelte, som ble fremmet spesielt av nettverksmulighetene i Silicon Valley og som programmet fasiliterte (*eksponering mot internasjonalt marked*). Dette bidro til å fremme *læring i team og nettverk*-dimensjonen. Dette støtter Rae (2005) og Cope (2005b) som sier det er særlig interessant å studere bedriftsutviklingen, siden gründeren trenger å lære å tilpasse sin rolle og kontinuerlig utvikle ny atferd for å sikre at selskapet overlever og vokser. Gartners (1988) perspektiver mener mye av dette skyldes personlig utvikling og forandring hos entreprenøren, noe inkubatorprogrammet i dette studiet ser ut til å fremme betydelig (*akselerering av prosesser*). Det empiriske grunnlaget har vist at disse rollene og holdningsendringene kan bidra til at entreprenøren personlig tar bedre vare på seg selv og klarer å skille seg fra bedriften også, som i dette studiet anses som en positiv utvikling. For at en forretningsinkubasjon skal ansees som vellykket, avhenger den like mye av hvor mentalt forberedt gründerne som skal inkuberes er til å håndtere forretningen, som hvordan de blir tilbudt opplæring i entreprenørskap, business eller ferdigheter, dette ifølge Shepard (2013). Nettopp mentale forberedelser kan til og med være like viktig som hvordan inkuberende gründerer tilegner seg tekniske og forretningsegenskaper (Shepard 2013). Å finne balansen som fungerer for gründeren personlig kan derfor tenkes å spille en viktig rolle for bedriftens suksess, noe som derfor bør fremmes av et inkubatorprogram. Dette har også direkte innvirkning på motivasjon, inspirasjon og utholdenhet.

#### *Lære fra motstand & usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering*

Læringsdimensjonene som går på å *lære fra motstand og usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering* kan fremmes av hele prosessen helhetlig, siden hele inkubatorprogrammet kan sees på som en prosess hvor man lærer fra episoder og hendelser som oppstår underveis. Å leve med usikkerhet definerer den entreprenørielle tilværelsen i følge Pittaway et al. (2011), og bare avgjørelsen å delta i et inkubatorprogram kan føre til usikkerhet, på grunn av den alternative kostnaden (om gründeren heller skulle bruke tiden og pengene på noe annet). Læringsutbyttet til gründerne fra programmet kan alltid sies å være usikkert, fordi det avhenger av gründerens egen innsats, ambisjon og motivasjon, entreprenørens akkumulerte ferdigheter og evner (Cope 2005b), praktiske forhold på stedet, de andre deltakerne, mentorer, ansatte fra TINC, kunder, investor osv., selskapet og dets ansatte og produktet i seg selv og annet. Dette støtter Cope (2005b) sitt syn på at læring er dynamisk, kontekstuell, kumulativ og reflekterende, og dermed kan påvirkes av mange faktorer. Arbeidsinnsats, tid og penger legges inn i denne prosessen, men det er likevel ingen

garanti for at selskapet eller teamet som jobber med ideen klarer å tilegne seg læringsutbytte gjennom programmet eller overleve utenfor inkubatorprogrammet etter dets slutt (Cohen 2013).

Eierskapet entreprenøren har til firmaet er direkte knyttet til følelsesmessig eksponering (emotional exposure), fordi deltakeren er tvunget til å reflektere over og stille spørsmål ved det etablerte (Pittaway & Cope 2007), som er alt fra produktet og selskapet de deltar med til personlige overbevisninger. Dette påvirker direkte hvordan gründere lærer, siden dette er en "investment of the self" i den foreslåtte virksomheten som former deltakerens læring (Cope 2005b). Oppstartsselskapet gründeren har investert tid, egne penger, innsats og håp i meldes på et inkubatorprogram som bør bidra til at gründeren håndterer tvetydighet bedre, derfor er mentorer ofte sentrale i dette. Mental støtte, som noen av deltakerne i studien påpekte selv, og personlig utvikling er av viktighet i å fremme EL, fordi den entreprenørielle tilværelsen er preget av usikkerhet, og gründeren vet ikke hva det neste som kommer til å skje er, som Pittaway et al. (2011) sier. Økt overlevelsessevne for selskapene (noe inkubatorprogrammet ønsker å fremme) kan tenkes å ha direkte sammenheng med hvordan entreprenøren håndterer usikkerhet og tvetydighet, men disse sammenhengene bør utforskes nærmere.

Referert i Cope (2005b) er det økende bevis på å identifisere mekanismer som tyder på at vesentlige hendelser eller episoder har en innflytelsesrik rolle i å stimulere EL (Rae & Carswell 2000; Deakins & Freel 1998). Det å definere en hendelse som vesentlig, som er av betydning for gründeren, kan vise seg å være utfordrende hvis ikke gründeren selv fremstiller dette tydelig, spesielt i en liten studie som dette. Det nærmeste jeg kommer til en vesentlig kritisk hendelse i dette studiet, var da en kjerneperson sluttet i det ene selskapet etter TINC. Dette ble fremstilt av gründeren som en utfordring, som brakte teamet som ble igjen nærmere, og viser evolusjonen i et oppstartsselskap der entreprenørskapsprosessen utfolder seg over tid (Peter, Rice & Sundararajan 2004), og der ulike mennesker behøves til ulike tider. Denne hendelsen var noe TINC bidro til, til og med kanskje utløste, men ikke forårsaket. Når entreprenøren ikke gir signaler om at dette har vært en betydelig kritisk hendelse for firmaet, kan jeg ikke finne bevis på at det har hatt en innflytelsesrik rolle utover det han beskriver selv, spesielt når jeg ikke observerer selskapet over tid. TINC-opplevelsen som en helhet har stimulert til entreprenøriell læring hos deltakeren, hvor denne hendelsen bare har spilt én rolle i totalopplevelsen. Det å identifisere mekanismer som tyder på at vesentlige hendelser eller episoder har hatt en innflytelsesrik rolle, viser seg å være

vanskeligere enn antatt. Derfor ser jeg behovet for videre forskning av viktigheten av kritiske hendelser i et inkubatorprogramkontekst.

Det var en positiv opplevelse, av stor viktighet, for deltakerne å dra på TINC og jobbe i en annen kontekst enn de er vant med i Norge. Det er bevis om episoder som entreprenører har beskrevet som instrumentelle i det å forme ens fremgangsmåter både i privatlivet og i ens arbeid (Cope 2005b). Disse episodene stimulerer, i felleskap, de ulike entreprenørielle læringsdimensjonene på ulikt nivå i en prosess, i en ”syntese” som deltakerne sa selv. Derfor kan totalopplevelsen fra inkubatorprogrammet kanskje beskrives som en positiv opplevelse utenom det vanlige, og som skiller seg ut i entreprenørens liv. Både positive og negative opplevelser er sett å påvirke, av Minniti og Bygrave (2001) og Reuber og Fischer (1999), den entreprenørielle læringsprosessen ifølge Cope (2005b). Cope fortsetter med at gründerens læring oppstår som svar på meningsfulle muligheter og problemer. Hvis et inkubatorprogram skal analyseres på mikronivå og forskeren klarer å plukker fra hverandre de ulike elementene og ser dem uavhengig av hverandre, oppdager man mest sannsynlig at elementene i seg selv ikke er så unike, og derfor er verdien de gir heller ikke så unik. Det er prosessen, syntesen og samspillet, fasilitert i en lærerik kontekst, som gir en helhetlig opplevelse og som viser seg å ha betydning, for gründeren. Litteraturen har stort fokus på akselerert EL fra kritiske hendelser, men som sagt ovenfor var det vanskelig å finne noe tydelige bevis på dette i min studie. Entreprenører lærer ikke utelukkende bare av kritiske læringshendelser (Cope 2005b). De lærer kontinuerlig mens de driver forretningen og kan lære gjennom såvel rutineaktiviteter som lineære, diskrete hendelser (Minniti and Bygrave 2001; Burgoyne & Hodgson 1983). Det å bare skifte sted, kontekst, kultur og gjennomføre noe av de samme rutineaktivitetene med nye kunder og partnere kan bidra til økt EL, som vi har sett i tilfellet med TINC. Derfor betegner jeg dette som et nytt funn fra studien, som Pittaway et al. (2011) ikke har omtalt, at forholdet *eksponering mot internasjonalt marked* spiller en viktig og avgjørende rolle i å fremme entreprenøriell læring i inkubatorprogrammet. Jeg er overbevist om at inkubatorprogrammet bør sees på som en prosess hvor entreprenøren lærer fra episoder og hendelser som oppstår underveis og er i samspill med hverandre, men i tillegg til det bør inkubatorprogrammet sees på i sin helhet, også som en hendelse i entreprenørens liv som skiller seg ut. Dette støtter synet til Hackett og Dillts (2004) som påpeker viktigheten av å diskutere totaliteten av inkubatoren, ikke bare enkeltbitene den består av.

Kriser kan også føre til nyttig og produktiv læringsutbytte (Cope 2005b), men jeg mener likevel at selv om litteraturen har et stort fokus på kritiske læringshendelser, bør de

ikke bevisst bygges inn og fasiliteres i inkubatorprogrammer. Mezirow (1991), for eksempel, innrømmer at det ofte er betydelig emosjonelle "frafall" forbundet med læring som utfordrer den enkeltes oppfatning av ham-selv eller henne-selv. Jeg er enig i at det å skape press i inkubatorprogram via gruppedynamikk og stramme tidsrammer, tydelig kan føre til kriser som oppstår underveis, som Pittaway og Cope (2007) sier, og når det gjelder læring, bør disse hendelsene ikke nødvendigvis bli sett på som negative. Men de bør ikke arrangeres og skapes med vilje i programmet for å tvinge frem akselerert læringsutbytte. Som Pittaway og Cope (2007) selv sier, det kan være etiske problemstillinger ved å bygge inn kriser i slike inkubatorprogrammer.

Begrenset varighet av programmet var viktig for å stimulere følelsen av at ting må skje. Den sørget for fremgang og effektivitet, samt tydelig markerer slutten på oppholdet som støtter funnene til Cohen (2013); Christiansen (2009) og Berrehag et al. (2012). Pittaway og Cope (2007) sier at tidspress og behovet for raske beslutninger blir fremhevet som viktige elementer i entreprenøriell aktivitet. Dette kan oppsummeres i forholdet om *akselerasjon av prosesser*. Stramme tidsrammer kan ha konsekvenser for balansen av en entreprenørs aktivitet; det kom frem i det ene tilfellet hvor gründeren Martin kjente på følelsesmessig eksponering på grunn av ledig tid i kalenderen. Cope (2005b) sier at tidspress speiler utfordringene med å etablere og drive et nytt selskap, som kan være altoppslukende og ta over alle aspekter av ens liv (Pittaway & Cope 2007). Det var flere deltakere som slet med å skille seg selv fra selskapet, hadde utfordringer i forhold til å sette grenser, hvor hos noen det til og med gikk utover helsen. Gründerne blir underlagt stresstest fra inkubatorprogrammet, om de virkelig er "all in", og om dette er en livsstil de kan være komfortabel med. Nivået og tempoet hjemme i Norge kan oppleves annerledes enn det tempoet som oppleves i forretningsinkubasjonen, på både godt og vondt. Der gründerne opplevde det frustrerende å booke møter og opplevde noe mer fritid enn ønskelig i begynnelsen (sammenlignet med hva de er vant fra i Norge), fremmet dette følelsen av usikkerhet og ledet hos noen til følelsesmessig eksponering. På grunn av dette har noen av deltakerne bygget referanserammer (Cope 2005b). Det var bevis på at flere gjorde det i forhold til sosiale situasjoner og kultur også, og bevis på at disse referanserammene har hjulpet dem i situasjoner i ettertid.

De nye forholdene som fremmer entreprenøriell læring og som fremkom som hovedfunn fra det empiriske grunnlaget, er ikke direkte omtalt som læringsdimensjoner fra Pittaway et al. (2011). Studien fant bevis på at de var av stor viktighet for å fremme

entreprenøriell læring hos deltakerne, men det fremkom også av sammenhengen mellom de entreprenørielle læringsdimensjonene, som vist i avsnittene ovenfor.

### Akselerasjon av prosesser

Kombinasjonen av læringsdimensjonene diskutert ovenfor har bidratt til bl.a. oppsving i handling fra praktisk erfaring og personlige holdningsendringer, som har resultert i at selskapenes produkter har utviklet seg og beveget seg mot markedet med en akselerasjon av hastighet. Programmet bidro til en akselerering i utforming av MVP og ledet til eksponering av deltakerne mot et internasjonalt marked som akselererte prosessen i produktutvikling og markedsstrategi. Den begrensede varigheten av programmet bidro til å gi større effekt av og økt hastighet i prosesser for gründere. Det bidro til å stressteste gründerne om de tålte denne typen hastighet, som Anders selv beskrev: *”Det er en veldig fin måte å sette mer fart på alle hjulene, se hvilket tannhjul som knekker.”* Fokuset på å akselerere prosesser for gründere er ikke omtalt som en egen dimensjon for læring av Pittaway et al. (2011), men det er bevis på at akselerasjonen av prosesser for gründere og selskapet har ført til økt entreprenøriell læring. Dette plasserer deltakerne i forkant av andre selskaper som ikke har vært med på TINC. Mentorskap ble ikke påvist å gi større effekt i forhold til akselerering av prosessen for refleksjon.

### Eksponering mot internasjonalt marked

Læring må bli utforsket som en kontekstuell og aktiv, snarere enn en rent pedagogisk prosess, ifølge Rae (2005), fordi læring er knyttet til konteksten der det er lært. Dette underbygger at en av de viktigste resultatene at konteksten er særlig avgjørende for fasilitering av EL i et inkubatorprogram. Det kan tenkes at nettverksaspektet av business er annerledes basert på hvor man er i verden. Det deltakerne får i opplæring og erfaring fra amerikansk forretningskultur vil sannsynligvis være annerledes i form av utbytte og erfaringer deltakere fra TINC i Singapore vil få når det gjelder nettverkskultur. For eksempel er verdien av innsikten deltakerne har fått i sine respektive bransjer i USA vanskelig å måle, men viktig for selskapene, og noe de ikke hadde fått hjemme fra Norge. Men dette utbyttet gjelder ikke, og er ikke nødvendigvis overførbart til andre steder (land, markeder). Derfor er denne kontekstbetinget. Siden konteksten viste seg å ha en avgjørende betydning for læringsutbyttet til deltakerne fra TINC, bør derfor et inkubatorprogram definitivt inneholde

et internasjonalt element og sørger for å bytte konteksten for deltakerne og eksponere dem direkte for et krevende og konkurransepreget markedet. Hvis hele inkubatorprogrammet i andre tilfeller enn TINC ikke foregår i utlandet bør kanskje bedriftene i alle fall sendes ”på utveksling”. Hvis de drar til det største markedet de ønsker å etablere seg i, kan de få *first hand* nettverk, erfaringer og tilbakemeldinger, og forme strategi og handlingsplan fra dag én med fokus på det globale markedet. Dette støttes av den sosiale karakteristikken av opplevelsen, som ifølge Wang og Chugh (2014)<sup>60</sup> indikerer at kollektiv læring er avhengig av en effektiv kombinasjon av know-what og know-how samt know-who (dvs. formelle og uformelle kontakter og nettverk som gir tilgang til kunnskap know-what og know-how). Dette mener jeg er den viktigste oppgaven til inkubatorprogrammet – å kaste bedriftene ut i et krevende utenlandsk miljø for å tilegne seg know-what, know-how og know-who. På denne måten kan inkubatorprogrammet hjelpe gründere på tre sammenhengende måter, som ifølge Mills et al. (2013)<sup>61</sup>: snur den grunnleggende ideen om til et vellykket produkt eller en tjeneste; utvikle virksomheten; og hjelpe med overgangen der gründeren blir til en kompetent ”utøver” i feltet.

TINC har bidratt til at selskapene har blitt sterkere, slik en inkubator gjør for tidligfødte, slik at de kan overleve på egen hånd i markedet (Shepard 2013)<sup>62</sup>. Funnene fra det empiriske grunnlaget i denne studien stemmer også noe over ens med funnene av den empiriske studien til Hallen, Bingham og Cohen (2013). Deres funn tydet på at de beste programmene faktisk akselererer tidshorisonen for selskapene for å nå viktige milepæler, herunder tid til å hente inn risikokapital, exit ved oppkjøp og oppnåelse av kunde *traction*. Men de finner også ut at mange akseleratorprogrammer ikke akselererer oppstartsutviklingen. De som har forutsetningene for å lykkes, vil lykkes raskere ved å delta i et inkubatorprogram. Men det vil mest sannsynligvis ikke gjelde alle. Andre studier ifølge Hytti og Mäki (2007) (Phillimore 1999; Massey et al. 1992) viser at de mest lovende firmaene i inkubatorer (som er en liten andel av totalen) har fått mest utbytte av tjenestene som gir rådgivning og veiledning i forretningsutvikling. Lokasjon og finansiering er også nødvendig ifølge Hytti og Mäki (2007).

## 6.2 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å få større forståelse for hva som fremmer entreprenøriell læring (EL) hos oppstartsbedrifter i et inkubatorprogram. Studien viser at læringen gründerne har opparbeidet seg under utviklingen av bedriften, er kontinuerlig og ikke bare forbundet med oppstarten av selskapet der denne entreprenørielle læringen kan fremmes i et inkubatorprogram. Den omfatter at gründeren har tilegnet seg egenskaper om hvordan effektivt drifte firmaet og få det til å vokse, noe som støtter Politis (2005) sine funn og definisjon av EL. Oppgaven har utviklet en ny konseptuell modell som streber etter å kombinere de beste egenskapene ved et inkubator og akseleratorprogram for å fremme EL. Studien har bevist at faktorene som fremmer EL i et inkubatorprogram, først og fremst er nettverksmuligheter og at programmet avholdes i et internasjonalt og utfordrende forretningsmiljø; deretter mentor og programmet, samt begrenset varighet og tilgangen på kapital. Studien har også avdekket to nye forhold som fremmer EL – *akselerasjon av prosesser og eksponering mot et internasjonalt marked*. Overordnet ligger det i disse at den EL-en i et inkubatorprogram vil være akselererende hvis den foregår i en internasjonalt kontekst, i et krevende miljø, hvor eksponeringen av produkt og gründer til nettverk og marked er i fokus. Funnene fra studien indikerer en uatskillelig sammenheng mellom disse faktorene hvor samspillet mellom disse avgjør læringsutbyttet som også er særdeles kontekstbetinget. Studiens funn kan være nyttige for IN og andre aktører som vil fremme EL.

## 6.3 Implikasjoner

Norske gründerne bør reise ut fra Norge til internasjonale forretningsmiljøer for å komme ut av skallet sitt og få innspill fra ledende aktører fra industrien, som i beste fall kan ende opp med å få disse som kunder. TINC-programmet gir viktig støtte til gründerne og bidrar til deres personlige utvikling hvor den ”mentale støtten” verdsettes veldig av deltakerne. Anbefalinger til IN for at TINC skal kunne fremme entreprenøriell læring enda bedre er at programmet bør tilrettelegge for mer strukturert refleksjon for å få høyere nivå av læringsutbytte. Dette bør fasiliteres underveis i programmet, hvor mentor bør spille en sentral rolle. I ettertid av programmet kan det også være nyttig for deltakerne å beholde kontakt med mentorer eller IN-TINC-ansatte og foreta oppfølgingssamtaler som bidrar til refleksjon hos gründeren. Jeg opplevde at noen av deltakerne virkelig satte pris på å ta seg tid til å snakke om TINC-opplevelsen sin. En deltaker beskrev det som en ”nyttig erfaring”

hvor han så seg selv og prosjektet sitt utenifra, noe han også syntes var gøy ”fordi det fort kan ende med at en blir smalsynt når en jobber med noe så lenge”. IN bør også tydeliggjøre hva TINC som program skal oppnå, for å sende tydelig signaler til gründere og verve ”riktige” selskaper til programmet. De bør også bygge videre på merkevaren TINC for å etablere kredibilitet utenfor IN-økosystemet. Det bør stilles større krav til IN med å tilpasse programmet bedre til gründerne som deltar, noe som naturlig leder til strengere inntaksprosesser og seleksjonskrav, der kullet velges og sammensettes nøyere og blir homogenisert i større grad. Det kan være mer hensiktsmessig for utbyttet fra programmet at det deltar minst to representanter fra hvert selskap slik at det unngås at gründeren drar alene på programmet. TINC bør også ha større fokus på å bygge nettverk internt i kullet.

Gründerne som deltar på TINC, vil få en unik og uerstattelig praksis i Silicon Valley som ufarliggjør det amerikanske markedet, der inkubatorprogrammet bidrar til å akselerere utviklingen av selskapet og totalopplevelsen bidrar til en personlig modning for den enkelte, spesielt med tanke på at gründerne tør mer etter TINC. Som gründer får du tett oppfølging, mentorskap og *referrals* som man ikke ville fått noen andre steder; innsikt i bransjen; nettverk og et godt forhold til IN. For å oppnå dette bør gründerne legge igjen janteloven hjemme, være åpne for nye opplevelser og komme seg ut av komfortsonen, være villig til å underlegge absolutt alle deler av selskapet og produktet til diskusjon og ta tilbakemeldingene for hva de er verdt, være ydmyk, men ha troa på å lykkes, og ikke minst huske på å ha det gøy.

#### **6.4 Begrensninger og videre forskning**

Entreprenøriell læringslitteratur ser ut til fortsatt å være i utviklingsfasen, og hovedhensikten med denne oppgaven har vært å få større forståelse for forhold som fremmer EL hos oppstartsbedrifter i et inkubatorprogram. Studien er basert på et lite utvalg, hvor resultatene er foreløpige, og har gitt et fragmentert inntrykk av læringsutbyttet deltakere sitter igjen med etter oppholdet. Målet har vært å utforske hvordan gründeren og selskapet kan ha blitt påvirket av den begrensede perioden som studiet har fokusert på, og om opplevelsene har bidratt til økt EL. Siden resultatene er basert på deltakernes egne oppfatninger av hva som har vært verdifullt og ikke, kan det tenkes at de ikke fullstendig har forstått sitt læringsutbytte, eller har sett helhetlig verdien av TINC. Ved å gjengi opplevelsene fra TINC i ettertid kan også føre til at de har overoptimistisk syn på sitt læringsutbytte. Samspeillet mellom elementene i inkubatorprogrammet har akselerert de syv entreprenørielle dimensjonene for å fremme EL hos deltakerne. For å kunne måle hvor mye akselerasjonen



kan ha vært må disse selskapene følges over tid. De er også bare noen år gamle, og videre forskning på området bør fokusere på å studere selskapenes strøm av erfaringer over tid for å få en bedre forståelse for læringsprosessen før, underveis og i etterkant av et inkubatorprogram. Derfor er denne oppgaven et lite bidrag i et felt som bør undersøkes i dybden over en lengre tidsperiode gjennom hele entreprenørens gründerliv, (som omtalt i Politis 2005) slik at det kan vises til målinger av hvor mye læringsutbytte har økt på de ulike dimensjonene. Cope (2005b) understreker at gründere lærer kontinuerlig og utvikler seg i takt med sin voksende bedrift og omgivelsene. Det å utforske de ulike erfaringene disse gründere tilegner seg gjennom hele selskapslivet, kan vise til en bedre forståelse for læringsprosessen. Derfor bør forskning ikke begrense dette dynamiske fenomenet til ett tidspunkt. Det er behov for videre studier og mer empiri på hvordan omgivelser kan hjelpe til med refleksjon hos gründeren; hvor mye gründerne faktisk reflekterer; og hva utløser refleksjonen (Cope 2005b). Bl.a. bør det også forskes videre på prosessen for legitimering av valg som gründeren møter ovenfor menneskene i bedriften da valgene i stor grad har blitt påvirket av eksterne parter. Min studie omhandler også bare relativt nyetablerte oppstartsbedrifter. Læring er ikke bare relevant for oppstartsselskaper (Cope 2005b). Derfor bør videre forskning også fokusere på hvordan modne og etablerte bedrifter kan bruke inkubatorprogrammer for å fremme EL. Min masteroppgave har hatt fokus på forhold som fremmer EL, men videre studier bør også undersøke hva hemmer EL. Det bør også forskes videre på forholdene som oppgaven avdekker for i større grad å se hvordan *akselerasjon av prosesser og eksponering mot et internasjonalt marked* fremmer EL i et inkubatorprogram. Dette bør gjøres med et større utvalg og med strengere utvalgsriterier for deltakelse i programmet og med fokus på et mer homogenisert kull.

## Litteraturliste

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23 (2): 127-135.
- Albert, P. & Gaynor, L. (2003). *National contexts, incubator families and trends in incubation—views from four countries*. The 48th ICSB Conference Proceedings, Belfast.
- Anselm, M. (1993). Entrepreneurship education in the community college. *Proceedings 38th International Council for Small Business (ICSB)*: 177-192.
- Aronsson, M. (2004). Education matters—but does entrepreneurship education? An interview with David Birch. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), 289–292.
- Barrehag, L., Fornell, A., Larsson, G., Mardstrom, V., Westergard, V. & Wrackefeldt, S. (2012). Accelerating success: A study of seed accelerators and their defining characteristics. *Chalmers University Of Technology*: 14-15.
- Barrow, C. (2001). *Incubators: a realist's guide to the world's new business accelerators*: Wiley Chichester.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442–453.
- Boud, D., Cohen, R., & Walker, D. (1993). Introduction: Understanding learning from experience. In D. Boud, R. Cohen, & D. Walker (Eds), *Using experience for learning* (pp. 1–18). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (1985). What is reflection in learning? In D. Boud, R. Keogh, & D. Walker (Eds), *Reflection: Turning experience into learning* (pp. 7–17). London: Kogan Page.
- Burgoyne, J.G. & Hodgson, V.E. (1983). Natural learning and managerial action: A phenomenological study in the field setting. *Journal of Management Studies*, 20(3), 387–399.
- Busenitz, L. W., West, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N. & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of management*, 29 (3): 285-308.
- Bygrave, W. D. & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, 16 (2): 13-22.
- Caley, E. & Kula, H. (2013). Seeding Success: Canadian Startup Accelerators-MaRS Data Catalyst. June. <http://datacatalyst.marsdd.com/startupaccelerators>.
- Chan, K. & Lau, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25 (10): 1215-1228.
- Charry, G. P., Pérez, J. E. A. & Barahona, N. E. L. (2014). Business incubator research: a review and future directions. *Pensamiento & Gestión* (37): 41-65.
- Christiansen, J. D. (2009). *Copying Y Combinator - A framework for developing Seed Accelerator Programmes*. MBA Dissertation Cambridge, United Kingdom University of Cambridge, Judge Business School & Jesus College.
- Clark, B. W., Davis, C. H. & Harnish, V. C. (1984). Do courses in entrepreneurship aid in new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 22 (2): 26-31.
- 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): 55-79.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

- Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *innovations*, 8 (3-4): 19-25.
- Cohen, S. & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2418000>: 16.
- Collins, O. & Moore, D.G. (1970). *The organization makers. A behavioral study of independent entrepre- neurs*. New York: Appleton–Century–Crofts.
- Colombo, M. G. & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators?: Evidence from Italy. *Research policy*, 31 (7): 1103-1122.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for ‘Higher-level’ Learning. *Management Learning*, 34 (4): 429-450.
- Cope, J. (2005a). Researching Entrepreneurship through Phenomenological Inquiry Philosophical and Methodological Issues. *International Small Business Journal*, 23 (2): 163-189.
- Cope, J. (2005b). Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4): 373-397.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26 (6): 604-623.
- Cope, J. & Watts, G. (2000). Learning by doing-An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (3): 104-124.
- Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1): 57-81.
- Dalley, J. & Hamilton, B. (2000). Knowledge, context and learning in the small business. *International Small Business Journal*, 18(3), 51–59.
- Deakins, D. (1996). *Entrepreneurship and Small Firms*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Deakins, D. & Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5 (3): 144-155.
- DeFillippi, R. J. (2001). Introduction: project-based learning, reflective practices and learning. *Management Learning*, 32 (1): 5-10.
- Dencker, J. C., Gruber, M. & Shah, S. K. (2009). Pre-entry knowledge, learning, and the survival of new firms. *Organization Science*, 20 (3): 516-537.
- Eisenhardt, K. M., (1989) Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ericsson, Y. (2014). *Why Silicon Valley?* 02.12.2014 utg. nordicinnovationhouse.com/blog. Tilgjengelig fra: <http://www.nordicinnovationhouse.com/blog/2014/12/2/why-silicon-valley> (lest 03.02.2015).
- Erikson, T. (2003). Towards a taxonomy of entrepreneurial learning experiences among potential entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1): 106-112.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2010). Case study research in business and management. *Teoksessa: Mills AJ, Durepos G, Wiebe E (toim.) Encyclopedia of case study research*, 1: 93-96.
- Fang, S.-C., Tsai, F.-S. & Lin, J. L. (2010). Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme. *International Small Business Journal*, 28 (1): 90-113.
- Fayolle, A. (2007). *Handbook of research in entrepreneurship education: A general perspective*, b. 1: Edward Elgar Publishing. 321 s.
- Fiet, J. O. (2001). The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16 (1): 1-24.

- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10 (4): 696–706.
- Gartner, W. B. (1988). Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 13(1): 11–32.
- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International small business journal*, 15 (3): 13-29.
- Gibb, A.A. & Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting small businesses. *European Small Business Journal*, 1(1), 26–45.
- Gjester, H. (2014/2015). *E-post utveksling om TINC-programmet*.
- Gorman, G., Hanlon, D. & King, W. (1997). Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review. *International Small Business Journal*, 15 (3): 56-77.
- Graebner, M. E., Martin, J. A. & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10 (3): 276-284.
- Gray, D., Ekinci, Y., Goregaokar, H. (2011). Coaching SME Managers: business development or personal therapy? A mixed methods approach. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (4) 862-881
- Hackett, S. M. & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29 (1): 55-82.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B. & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of management*, 37 (1): 280-304.
- Hallen, Bingham & Cohen. (2014). Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success: Working paper.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N. & Sull, D. N. (2000). Networked incubators. *Harvard business review*, 78 (5): 74-84.
- Harrison, R. T. & Leitch, C. M. (2005). Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4): 351-371.
- Hartley, J. F., (1994) Case studies in organisational research, in *Qualitative Methods in Organisational Research*, C. Cassell and G. Symon, eds., London: Sage Publications.
- Hedenstad, H. H. (2011). *En effektivvurdering av to norske inkubatorer: et viktig første steg*. Hovedoppgave. Brage: Norges Handelshøyskole. 95 s.
- Henry, C., Hill, F. & Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part II. *Education+ Training*, 47 (3): 158-169.
- Hill, J. & McGowan, P. (1999). Small business and enterprise development: questions about research methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5 (1): 5-18.
- Hines, T., Thorpe, R. & Oztel, H. (1995). *New approaches to understanding small firm networks-the key to performance, managerial learning and development*. Proceedings of the 18th ISBA National Small Firms Policy and Research Conference, Paisley, November.
- Hoffman, D. L. & Radojevich-Kelley, N. (2012). Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results. *Small Business Institute Journal* 8(2): 54-70
- Holman, D. (2000). Contemporary models of management education in the UK. *Management Learning*, 31 (2): 197-217.

- Holman, D., Pavlica, K., & Thorpe, R. (1997). Rethinking Kolb's theory of experiential learning in management education. *Management Learning*, 28(2), 135–148.
- Holmqvist, M. (2000). *The dynamics of experiential learning. Balancing exploitation and exploration within and between organisations*. Published Ph.D. dissertation, Stockholm School of Business, Stockholm, Sweden.
- Hughes, M., Hughes, P. & Morgan, R. E. (2007). Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance. *British Journal of Management*, 18 (4): 359-375.
- Hytti, U. & Mäki, K. (2007). Which firms benefit most from the incubators? *International Journal of Entrepreneurship and innovation management*, 7 (6): 506-523.
- Innovasjon Norge v/ avdeling for Entreprenørskap. (2012). Kunnskapsgrunnlaget for «flere gode gründere» *Interndokument - vedlegg årsrapport 2013*: Innovasjon Norge.
- Innovasjon Norge. (2012). *TINC: Tech INCubator program*. Washington DC (Presentasjon 06.11.2012).
- Innovasjon Norge. (2014a). *Formål, mål og visjon*. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon norge.no/no/Om-Oss/formal-mal-visjon/> (lest 03.02.2015).
- Innovasjon Norge. (2014b). *Global Entrepreneurship*. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon norge.no/global-entrepreneurship/> (lest 10.10.2014).
- Innovasjon Norge. (2014c). *Gründere får 15 millioner ekstra*. I: Siv Isabel Eide pressekontakt Innovasjon Norge (red.). Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon norge.no/no/Nyheter/15-millioner-til-grundere/> (lest 20.04.2015).
- Innovasjon Norge. (2014d). *Innovasjon Norge Årsrapport 2013*. I: Gåseidnes, S. (red.). Oslo: Innovasjon Norge v/ avdeling for strategi, policy og resultater. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon norge.no/no/Nyheter/arsrapport-2013/> (lest 09.01.2015).
- Innovasjon Norge. (2014e). *Om oss*. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon norge.no/no/Om-Oss/omoss/> (lest 03.02.2015).
- Innovasjon Norge. (2014f). *Tech Incubator*: Nordic Innovation House. Tilgjengelig fra: <http://www.nordicinnovationhouse.com/tinc> (lest 06.01.2015).
- Innovasjon Norge. (2014g). *Våre kontorer i Norge og utland*. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon norge.no/no/Kontorer-i-Norge/> (lest 22.04.2015).
- Innovasjon Norge. (2015). *Forandringens vind - Intervju Anita Krohn Traaseth*. I: Fete typer (red.). Magasinet Innsats: Innovasjon Norge. Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon norge.no/no/Innsats/nr-1-2015/intervju/forandringens-vind/> (lest 12.02.2015).
- Institutt for lingvistiske og nordiske studier (ILN). (2010). *Bokmålsordboka*. Universitetet i Oslo og Norsk språkråd (red.). Bokmålsordboka.
- Isabelle, D. A. (2013). Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice of Incubator or Accelerator. *Technology Innovation Management Review*, 3 (2).
- Jarvis, P. (1987a). *Adult learning in the social context*. London: Croom Helm.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utg. Oslo: Abstrakt forlaget. 490 s.
- Joint Venture Silicon Valley. (2015). *Silicon Valley Index 2015*. Tilgjengelig fra: <http://www.siliconvalleycf.org/sites/default/files/publications/2014-silicon-valley-index.pdf> (lest 07.05.2015).
- Kantor, J. (1988). Can entrepreneurship be taught?: A Canadian experiment. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 5 (4): 12-19.
- Katz, J. A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999. *Journal of business venturing*, 18 (2): 283-300.

- Kim, D.H. (1993). The link between individual and organisational learning. *Sloan Management Review*, Fall, 37–50.
- Kim, J.-H. & Wagman, L. (2012). Early-Stage Financing and Information Gathering: An Analysis of Startup Accelerators. *SSRN Scholarly Paper ID*, 2142262.
- King, A. (2002). Structuring Peer Interaction to Promote High-Level Cognitive Processing. *Theory into Practice*, 41 (1): 33-39.
- Kirby, D. A. (2004). *Entrepreneurship Education and Incubators: Pre Incubators, Incubators and Science Parks as Enterprise Laboratories*. Trabajo presentado en la 14th Annual IntEnt Conference, Universidad de Nápoles Federico II, Italia.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29 (5): 577-598.
- Kuratko, D.F. (2003), “Coleman white paper: entrepreneurship education – emerging trends and challenges for the 21st century”, *Proceedings of the 17th United States Association of Small Business & Entrepreneurship Conference*, Hilto Head Island, January, s.3-20.
- Lant, T. K. & Mezias, S. J. (1990). Managing discontinuous change: A simulation study of organizational learning and entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11 (5): 147-79.
- Lüthje, C. & Franke, N. (2003). The ‘making’ of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management*, 33 (2): 135-147.
- Malterud, K. (2005). Kvalitative metoder i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter og utfordringer. *Ugeskrift for Læger - Danish Weekly Journal for Physicians*, 167:2377.
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- Massey, D., Quintas, P. & Wield, D. (1992). High-tech fantasies. *Science Parks in Society, Science and Space*.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L. & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33 (4): 965-988.
- Meyer, G. D. (2001). Major unresolved issues and opportunities in entrepreneurship education. *Coleman White Paper*. USASBE National Conference, Orlando, FL, February.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, P. & Bound, K. (2011). The startup factories. *London: NESTA*. Available at: [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the\\_startup\\_factories\\_0.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf): 39.
- Mills, J., Barakat, S. & Vyakarnam, S. (2013). Impact of mentoring and peer-learning within a global entrepreneurship programme. I: *ASEAN Entrepreneurship Conference (AEC2012)*, s. 289. <http://www.cfel.jbs.cam.ac.uk/research/publications/index.html>: Cambridge Judge Business School.
- Minniti, M. & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3): 5-16.
- Morrison, A., Breen, J. & Ali, S. (2003). Small business growth: intention, ability, and opportunity. *Journal of small business management*, 41 (4): 417-425.
- Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. (2015). *Meldeplikt*. Tilgjengelig fra: <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/> (lest 21.01.2015).
- O'Donnell, A. M. & King, A. (2014). *Cognitive perspectives on peer learning*. New York: Routledge.

- Peters, L., Rice, M. & Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29 (1): 83-91.
- Peterson, M. & Westlund, C. (2009). *Slik tennes ildsjeler: en introduksjon til entreprenøriell læring*. Uddevalla: Me University. 120 s.
- Phillimore, J. (1999). Beyond the linear view of innovation in science park evaluation An analysis of Western Australian Technology Park. *Technovation*, 19 (11): 673-680.
- Pittaway, L. & Cope, J. (2007). Simulating Entrepreneurial Learning: Integrating Experiential and Collaborative Approaches to Learning. *Management Learning*, 38 (2): 211-233.
- Pittaway, L., Rodriguez-Falcon, E., Aiyegbayo, O. & King, A. (2011). The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning. *International Small Business Journal*, 29 (1): 37-57.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 29 (4): 399-424.
- Powell, J. A., Houghton, J. (2008). Action learning as a core process for SME business support. *Action Learning: Research and Practice*, 5 (2) 173-184
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. 2 utg. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore: Sage.
- Rae, D. (2000). Understanding entrepreneurial learning: a question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (3): 145-159.
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (3): 323-335.
- Rae, D. (2006). Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18 (1): 39-56.
- Rae, D. & Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education and Training*, 42(4/5), 220–227.
- Ragin, C. C. (1992). Introduction: Cases of “What is a case?” : 1-17. i Ragin, C. & Becker, H. *What is a Case?* Cambridge. Cambridge University Press.
- Rasmussen, E. A. & Sørheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26 (2): 185-194.
- Reuber, A. R. & Fischer, E. (1999). Understanding the consequences of founders' experience. *Journal of Small Business Management*, 37 (2): 30-45.
- Reuber, A. R. & Fischer, E. M. (1993). The learning experiences of entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research*, 234.
- Reuber, R.A., Dyke, L.S., & Fischer, E.M. (1990). Experiential acquired knowledge and entrepreneurial venture success. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 69–73.
- Safian, R. (2014). *The world's most innovative companies 2014*: Fast Company magazine. Tilgjengelig fra: <http://www.fastcompany.com/section/most-innovative-companies-2014> (lest 22.04.2015).
- Sarasvathy, D. (1997). How do firms come to be? Towards a theory of the entrepreneurial process. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R. & Meece, J. L. (2014). *Motivation in education: theory, research and applications*. 4 utg. Harlow: Pearson. 324 s.
- Scillitoe, J., & Chakrabarti, K. (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, 30(3), 155–167.

- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative inquiry*, 5 (4): 465-478.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. 3 utg. Teachers College, Columbia University New York and London: Teachers College Press.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organisation*. London: Century Business.
- Shepard, J. M. (2013). Small business incubators in the USA: a historical review and preliminary research findings. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5 (3): 213-233.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*. 4 utg.: Sage Los Angeles, CA.
- SIVA. (2013). Ny Nasjonal Inkubasjonssatsning 2012-2022. *Rapport SIVA, Programbeskrivelse: 9*. Tilgjengelig fra: <http://siva.no/wp-content/uploads/2015/03/programbeskrivelse-inkubator.pdf> (lest 20.04.2015).
- Smilor, R.W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341–346.
- Snell, R. (1992). Experiential learning at work: Why can't it be painless? *Personnel Review*, 21(4), 12–26.
- Solomon, G. (2007). An examination of entrepreneurship education in the United States. *Journal of small business and enterprise development*, 14 (2): 168-182.
- Solomon, G. T., Duffy, S. & Tarabishy, A. (2002). The state of entrepreneurship education in the United States: A nationwide survey and analysis. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1 (1): 65-86.
- Storey, D. J. & Greene, F. J. (2010). *Small business and entrepreneurship*. 1 utg. Essex: Financial Times Prentice Hall. 576 s.
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), 160–175.
- Taylor, D. W. & Thorpe, R. (2004). Entrepreneurial learning: a process of co-participation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (2): 203-211.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget. 250 s.
- The case of venture creation and performance. *Journal of Management Studies*, 31(4), 507–524.
- Thompson, J., Downing, R. (2007). The entrepreneur enabler: identifying and supporting those with potential. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (3) 528-544
- Thune, T. M., Brandt, E., Kaloudis, A. & Spilling, O. R. (2009). Kompetanse i norsk næringsliv: En utfordring for Innovasjon Norge? I: NIFU (red.). *Rapport NIFU*. Oslo: NIFU STEP - Studier av innovasjon, forskning og utdanning. 46 s.
- Tosheva, K. & Nordnes, M. (2014). *Hvordan kan en inkubator skape verdi for oppstartsbedrifter i en tidlig fase – casestudie StartupLab: Norges Miljø og Biovitenskapelige Universitet, Semesteroppgave: BUS370 Næringsutvikling og Entreprenørskap*. 18 s.
- Taatila, V. P. (2010). Learning entrepreneurship in higher education. *Education + Training*, 52 (1): 48-61.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (4): 635-657.
- Wang, C. L. & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16 (1): 24-61.



- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7 (2): 225-246.
- West, G. P., Gatewood, E. J. & Shaver, K. G. (2009). *Handbook of university-wide entrepreneurship education*: Edward Elgar Publishing.
- Winston-Smith, C. & Hannigan, T. (2013). Accelerators, Crowdfunding and New forms of Financing Entrepreneurship: Working paper.
- Woo, C.V., Daellenbach, U., & Nicholls-Nixon, C. (1994). Theory building in the presence of “randomness”:
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 2 utg. Applied Social Research Methods Series, b. 5: SAGE Publications, Inc.
- Young, J. E. & Sexton, D. L. (1997). Entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Journal of Enterprising Culture*, 5 (03): 223-248.
- Zalan, T. & Lewis, G. (2004). *Writing About Methods in Qualitative Research: Towards a More Transparent Approach*. Handbook Of Qualitative Research Methods For International Business, s. 506-528. UK og USA: Edward Elgar Publishing.
- Åmo, B. W. (2012). *Entreprenørskapsutdanning i endring*. Oslo: Cappelen Damm. 204 s.

## Sluttnotliste

- <sup>1</sup> European Union (2003); Schumpeter (1926) referert i Taatila (2010) s.48
- <sup>2</sup> Cardon & McGrath (1999) referert i Cope (2005b) s.391
- <sup>3</sup> Stevenson & Sahlman (1989) referert i Cope (2005b) s.373
- <sup>4</sup> Gartner (1988); Shaver (1995) referert i Cope (2005b) s.375
- <sup>5</sup> Bollingtoft & Ulhoi (2005); Allen & McCluskey (1990); Fry (1987) referert i Charry et al. (2014) s.43
- <sup>6</sup> Aerts, Matthyssens & Vandenbempt (2007); Grimaldi & Grandi (2005); Cooper & Park (2008); Lee & Osteryoung (2004); Phan, Siegel & Wright (2005); Swierczek (1992); Tsai et al. (2009) referert i Charry et al. (2014) s.43
- <sup>7</sup> Birch (1979); Lalkaka (2002) referert i Shepard (2013) s.214
- <sup>8</sup> Phan, Siegel & Wright (2005) referert i Charry et al. (2014) s.46
- <sup>9</sup> Naffziger et al. (1994) referert i Cope (2005b) s.374.
- <sup>10</sup> Bygrave & Hofer (1991); Gartner (1985; 1988); Greenberger & Sexton (1988); Herron & Sapienza (1992); Learned (1992); Shaver & Scott (1991) referert i Cope (2005b) s.375
- <sup>11</sup> Agnedal (1999); Rae & Carswell (2001); Ravasi, Turati, Marchisio & Ruta (2004) referert i Politis (2005) s.399
- <sup>12</sup> Sullivan (2000) referert i Politis (2005) s.417
- <sup>13</sup> Hills (1986); Scott & Twomey (1988) referert i Kirby (2004) s.1
- <sup>14</sup> Binks & Vales (1990) referert i Rae (2005) s.324
- <sup>15</sup> Anderson & Skinner (1999); Chaston, Badger & Sadler-Smith (2001); Gray & Gonsalves (2002); Honig (2001); Matlay & Mitra (2002); Penn, Ang'wa, Forster, Heydon & Richardson (1998); Sadler-Smith, Chaston & Spicer (1999) referert i Cope (2005b) s.377
- <sup>16</sup> Deakins (1996) referert i Cope (2005b) s.377
- <sup>17</sup> Gibb (1997); Deakins & Freel (1998); Cope & Watts (2000); Rae (2000); Cope (2003); Hamilton (2004); Penn et al. (1998); Anderson & Skinner (1999) referert i Pittaway og Cope (2007) s.212
- <sup>18</sup> Young & Sexton (1997); Reuber & Fischer (1999); Minniti & Bygrave (2001) referert i Pittaway et al. (2011) s.42
- <sup>19</sup> Holmqvist (2000) referert i Politis (2005) s.407
- <sup>20</sup> Taylor & Thorpe (2004) referert i Pittaway og Cope (2007) s.213
- <sup>21</sup> Holman et al. (1997); Hamilton (2004) referert i Pittaway & Cope (2007) s.213
- <sup>22</sup> Cope & Watts (2000); Smilor (1997); Deakins & Freel (1998); Young & Sexton (1997) referert i Pittaway & Cope (2007) s.212
- <sup>23</sup> Minniti & Bygrave (2001) referert i Cope (2005b) s.381
- <sup>24</sup> Postle (1993) referert i Cope (2005b) s.381
- <sup>25</sup> Gibb (1997) referert i Cope (2005b) s.381
- <sup>26</sup> Cope & Watts (2000); Rae (2000); Shane (2003) referert i Politis (2005) s.405
- <sup>27</sup> Minniti & Bygrave (2001) referert i Cope (2005b) s.378
- <sup>28</sup> Cope (2001); Deakins & Freel (1998); Rae & Carswell (2000); Minniti & Bygrave (2001); Reuber & Fischer (1999) referert i Cope (2005b) s.381
- <sup>29</sup> Burgoyne (1995); Marsick & Watkins (1990); Mumford (1994) referert i Cope (2005b) s.381
- <sup>30</sup> Boud et al. (1993) referert i Cope (2005b) s.384
- <sup>31</sup> Minniti & Bygrave (2001) referert i Cope (2005b) s.384

- <sup>32</sup> Burgoyne & Hodgson (1983) referert i Cope (2005b) s.384
- <sup>33</sup> Rae & Carswell (2000) referert i Cope (2005b) s.385
- <sup>34</sup> Cope & Watts (2000); Schön (1983) referert i Cope (2005b) s.385
- <sup>35</sup> Boud et al. (1985); Hutton (1989); Jarvis (1987); Kolb (1984); Mezirow (1991) referert i Cope (2005b) s.385
- <sup>36</sup> Boud et al. (1985) referert i Cope (2005b) s.385
- <sup>37</sup> Kim (1993) referert i Cope (2005b) s.386
- <sup>38</sup> Huber (1991) referert i Cope (2005b) s.388
- <sup>39</sup> (Fox 1997); Burgoyne (1995); Holman, Pavlica & Thorpe (1997; 1998) referert i Cope (2005b) s.388
- <sup>40</sup> Deakins et al. (2000); Hamilton (2004); Rae (2002); Taylor & Thorpe (2000) referert i Cope (2005b) s.388
- <sup>41</sup> Homitz & Berge (2008) referert i Mills et al. (2013) s.3
- <sup>42</sup> Pittaway et al. (2009) referert i Milles et al. (2013) s.3
- <sup>43</sup> Baron & Shane (2003) referert i Peters, Rice & Sundararajan (2004) s.1
- <sup>44</sup> White & McLaughlin (2006) referert i Shepard (2013) s.214
- <sup>45</sup> Hackett & Dilts (2004); Phan, Siegel & Wright (2005) referert i Charry et al. (2014) s.44
- <sup>46</sup> Hackett & Dilts (2004); Scillitoe & Chakrabarti (2010) referert i Charry et al. (2014) s.59
- <sup>47</sup> Albert & Gaynor (2003) referert i Kirby 2004 s.6
- <sup>48</sup> Scillitoe & Chakrabarti (2010) referert i Charry et al. (2014) s.50
- <sup>49</sup> Marlow & McAdam (2011); Peña (2004); Rice (2002); Scillitoe & Chakrabarti (2010); Sofouli & Vonortas (2007) referert i Charry et al. (2014) s.43
- <sup>50</sup> Thompson et al. (1989) referert i Cope (2005a) s.16
- <sup>51</sup> Reuber & Fischer (1991) referert i Cope (2005b) s.387
- <sup>52</sup> Boud, Cohen & Walker (1993) referert i Cope 2005b s.387
- <sup>53</sup> Reuber, Dyke & Fischer (1990) referert i Politis (2005) s.401
- <sup>54</sup> March (1991); Kolb (1984) referert i Politis (2005) s.400
- <sup>55</sup> Sullivan (2000) referert i Cope (2005b) s.391
- <sup>56</sup> Holman et al. (1997); Hamilton (2004) referert i Pittaway & Cope (2007) s.213
- <sup>57</sup> Deakins et al. (2000); Sexton et al. (1997); Sullivan (2000) referert i Cope (2005b) s.389
- <sup>58</sup> Boussouara & Deakins (1999); Taylor & Thorpe (2000) referert i Cope (2005b) s.388
- <sup>59</sup> Stokes (2001) referert i Mills et al. (2013) s.3
- <sup>60</sup> Gibb (1993; 1997); Jones et al. (2010) referert i Wang og Chung (2014) s.40
- <sup>61</sup> Gray et al. (2011); Thompson & Downing (2006) referert i Mills et al. (2013) s.1
- <sup>62</sup> White & McLaughlin (2006) referer i Shepard (2013) s.214

## Vedlegg

### Vedlegg nr. 1: Informasjonsskriv og samtykke til deltakelse i studien

Følgende informasjonsskriv ble sendt til deltakerne, og ble underskrevet av de som deltok i undersøkelsen før intervjuene ble foretatt:

Hei,

Jeg er siste års master student i entreprenørskap og innovasjon, og i forbindelse med min masteroppgave ved Handelshøyskolen ved NMBU vil jeg gjerne invitere deg til et intervju, hvor du kan dele dine opplevelser fra TINC-programmet.

**Intervjuets formål:** Oppgaven vil potensielt bidra til å skaffe informasjon om hva du som deltaker har lært av inkubator programmet. Ved å prate om dine opplevelser og tanker fra Silicon Valley kan du hjelpe med å øke forståelsen for hvordan entreprenørskap læres bort i inkubatorprogrammer, og til hvilken grad og hvordan utdanningspraksisen har noe effekt på deltakerne. Denne samtalen kan bidra til refleksjon over din egen læring i TINC, samtidig som du deltar i et studie som tidligere ikke har blitt gjort i Norge. Som takk for at du deltar er du med i trekningen av et universalt gavekort på 1000,-.

Intervjuet vil vare ca 1 – 1,5 time.

**Bruk av båndopptaker:** Jeg kommer til å spørre om tillatelse til å ta opp intervjuet på lydbånd. Det er kun jeg og mine veiledere som vil ha tilgang til dette datamaterialet, og lydopptakene vil bli slettet etter at prosjektet er avsluttet. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

**Anonymisering:** Navn vil ikke bli oppgitt i oppgaven, og det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner ut i fra de opplysningene som blir oppgitt. I selve oppgaven vil jeg ikke gjengi intervjuene i sin helhet, men kun inkludere utvalgte sitater. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Det er frivillig å delta og det er mulig å trekke seg uten å oppgi grunn inntil oppgaven leveres til sensur den 15 mai.

Hvis dette høres interessant ut meld deg på nå!

Dersom det skulle være spørsmål om masteroppgaven eller intervjuene ta kontakt på epost: kremenatosheva@aol.com eller på telefon 97966189.

## Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt skriftlig informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signatur, sted og dato)

## Vedlegg nr. 2: Intervjuguide

Den modifiserte åpningen av intervjuet:

- 1) Alder
- 2) Kan du kort fortelle meg først om din erfaringsbakgrunn i dette firmaet og tidligere? Er du gründeren bak ideen?
- 3) Hvorfor ville du bli entreprenør? Hva trigget deg?
- 4) Hvordan ble du kjent med programmet og hva fikk deg til å delta?
- 5) Dro du alene eller med noen andre fra firmaet?
- 6) Hva skjedde før dere dro til Silicon Valley?
- 7) Når du kom hva var status for din virksomhet? I hvilket fase var dere i?  
Hva var viktig å oppnå for dere der borte? På jakt etter investorer eller kontakter i markedet var viktig?
- 8) Kan du fortelle hva skjedde når dere kom dit?
- 9) Hvordan jobbet dere med produktet? Hvordan utviklet dere dette?  
-Knytt til aktivitetene de har gjort-  
”Fortell litt mer om det...”  
Dere hadde ulike oppgaver underveis – hva gjorde dere da?  
Var det noen problemer/utfordringer? Hvordan løste dere det?
- 10) Hva var bra med programmet?
- 11) Er det noe som kan forbedres i programmet etter din mening?  
Var det noe som ikke var bra med programmet? Savnet du noe?

Intervjueguide	Teori	Kommentar
<b><u>Informasjon:</u></b>		
1) Introduksjon om meg og min oppgave.	Gjerne spør meg hva jeg mener med spørsmålene, hvis noe er utydelig underveis.	
2) Hva intervjuet skal brukes til.		
3) Taushetsplikt, anonymisering, mulighet for å trekke seg.	Få samtykkeskjema til å signeres	
4) Kvalitetsikring av sitater, båndopptak.		
5) Intervjuet burde ta 1 times tid.		
<b><u>Overgangsspørsmål:</u></b>		
1) Alder		
2) Kan du kort fortelle meg først om din erfaringsbakgrunn i dette firmaet og tidligere?	Er du gründeren bak ideen?	
3) Hvorfor ville du bli entreprenør? Hva trigget deg?	Finne ut motivasjon	
4) Hvordan ble du kjent med programmet og hva fikk deg til å delta?	Det generelle inntrykket de sitter igjen med	
5) Dro du alene eller med noen andre fra firmaet?		
6) Hva var bra med programmet?	Kort fortalt hva er din totaloppfatning av programmet?	
<b><u>Nøkkelspørsmål:</u></b>		
<b><u>1.Handlingsorientering:</u></b>		
1) Kan du nevne noe du lærte ved å gjøre/praktisere under oppholdet? Gjerne gi noen eksempler		
2) Kan du beskrive hvordan du ser på den amerikanske forretningskulturen? Er det forskjeller mellom det amerikanske og det norske og hvordan påvirket det deg?		

## **2. Lære av motstand:**

1) Kan du beskrive hvordan du opplevde perioden før avreise og de fire ukene i Palo Alto?

2) Hva utfordret deg? Fortell gjerne om episoden.

Hva tenker du om det nå?

3) Føler du programmet har bidratt til mestring?

Hva tror du mestringen kommer av?

Ekstra spm:

4) Hvordan føler du programmet bidro til din evne til å møte kriser og perioder med motgang?

Ekstra spm: Var det noe som var tøft i tiden før programmet, under, eller rett etterpå, og hvordan håndterte du det?

*Se hvordan de opplever/vurdere episoden i ettertid*

*Se om de har reflektert over dette, ser de på det annerledes, har de lært noe? Den emosjonelle intensiteten av opplevelsen og om den resulterte i dybden i refleksjon og læring*

## **3. Utfordre evne til problemløsning og kreativ tenkning:**

1) Hvordan var det å komme tilbake fra Silicon Valley? Har du forandret deg som person?

2) Hvordan vil du beskrive stressnivået i programmet?

3) Hvilken type metode lærte du mest av? Workshops, demoday, network?

Ekstra spm: Hvordan vil du beskrive programmets evne til å pushe dine grenser og utfordre deg?

## **4. Evne til å gripe muligheter:**

1) Hvordan gikk du frem for å utnytte mest mulig programmet?

2) Har problemløsningsevnen din endret seg etter oppholdet?

3) Hvor viktig var det at TINC var i Silicon Valley, konteksten?

Hadde du en strategi før avreise?

Angriper du problemer annerledes nå?

**5. Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering:**

1) Emosjonelt sett kan du beskrive hva du gikk gjennom når du deltok i TINC?

Har du hatt bekymringer i forhold til firmaet suksess/fremgang?

2) Var det noe spesielt som fikk deg til å føle deg usikker/uroelig?

Med hensyn på hvordan du takler usikkerhet

3) Merker du noe forskjell i deg selv nå i ettertid?

Produkt eller strategi

*Ekstra: Var det noe som forandret seg ved deg/dere etter oppholdet?*

**6. Læring i team og nettverk:**

1) Hvordan vil du karakterisere gruppedynamikken blant deltakerne?

Delte de? Lærte de av hverandre?  
*Forhold som tillit, respekt, og delte erfaringer har innvirkning på kvaliteten av læringsprosessen*

2) Har du kontakt med noen av de andre?

3) *Hvordan vil du si terskelen for feil var i gruppen? Hva med de andre dere møtte der?*

Koble med punkt 2.  
Lett å dumme seg ut?

4) Hvordan opplevde du deg selv i de nye omgivelsene du ble plassert i Silicon Valley?

5) Fortell om utbyttet fra mentor forholdet.

*Gründer-mentor forholdet for å tilrettelegge for strukturert refleksjon og høyere nivå av læringsutbytte*

**7. Økt tro på egen handlekraft:**

1) Hvordan vil du beskrive ditt ambisjonsnivå etter oppholdet i Silicon Valley?

*Vil finne ut om ambisjonen for suksess har forandret seg og om de har mer tro på seg selv eller ei etter dette.*

Ekstra spm: Hvordan vil du si din selvtillit har blitt etter turen?



3) Hvordan ser du nå på det å starte flere bedrifter videre i fremtiden?

*Forbundet med stressnivået  
Undersøke om de har til  
hensikt å starte flere/nye  
bedrifter*

4) Hvordan ser du på det entreprenørielle livet nå?

5) Hvordan vil du karakterisere motivasjonen din nå, sammenlignet med før du dro?

#### **Generelt:**

1) Sitter du igjen med følelser at noe manglet fra oppholdet? Var det noe som ikke var så bra med programmet?

*1) Vil du beskrive  
læringsutbytte/essensen av  
oppholdet ditt med bare noen  
få ord?*

2) Etter din mening hva kan gjøres annerledes og bedre i programmet videre?

3) Har det kommet noe konkret ut av din deltakelse i TINC?

Kontakter, salg, kontrakter,  
avtaler?

4) Hvilken følelser sitter du igjen med?

5) Har du noen råd til fremtidige TINC-ers?

Hvis du kunne gi deg selv råd  
før du dro hva ville det vært?

#### **Oppsummering:**

- 1) Er det noe du vil legge til?
- 2) Har jeg forstått deg riktig?
- 3) Oppsummere hva skjer videre nå
- 4) Takk for meg!

### Vedlegg nr. 3: Oppsummering av teorijennomgangen for de syv entreprenørielle læringsdimensjonene i tabell

Tabellen viser ulike forskere og teoretikere som jeg har kommet over i arbeidet med litteraturgjennomgangen. Jeg har vist tidslinjen av deres arbeid kategorisert ut fra de syv entreprenøriell læringsdimensjonene fra rammeverket til Pittaway et al. (2011). Helt til høyre har jeg listet opp nøkkelfaktorer som jeg må se etter og bruke videre i oppgaven for å kunne si noe om hva og hvordan TINC-programmet stimulerer til entreprenøriell læring.

Teoretikere	Entreprenøriell læringsdimensjon	Nøkkelfaktorer som må oppfylles for at programmet skal stimulere til entreprenøriell læring
<p><b>Gartner (1988), Hutton (1989), Postle (1993), Smilor (1997), Young &amp; Sexton (1997), Gibb (1997), Deakins &amp; Freel (1998), Cope &amp; Watts (2000), Dalley &amp; Hamilton (2000), Cope &amp; Watts (2000), Rae (2000), Rae &amp; Carswell (2000), Shane (2003), Jones (2009)</b></p> <p>Harvey &amp; Evans (1995), <b>Cope (2005b)</b></p> <p><b>Kolb (1984), Boud et al. (1985), Jarvis (1987b), Hutton (1989), Mumford (1991), Mezirow (1991)</b></p> <p><b>Senge (1990), Huber (1991), Kim (1993), Daudelin (1996), Gibb (1997)</b></p>	<p>1. Handlingsorientering</p>	<p>Lære ved å gjøre</p> <p>Lære ved å feile</p> <p>Læring er en kontinuerlig prosess</p> <p>”generative learning” kognitive referanserammer” know-how kognitive "early warning system"</p> <p>bevisstgjøring, refleksjon, assosiasjon, og anvendelse</p>
<p><b>Marsick &amp; Watkins (1990), Reuber &amp; Fischer (1993), Mumford (1994), Burgoyne (1995), Daudelin, (1996), Kleiner &amp; Roth (1997), Young &amp; Sexton (1997), Deakins &amp; Freel (1998), Reuber &amp; Fischer (1999), Rae &amp; Carswell (2000), Cope &amp;</b></p>	<p>2. Lære av motstand</p>	<p>vesentlige hendelser eller episoder, positive eller negative</p> <p>”discontinuous critical learning events” ”learning events or episodes”</p> <p>konfrontere og overvinne</p>

<p><b>Watts (2000), Deakins, O'Neill, &amp; Mileham (2000), Sullivan (2000), Taylor &amp; Thorpe (2000), Minniti &amp; Bygrave (2001), Deakins, Sullivan, &amp; Whittam (2002), Cope (2003),</b></p> <p><b>Argyris &amp; Schön (1978), Schön (1983), Boud et al. (1985), Mezirow (1991), Appelbaum &amp; Goransson, (1997)</b></p>		<p>utfordringer og problemer</p> <p>”transformativ læring”</p> <p>betydelige endringer i entreprenørens ”self- awareness”</p>
<p><b>Revans (1982), Schön (1983), Kolb (1984), Boud et al. (1985), Marsick &amp; Watkins (1990), McGill &amp; Beaty (1995), Daudelin (1996), Preskill (1996), Cope &amp; Watts (2000), DeFillipi (2001), Taylor &amp; Thorpe (2004), Pittaway &amp; Cope (2007)</b></p> <p><b>Mezirow (1991), Smilor (1997), Pittaway &amp; Cope (2007)</b></p>	<p>3. Utfordre evne til problemløsning og kreativ tenkning</p>	<p>reflekterende læring ”reflective practitioner”</p> <p>"refleksjon-for-handling"</p> <p>Tidspress</p>
<p>Mezirow (1991), Cohen &amp; Walker (1993), <b>Young &amp; Sexton (1997), Boud, Reuber &amp; Fischer (1999), Pittaway (2000), Minniti &amp; Bygrave (2001),</b></p> <p>Burgoyne &amp; Hodgson (1983), Reuber &amp; Fischer (1993), Hines &amp; Thorpe (1995), <b>Mitton (1997), Rae (2005)</b></p>	<p>4. Evne til å gripe muligheter</p>	<p>”entrepreneurial preparedness”</p> <p>”learning history” kunnskap er kumulativt</p> <p>taus kunnskap og kontinuerlig påfyll</p>
<p><b>Kirzner (1980), Gartner (1988), Mezirow (1991), Snell (1992), Smilor (1997), Cope (2001), Cope (2003), Pittaway (2005), Cope (2005b), Pittaway &amp; Cope (2007)</b></p>	<p>5. Usikkerhet, tvetydighet og følelsesmessig eksponering</p>	<p>å leve med risiko og usikkerhet</p> <p>”investment of the self” emotional exposure ”harde slag”</p>
<p><b>Hines &amp; Thorpe (1995), Gibb (1997), Rae (2002), Taylor &amp; Thorpe (2004)</b></p> <p><b>Hamilton (2004), Cope (2005b)</b></p>		<p>I samhandling med andre, I sosiale praksisfelleskap</p> <p>kontekstuell læring ”practical theories”</p>

<p><b>Gartner (1985)</b>, Lave &amp; Wenger (1991), <b>Burgoyne (1995)</b>, Mitton (1997), <b>Fox (1997)</b>, <b>Holman, Pavlica, &amp; Thorpe (1997; 1998)</b>, Taylor &amp; Thorpe (2000), <b>Deakins et al. (2000)</b>, Mäkinen (2002), <b>Rae (2005)</b></p> <p><b>Kram (1983)</b>, Deakins &amp; Freel (1998), <b>Cope &amp; Watts (2000)</b>, Singel &amp; Muller (2001), <b>Evans &amp; Volery (2001)</b>, <b>Stokes (2001)</b>, <b>Thompson &amp; Downing (2006)</b>, Ozgen &amp; Baron (2007), <b>Powell &amp; Houghton (2008)</b>, <b>Homitz &amp; Berge (2008)</b>, St-Jean &amp; Audet (2009), <b>Terrace B et al. (2009)</b>, <b>Gray et al. (2011)</b>, St-Jean (2011), <b>Mills et al. (2013)</b></p>	<p>6. Læring i team og nettverk</p>	<p>”the negotiated enterprise”</p> <p>Mentoring Peer-to-peer learning</p>
<p>Bird (1988; 1992), (Koh, 1996) <b>Smilor (1997)</b>, Lüthje &amp; Franke (2003), <b>Cope (2005b)</b>, <b>Pittaway &amp; Cope (2007)</b>, <b>Taatila (2010)</b></p>	<p>7. Økt tro på egen handlekraft</p>	<p>Self-efficacy, intensjonalitet</p> <p>Opplever suksess eller føle at han/hun har lært av sine feil. Selvtillit.</p>

Tabell 2 - Oppsummering av teoretikere, nøkkelord og begreper; og de syv entreprenørielle læringsdimensjonene av Pittaway et al. 2011.



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)