



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2021 30 stp**  
Handelshøyskolen

## **Entreprenøriell læring i en investorrelasjon- engleinvestoren som mentor**

Entrepreneurial learning in an investor relationship-  
The angel investor as mentor

**Mekarim Azhar Khalil**  
Entreprenørskap og innovasjon



## **Forord**

Skriveprosessen har vært spennende, men også lang og utfordrende. Det ble ekstra tøft og stressende å fullføre studiet når vi plutselig befant oss i en ny verden, en hverdag med pandemi, restriksjoner og en unntakssituasjon som aldri tok slutt. Jeg kan likevel stolt si at jeg har klart å reise meg opp gang på gang de siste månedene for å avslutte studiet.

Det er flere mennesker som har heiet på meg og støttet meg underveis gjennom dette studiet. Jeg vil derfor takke alle og enhver som har vært med meg og rundt meg.

Først og fremst ønsker jeg å takke mine informanter som stilte til rådighet. Takk for deres deltagelse og for at dere tok dere tid i denne hektiske hverdagen.

En særlig stor takk fortjener min veileder, Elin Kubberød, for hennes rådgivning, veiledning og tilbakemeldinger.

Avslutningsvis vil jeg spesielt takke mine kjære foreldre for all støtte og oppmuntring. Uten dem hadde jeg ikke klart å fullføre dette studiet. Takk til mine søsken som alltid stiller opp.

## Sammendrag

**Bakgrunn:** Flere forskere betrakter engleinvestoren som den desidert viktigste bidragsyteren av risikokapital og kompetanse i et selskaps tidlige fase. Et sentralt kjennetegn ved engleinvestorer er deres engasjement etter investeringen (post-investment role); ergo deres bidrag som støttespillere og mentorer. I mange tilfeller anses dette bidraget som avgjørende for at nyetablerte virksomheter lykkes. Det har, imidlertid, blitt gjort lite forskning på forholdet mellom engleinvestorer og gründere. I lys av dette er det viktig å undersøke hvordan engleinvestoren bidrar til økt kompetanse hos gründeren, noe som denne oppgaven går i dybden på.

**Hensikt:** Engleinvestorer består som regel av velstående personer med gode forretningserfaringer, som er villige til å tilby sin kapital og kunnskap til gründere. Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan engleinvestorer bidrar til læring hos gründeren. Masteroppgaven ser dermed på hvilke mentorfunksjoner en engleinvestor har, som stimulerer til læring gjennom problemstillingen; *Hvordan bidrar engleinvestoren til læring hos gründeren?*

**Metode:** I oppgaven tar jeg i bruk entreprenøriell læringsteori og entreprenøriell mentorering som rammeverk for å studere engleinvestorens bidrag til læring. For å besvare problemstillingen bruker jeg kvalitativ metode. Jeg har gjennomført dybdeintervjuer av både engleinvestorer og gründere i et dyadeforhold for å studere hvordan en engleinvestor bidrar til læring hos en gründer. Mer konkret tar jeg sikte på å undersøke hvilke spesifikke funksjoner ved mentorering det er som bidrar til økt kompetanse hos gründere.

**Funn og implikasjoner:** Funnene ble analysert med Gioia metoden. Forskningen min viser at engleinvestorer bidrar med nyttig læring gjennom entreprenøriell mentorering i form av å være en støttespiller, sparringspartner og rådgiver hvilket bidrar til kompetanseheving hos gründeren. Mine funn viser imidlertid også at hvor mye av denne læringen finner sted avhenger av engleinvestorens egenskaper og personlighet, der match i investorrelasjonen er vesentlig for at engleinvestoren skal klare å ha en mentorende rolle overfor gründeren.

## **Abstract**

**Purpose:** Most researchers regard business angels as the most important contributors of venture capital and knowledge, to a business in its early stages. A central characteristic of business angels is their post-investment role. In other words, their contribution as supporters and mentors –which in many cases are essential for the success and survival of newly established businesses. There is, however, surprisingly little research done on the relationship between a business angel and a founder. This paper will thus aim to investigate this relationship in order to shed light on the specificities of an angel’s function which directly impact a business positively.

**Design/ methodology/ approach:** In this thesis, I will use entrepreneurial learning theory and entrepreneurial mentoring as a framework to study business angel’s learning contribution to the novice entrepreneur. To do so, I apply qualitative method, in which I have conducted in-depth interviews of both business angels and entrepreneurs in a dyad- relationship to study how an investor contributes to an entrepreneur’s learning. More specifically, I aim to investigate which mentoring functions contribute to increase competence among entrepreneurs.

**Findings:** The findings were analyzed using the Gioia-method. My research shows that business angels contribute with invaluable learning through entrepreneurial mentoring in form of being a supporter, idea-bouncer and advisor which contributes to knowledge development for the entrepreneur. However, my findings also suggest that much of the learning also depends on the business angels’ characteristics and personality, in which ‘match’ in the investor-relationship is crucial for the business angels to be able to have a beneficial mentoring role towards the entrepreneur.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Abstract .....	iii
<b>1 Introduksjon.....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Bakgrunn og problemstilling</i> .....	2
1.2 <i>Formål</i> .....	2
1.3 <i>Oppbygning av oppgaven</i> .....	3
<b>2 Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>3</b>
2.1 <i>Engleinvestorens bidrag til gründervekst</i> .....	4
2.2 <i>Engleinvestorens ikke-finansielle bidrag til gründerbedriften</i> .....	6
2.3 <i>Entreprenøriell læring i en investorrelasjon</i> .....	7
2.4 <i>Investor som entreprenøriell mentor</i> .....	10
2.5 <i>Betydning av match for læringsrelasjonen</i> .....	13
2.6 <i>Oppsummering av teori og forskningsspørsmål</i> .....	14
<b>3 Metode.....</b>	<b>15</b>
3.1 <i>Forskningsmetode</i> .....	15
3.2 <i>Utvalget</i> .....	16
3.3 <i>Rekruttering</i> .....	17
3.4 <i>Gjennomføring av intervjuene</i> .....	18
3.5 <i>Utforming av intervjuguide</i> .....	18
3.6 <i>Databearbeiding og analyse</i> .....	18
3.7 <i>Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet</i> .....	19
3.8 <i>Svakheter ved datainnsamling og analyse</i> .....	21
3.9 <i>Etiske avveininger</i> .....	21
<b>4 Analyse og funn .....</b>	<b>21</b>
4.1 <i>Engleinvestoren som en ressursperson</i> .....	23
4.2 <i>Engleinvestorens mentorroller</i> .....	30
4.3 <i>Match i henhold til investorrelasjonen</i> .....	37
4.4 <i>Engleinvestorens mentorroller i entreprenøriell læring</i> .....	42
<b>5 Diskusjon.....</b>	<b>45</b>
5.1 <i>Engleinvestorens strategiske bidrag og læring i en investorrelasjon</i> .....	46
5.2 <i>Engleinvestoren som en entreprenøriell mentor</i> .....	48
5.3 <i>Match i investorrelasjonen og dens betydning</i> .....	50
<b>6 Avslutning .....</b>	<b>51</b>

<b>6.1 Konklusjon</b> .....	<b>52</b>
<b>6.2 Teoretiske implikasjoner</b> .....	<b>52</b>
<b>6.3 Praktiske implikasjoner</b> .....	<b>52</b>
<b>7 Bibliografi</b> .....	<b>54</b>
<b>8 Vedlegg</b> .....	<b>57</b>

# 1 Introduksjon

For at nyetablerte selskaper skal lykkes er de avhengig av at det investeres mer i risikokapital i tidligfasen. Flere forskere betrakter dermed engleinvestoren som den desidert viktigste bidragsyteren av risikokapital og kompetanse et selskaps tidligfase. Dersom det ikke investeres nok risikokapital i såkorn- og oppstartsfasen, vil det være vanskelig for disse selskapene å overleve (Skjølaas, 2016).

Det investeres en tredjedel i tidligfaseprosjekter i Europa enn det som blir investert i USA (Skjølaas, 2016), og det investeres enda mindre i slike prosjekter i Norge (Grünfeld et al. 2010). Dette er, blant annet, fordi Norge ikke har en bred kultur eller en rik tradisjon når det gjelder å investere i startups. I løpet av de siste årene har norske engleinvestorer, imidlertid, hatt en høyere investeringsaktivitet, og flere engleinvestorer forsøker å skape en kultur der oppstartsbedrifter får en større grad av oppmerksomhet, og kapital (Johannessen & Karlsen, 2016).

I Norge er det lite oppmerksomhet rundt engleinvestorer, tross deres viktige bidrag. Begrepet brukes ikke i like stort omfang i finansmiljøer og pressen er lite opptatt av denne type investorer. Dette skyldes, blant annet, at de i liten grad er synlig gjennom felles nettverk og organisering (Skjølaas, 2016). Fokuset på entreprenørskap som et middel for økonomisk vekst og utvikling har likevel økt gjennom de siste tiårene (Sørheim & Landström, 2001). Ifølge Rikke Eckhoff Høvding, administrerende direktør i Norsk Venturekapitalforening, har det vært mangel på investeringer i nyetablerteselskaper, men denne trenden går mot en nyere, og mer lovende fase (Johannessen & Karlsen, 2016).

Det er anerkjent at engleinvestorer utgjør en avgjørende rolle for økonomisk vekst og fyller 'finansieringsgapet' mellom etterspørsel og tilbud i etableringsfasen av et selskap (Croce et al., 2020). De finansierer blant annet selskaper som er innovative med høyt vekstpotensial (Ramadani, 2009). Imidlertid, er det viktig å bemerke engleinvestorens ikke- finansielle bidrag som et viktig aspekt for selskapet, der de tilbyr sin støtte og veiledning for å bidra til vekst i selskapets tidligfase (Aasen, 2021).



## 1.1 Bakgrunn og problemstilling

Den økte interessen for engleinvestorer har vært på grunn av den viktige rollen de spiller for å legge til rette for vekst av nye virksomheter (Tenca & Croce, 2018). Et sentralt kjennetegn ved engleinvestorer er kompetansen de besitter og rollen de har etter investeringen (ergo deres bidrag som støttespillere og mentorer – et bidrag som i mange tilfeller er avgjørende for at nyetablerte virksomheter lykkes. Det har imidlertid blitt gjort lite forskning på forholdet mellom engleinvestorer og gründere (White & Dumay, 2017). Formålet med denne masteroppgaven er dermed å bidra til å fylle dette gapet i forskningen. Forskningen skal ta for seg relasjonen mellom engleinvestorer og gründere, nærmere bestemt *den myke kapitalen* engleinvestoren tilfører oppstartsbedriftens gründer og hva gründeren kan lære av dette. Jeg skal undersøke det dyadiske forholdet mellom mottakeren og giveren av denne verdien, og skal besvare følgende *problemstilling*:

*Hvordan bidrar engleinvestoren til læring hos gründeren?*

Fordi de mange engleinvestorer har gründer - og ledererfaring, er det både viktig og interessant å undersøke *hvordan* de bidrar til mentorering av andre gründere (Politis, 2008), i tillegg til å studere forholdet mellom engleinvestorer og gründerbedrifter. I lys av dette er det viktig å studere både investoren og gründeren i relasjonen, for å kunne fange opp dynamikken i forholdet (White & Dumay, 2017).

## 1.2 Formål

Det har blitt gjort flere forskninger på engleinvestorer og gründere, men det er lite forskning på hvordan engleinvestorer bidrar til læring hos gründeren i en norsk kontekst. Hensikten med denne forskningen er å skape en forståelse av hvordan engleinvestoren bidrar til læring hos gründeren. Dette blir belyst gjennom litteraturstrømmer av entreprenøriell læring og entreprenøriell mentorering. Studien vil dermed gå i dybden på hvilken konkrete bidrag mentoren (i dette tilfelle engleinvestoren) har i forhold til kompetanseheving hos gründeren, og hvordan den materialiserer seg i ulike prosesser. Dette vil gi kunnskap om et fenomen som har en økende interesse.

### 1.3 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven består av seks kapitler, hvorav første kapittel tar for seg introduksjon samt belyser problemstillingen. Her begrunner jeg også valg av tema. I kapittel to introduserer jeg det teoretiske rammeverket knyttet til oppgaven for å forsyne den med en rekke operasjonaliserte elementer som tjener til å besvare problemstillingen. Her skal jeg først presentere engleinvestorens bidrag til gründerveksten, og hvordan dette bidrar til vekst hos – og videreutvikling av – gründerbedriften. Videre skal det ikke-finansielle bidraget presenteres overfor gründerbedriften, og hvilke områder engleinvestoren bidrar til gründerkompetanse. I tillegg skal jeg ta i bruk entreprenøriell læringsteori og entreprenøriell mentorering som rammeverk for å studere engleinvestorens bidrag til læring. I kapittel tre presenteres valg av metode; herunder metodetilnærmingen, utvalg og rekruttering, samt gjennomføring av intervju og dataanalyse. Det fjerde kapitlet tar for seg analyse og funn, disse tar utgangspunkt i de aggregerte dimensjonene fra Gioia-metoden. Deretter følger kapittel fem, hvor jeg diskuterer funnene fra mot det teoretiske rammeverket. Her tar jeg utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene presentert i teorikapitlet. Avslutningsvis kommer forskningens konklusjon, herunder oppgavens begrensninger.

## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenterer jeg de ulike teoretiske rammeverkene som skal besvare oppgavens problemstilling. Først kommer introduksjonen til *engleinvestorens bidrag til gründerveksts*, deretter presenteres *engleinvestorens ikke-finansielle bidraget til gründerbedriften*. I neste underkapittel, *entreprenøriell læring i en investorrelasjon*, tar jeg utgangspunkt i entreprenøriell læringsteori som rammeverk for læring. På denne måten forsøker jeg å skape en bedre forståelse av hva entreprenøriell læring er. Deretter vil jeg ta utgangspunkt i hvordan mentorering fra engleinvestoren bidrar til kompetanseheving og læring på de entreprenørielle læringsdomenene fra Cope (2005) gjennom strategiske prosesser i Fili og Grünberg (2014). I det fjerde underkapitlet tar jeg for meg investoren *som en entreprenøriell mentor*. Her defineres mentorrollen i entreprenørskap, og hva deres bidrag innebærer. Deretter presenteres mentorrollens funksjoner, som vil ta utgangspunkt i Kubberød og Ladegårds (2021) artikkel “Enhancing entrepreneurial learning through mentoring: a situational and generic mentor role taxonomy”. I siste underkapittel presenterer jeg *betydningen av match for læringsrelasjonen*. Til slutt vil det teoretiske rammeverket oppsummeres og forskningsspørsmålene presenteres, for dernest vil jeg presentere en konseptuell modell.

## 2.1 Engleinvestorens bidrag til gründervekst

Engleinvestorer spiller en sentral rolle innenfor det entreprenørielle økosystemet. Her investerer engleinvestorene i de tidligste stadiene av 'ventures lifecycle' (Tenca & Croce, 2018). Engleinvestorer består som regel av velstående personer, med god forretningserfaring, og som er villige til å investere og tilby både sin formue og kompetanse til gründere som ønsker å starte eller utvikle sine virksomheter (Mason, 2005). Dermed er engleinvestorer viktige for både små og mellom-store bedrifter (Ramadani, 2009). En engleinvestor defineres gjerne som en enkeltperson med høy nettoverdi, som investerer sine egne penger der det ikke er noe familieforbindelse til gründeren. Etter å ha investert, har engleinvestoren generelt et aktivt engasjement i virksomheten ved blant annet å påta seg rådgiverrollen (Fili & Grünberg, 2014). Med andre ord er engleinvestoren en viktig kilde til kunnskapsutvikling i gründerbedriften. Hans eller hennes bidrag omfatter ofte mentorering, strategisk rådgivning og nettverksbygging (Skjølaas, 2016).

Begrepene 'engleinvestorer' og 'uformelle investorer' brukes ofte om hverandre. I det 'uformelle markedet' for venture capital, investerer aktørene sine egne penger, i motsetning til 'formell risikokapital' som gjerne består av selskaper som investerer kapital levert av andre investorer (White & Dumay, 2017). Det at engleinvestorer satser personlige eiendeler, skiller dem fra 'institusjonelle investorer' med høy-risikokapital. I sistnevnte kan midlene komme fra pensjonsfond, banker, og forsikringsselskaper som har juridiske forpliktelser, og investorene må dermed investere i mindre risikable virksomheter, i motsetning til engleinvestorer (Ramadani, 2009). Samtidig skiller familieinvestorer seg fra engleinvestorer fordi det har vist seg at familieband påvirker investeringsforholdet. Engleinvestorer ser gjerne på seg selv som gründere, snarere enn investorer, og mange av dem har en betydelig gründererfaring (Fili & Grünberg, 2014).

Oppstartsbedrifter (små og mellom-store bedrifter (SME)) går gjennom flere faser når de vokser og etablerer seg, og noen bedrifter har mer behov for finansiering enn andre. Likevel er det slik at de aller fleste bedrifter har kapitalmangel i oppstartsfasen hvor gründeren enten går med underskudd eller der det er behov for mer kapital enn det gründeren kan dekke (Vinje, 2014). Vekstfasen/raten varierer dermed ut ifra bedrift og deres behov. Små og mellomstore bedrifter går gjennom flere faser når de vokser. Dette kan deles inn i fire 'vekststadier' (Ramadani, 2009):

1. 'seed stage' (startfasen/såknornfasen): i denne fasen har gründeren en ide eller et konsept som kan være lønnsom, men som trenger å utvikles
2. 'start-up stage' (oppstartsfasen): i oppstartsfasen har ideen eller konseptet blitt videreutviklet som gjør det mulig for kommersialisering. Oppstartsfasen varer vanligvis mindre enn et år
3. 'early stage' (tidligfasen): i tidligfase blir både produksjon og distribusjon av produktet eller tjenesten avholdt. Tidligfasen kan fremdeles være ulønnsom og kan vare opptil ca. fem år
4. 'later stage' (senere fasen): i denne fasen er bedriften lønnsom, og utvidelsen av virksomheten fortsetter. Dersom bedriften fortsetter å vokse, vil bedriften bli et offentlig selskap. Perioden på denne fasen er seks måneder til opp til ett år.

Ved oppstart finansieres virksomheter av gründeren, og gründerens familie og venner (Vinje, 2014). Et av de største bidragene fra engleinvestorer er at de foretrekker å investere i bedrifter i startfasen/ såknornfasen, oppstartsfasen eller tidlig. Mange engler foretrekker å investere i bedrifter i tidligfase fordi i disse bedriftene kan engleinvestorer spille en viktig og avgjørende rolle før de velger bort markedet. Andre foretrekker oppstartsbedrifter fordi de utgjør en reell utfordring for englene (Ramadani, 2009). Engleinvestorene gir en slags ekstern legitimitet til bedrifter gjennom å investere i dem da dette signaliserer et betydelig potensial i disse bedriftene ovenfor andre aktører (Fili & Grünberg, 2014).

Engleinvestorer fyller altså et viktig finans-gap mellom grunnleggere, familie og venner på den ene siden, og institusjonelle midler på den andre. Samtidig foretar de også mindre såknorn- og oppstarts-investeringer som er under de minste 'deal sizes' som formelle risikovillige kapitalforvaltere vurderer men ikke tar, på grunn av svært lave transaksjonskostnader. I tillegg investerer engleinvestorer som regel lokalt, og bidrar med deres erfaring, kunnskap og kontakter (White & Dumay, 2017).

Usikkerhet og risiko er et reelt problem for engleinvestorer, fordi oppstartsbedrifter og selskaper i de tidlige utviklingsstadiene er spesielt utsatt for usikkerhet og mange bedrifter mislykkes (Skjølaas, 2016). Estimater fra forskjellige land antyder at beløper som engleinvestorer investerer i oppstarts- og tidligfasen er lik eller overgår formelle venturekapitalen. Som tidligere nevnt, spiller dermed engleinvestorer en viktig økonomisk

rolle i etableringen av 'entrepreneurial ventures' ved å gi finansiell og ikke finansielle verdi (Fili & Grünberg, 2014).

Usikkerheten i oppstartsbedrifter betyr at engleinvestorer tar risikable avgjørelser, fordi oppstartsbedriftenes overlevelse ikke er sikker (Vinje, 2014). I risikable investeringer er det mulighet for både gevinster og store tap. Med andre ord blir usikkerhet rundt utfallet stor (Vinje, 2014). Fordi engleinvestorer har omfattende og ofte vellykkede erfaring med å lede selskaper, utviser de vilje til å ta beslutninger som ofte har stor risiko. I neste delkapittel skal oppgaven ta for seg engleinvestorens ikke-finansielle bidrag og dets viktighet for nyetablerte bedrifter.

## **2.2 Engleinvestorens ikke-finansielle bidrag til gründerbedriften**

Engleinvestorer som investerer i en virksomhet investerer også i gründeren i form av kompetanseheving. Dermed spiller engleinvestorer en viktig rolle i utviklingen og veksten av nye virksomheter, i form av den økonomiske kapitalen de investerer i, samt ved å tilby sine forretningsferdigheter og personlige nettverk som de har anskaffet gjennom yrkeslivet (Politis, 2008). De tilfører verdi ved at de blir aktive medlemmer i selskapet ved for eksempel å påta seg lederansvar (Tence & Croce, 2018), og ved å være aktive i investeringsprosessen (eierfond) der det kreves styreplass. De engasjerer seg også i et fagfelt de har kjennskap til, hvor de kan bidra med kapital og kompetanse (Vinje, 2014).

Selv om engler investerer i virksomheter for personlig tilfredshet og for økonomisk avkastning (White & Dumay, 2017), er det viktig å påpeke at de også investerer av ikke-økonomiske årsaker, som for eksempel forkjærlighet og lidenskap for en viss bransje eller ide, og dermed ønsker å bidra. Ofte ligger det derfor også altruistiske motiver bak engleinvestorens medvirkning. Mange føler et ansvar og en forpliktelse til å dele sin kunnskap og erfaring med nye gründerne, slik at de også lykkes innenfor det feltet de selv brenner for (Ramadani, 2009).

Slik allerede nevnt bidrar dermed engleinvestorer med kapital, kunnskap og nettverksbygging for oppstartsbedrifter. I denne oppgaven tar jeg for meg det ikke-finansielle bidraget som engleinvestorer yter til gründeren. Denne myke kapital ser dermed ut til å være viktigere i engleinvestorens investeringsprosesser enn i 'venture capital'- investeringsprosesser. Dette er

fordi gründeren som regel er ‘fersk’ på området og ikke har ervervet seg nok kunnskap på feltet (Kubberød & Ladegård, 2021). Engleinvestorer viser ofte interesse ved å aktivt søke engasjement med porteføljeselskapene for å støtte dem i verdiskapningsprosessen gjennom en praktisk tilnærming. I neste delkapittel skal oppgaven gå nærmere inn på den ‘myke kapitalen’ i form av engleinvestorens humane og sosiale kapital.

## **2.3 Entreprenøriell læring i en investorerelasjon**

Human kapital kan forklares som kunnskapen og ferdighetene som er akkumulert gjennom erfaring og opplæring hos forretningsengelen. Sosial kapital, derimot, er engleinvestorenes rykte, og deres nettverk som for eksempel å være ‘en kompetent engleinvestor’.

Engleinvestorer skaper verdi i virksomheten gjennom deres engasjement etter å ha investert (Fili & Grünberg, 2014). Dermed ser man at det ligger flere aspekter hvor engleinvestoren kan hjelpe og lære gründeren, enten det er gjennom human eller sosial kapital, som for eksempel nettverk eller for å gi kredibilitet og legitimitet til gründerbedriften.

Entreprenøriell læring defineres som prosessen der ferdigheter, holdninger og kunnskap tilegnes. Likevel er det viktig å se på læringsproduktet i prosessen. Et produkt av læring er for eksempel gründerens økende evne til å styre sin virksomhet, men læringsprosessen handler om måten læringen utvikles på (St. Jean & Audet, 2012). Det skilles mellom entreprenøriell læring som prosess og entreprenøriell kunnskap (Politis, 2005). Entreprenøriell læring relateres til gründerens utvikling av nye kunnskap og kompetanse gjennom en erfaringsbasert prosess for å søke og anerkjenne muligheter, samt evnet til å håndtere og styre bedriften i en nyetablert fase og redusere risiko (Politis, 2005). Entreprenøriell læring er som oftest sjelden planlagt, men består heller av et sett med reaksjoner av kritiske hendelser der man lærer å behandle informasjon, justere/ endre strategier og ta ulike beslutninger (St. Jean & Audet, 2012). Dermed forekommer læring gjennom at gründeren tilegner seg erfaring via en prosess med prøving samt feiling (Cope, 2003). Entreprenøriell kunnskap, derimot, er en funksjon av erfaringer som utvikler seg over tid (Politis, 2005). Med andre ord kan entreprenøriell læring tolkes som en erfaringsbasert prosess oppnådd gjennom transformasjon av opplevelser man støter på i gründerprosessen.

Entreprenøriell kompetanse utvikler seg derfor gjennom ‘learn as you go’ prosessen (Cope 2003; 2005). Det er likevel ikke slik at disse opplevelsene utvikler seg automatisk til effektiv

læring for gründeren (Kubberød & Ladegård, 2021), og det er dermed nyttig å se hvordan denne prosessen kan påvirkes i en investorrelasjon. I Cope (2005) nevnes det at entreprenøriell læring kan tolkes som en prosess som består av bevissthet, refleksjon, tilknytning og anvendelse. Det er opplagt at man gjennom ekstern påvirkning kan effektivisere disse elementene.

Cope (2005) beskriver fem entreprenørielle læringsdomener: 1) læring om seg selv, 2) læring om virksomheten, 3) læring om miljøet og gründernettverk, 4) læring om ledelse av små bedrifter og 5) og læring om type relasjoner og styringen av disse relasjonene (Cope, 2005). Disse læringsdomenene kan også ses i sammenheng med Fili og Grünbergs fem strategiske prosesser som engleinvestoren deltar i post-investering: 1) '*boundary spanning*' (engleinvestorens bidrag til nettverk), 2) '*structuring*' (engleinvestorens bidrag til etablering av formelle strukturer), 3) '*leadership*' (engleinvestorens bidrag til ledelse), 4) '*doing*' og 5) '*monitoring*'. Fili og Grünbergs (2014) prosesser har potensiale for å redusere eksponering av forretningsengler for blant annet markedsrisiko. I tillegg bidrar de til forståelse av det sosiale aspektet av forretningsengler etter at investeringen har skjedd (Fili & Grünberg, 2014). Oppgaven skal ta utgangspunkt i hvordan de tre første prosesser kan integreres med læringsdomene til Cope (2005).

I punkt 1, *læring om seg selv*, handler det om å være bevisst egne svake og sterke sider, og å forstå egen rolle i bedriften, samt områder for personlig utvikling, personlige interesser og motivasjoner. Dette kommer i tillegg til å være oppmerksom på personlige og familiemessige behov og mål. *Læring om virksomheten* inkluderer å lære om svakheter og styrker i virksomheten, muligheter samt trusler, i tillegg til de interne forretningsbehovene. Her er det også fokus på krav til vekst, samt områder for utvikling innad i virksomheten. Det legges også vekt på forståelse og tilrettelegging for personalet og virksomhetens fremtid (Cope, 2005). Begge disse læringsdomenene kan ses i sammenheng med Fili og Grünbergs '*engleinvestorens bidrag til ledelse*'. Dette innebærer at engleinvestoren kan påvirke andres mål, ytelse og maktforhold. Ledelsesprosessen inkluderer dimensjon hvor innflytelsesrike individer former definisjonen av identiteter og verdier ved for eksempel visjoner som gjenspeiler lederens verdier og deres tolkning av virksomhetens oppdrag. En av de rollene som engleinvestoren tar, er å påvirke beslutningstakingen ved å fungere som en 'sparringspartner' og ved å delta i diskusjoner (Fili & Grünberg, 2014).

Det tredje er *læring om miljøet og gründernettsverk*. Her er det fokus på hvordan en styrer relasjoner med potensielle, samt eksisterende kunder, leverandører og konkurrenter (Cope, 2005). Dette kan ses i sammenheng med *engleinvestorens bidrag til nettverk* fra Fili og Grünbergs' (2014). *Engleinvestorens bidrag til nettverk* dreier seg om at når organisasjoner utvikles, etablerer de nye grenser der det defineres hva som oppfattes som innenfor og utenfor organisasjonen. Engleinvestorens rolle er å håndtere informasjonsbehandling og å være en ekstern representasjon. En av rollene til engleinvestor blir dermed å håndtere eksterne aktører, gjennom for eksempel nettverk. *Engleinvestorens bidrag til nettverk* inkluderer blant annet administrering eller tilrettelegging for tilgang til eksterne ressurser gjennom engelens nettverk og kontakter, hjelp med å rekruttere ansatte til virksomheten, gi lån og lånegarantier, og overføre noe av sin sosiale kapital til satsingen på å gi troverdighet og legitimitet. Her vil engleinvestoren kunne eksponere satsingen på ideer og initiativer som er i samsvar med miljønormer, som en måte å tilpasse seg miljøet på. Engleinvestorer hjelper virksomheten til å tilpasse seg miljøet (Fili & Grünberg, 2014).

Det fjerde i læringsdomenen er *læring om ledelse av små bedrifter* her handler det om hvordan en kan kontrollere og drive virksomheten effektivt (Cope, 2005), i tillegg til å lære lærer om viktige prosedyrer og systemer som for eksempel lønn og rekruttering. Det femte og siste punktet *læring om type relasjoner og styringen av relasjoner*, inkluderer både virksomhetens interne og eksterne forhold. Her integreres denne delen sammen med de fire andre læringsområdene (Cope, 2005). Både det fjerde og femte læringsdomenet i Cope (2005) kan ses i sammenheng med *engleinvestorens bidrag til etablering av formelle strukturer* av Fili og Grünberg (2014). Her forklares det at strukturering er en prosess som er definert som utvikling og vedlikehold mellom aktører i et system. Dette resulterer i et nettverk av stabilitet og en pågående samhandling mellom dem, både formelle som for eksempel gjennom rutiner og organisasjonsenheter, eller uformelle gjennom koalisjoner. Engleinvestorer, for eksempel, introduserer og gir støtte i områder om formalisering og strukturering ved å, for eksempel, innføre regelmessige rapporter om økonomi, fremdrift og lignende. Engleinvestorer kan også bistå med forretningsstrategier. Strukturering er viktig for å håndtere markedsrisiko, ved at aktiviteter blir kontrollert (Fili & Grünberg, 2014).

Oppsummert kan vi ta utgangspunkt i hvordan mentorering fra engleinvestoren bidrar til kompetanseheving og læring på de entreprenørielle læringsdomener (Cope, 2005) gjennom



strategiske prosesser Fili og Grünbergs (2014) som angitt ovenfor. Dette danner utgangspunkt for det første forskningsspørsmål:

**F1: *Hvilke strategiske bidrag har engleinvestoren innen gründerens ulike læringsdomener?***

## **2.4 Investor som entreprenøriell mentor**

Politis (2005) setter frem en modell for entreprenøriell læring der erfaringen er sentral for å kunne skape muligheter for forbedring, slik at denne læringen blir transformert til entreprenøriell kunnskap (Kutzhanova et al., 2009). Entreprenøriell mentorering legger derfor til rette for overføring av erfaringer og forbedrer læringsutbyttet for gründeren (Kubberød & Ladegård, 2021). Virksomheter har forskjellige behov, og for at mentoreringen skal være effektiv og nyttig, må mentoren tilpasse seg disse behovene underveis (McKevitt & Marshall, 2015). Entreprenøriell mentorering er definert som et støtteforhold mellom en mentor og gründeren, for å fremme personlig utvikling og vekst (St. Jean & Audet, 2012). Mentoren kan typisk være en erfaren seriegründer eller en person med lang forretningsmessig erfaring. Dermed kan det ikke-finansielle bidraget som engleinvestorene yter gründerbedriften ses på som en form for mentoring. Denne oppgaven tar dette som utgangspunkt.

### **2.4.1 Mentorrollen i entreprenørskap**

Definisjoner på mentorskap varierer, men det refereres gjerne til et støtteforhold mellom en 'mentee' og 'mentoren' (St. Jean & Audet, 2013), som i dette tilfelle er støtteforholdet mellom gründeren og engleinvestoren. En mentor kategoriseres som en person med visse kvaliteter eller en person som har autoritet og som passer på et annet individ som drar nytte av mentorens råd og støtte. Mentorering er dermed ikke et nytt fenomen og eksisterer i mange ulike kontekster (St. Jean & Audet, 2013). Nyere litteratur innen entreprenørskap hevder at mentorering reduserer usikkerheten i gründerprosessen og øker virksomhetens legitimitet gjennom blant annet sosial kapital (Kubberød & Ladegård, 2021).

Mentorering hjelper gründeren med å utvikle ferdigheter i forretningsledelse (St. Jean & Audet, 2012). Mentorering skiller seg fra *coaching*, ved at *coaching*, for eksempel dreier seg om kortsiktige forretningsforhold inntil 'mentee' tilegner seg de nødvendige ferdighetene. I

entreprenørskap beskrives mentorering, derimot, som et frivillig forhold som tar ansvar for utviklingen av bedrift og gründer samtidig (McKevitt & Marshall, 2015).

Mentoren kan bidra på forskjellige måter, enten direkte, ved å bidra med råd for å utføre beregninger og prognoser, eller indirekte, ved å tilby eller låne ut sine ressurser i form av kunnskap, ekspertise og nettverk. Dermed fungerer mentorering som en slags katalysator for profesjonell utvikling av en novisegründer, hvor mentoren forbedrer læringen gjennom forskjellige subfunksjoner (Kubberød & Ladegård, 2021).

Hovedresultatet for en 'mentee' er altså å forbedre læringsresultatene. Mentorering kan påvirke oppstartsbedrifter ved at engleinvestoren gir gründeren støtte og mulighet for å utvikle hans eller hennes kunnskap og ferdigheter (St. Jean & Audet, 2013). Et mentorforhold der mentoren benytter en maieutisk tilnærming og er sterkt involvert vil mest sannsynlig være mer lønnsomt for 'mentee' (St. Jean & Audet, 2013). Maieutisk stil innebærer at mentoren stiller mentee åpne spørsmål, med formål om å hjelpe dem å finne sine egne svar på spørsmålene (St. Jean & Audet, 2013).

Slik allerede nevnt, bidrar mentorering til effektiv læring ved å bygge gründerens kompetanse, og bidrar til forretningsferdigheter og motstandskraft som kan forhindre feil og øke overlevelsen for gründervirksomheten på sikt (Kubberød & Ladegård, 2021). Fra engleinvestorens side, kan mentorering dermed ses på som en 'uformell' prosess av overføringer av kunnskap, sosial kapital, samt støtte til gründeren for å kunne utvikle seg profesjonelt. Hvilke funksjoner engleinvestoren har til læring hos gründeren vil bli diskutert i neste kapittel.

#### ***2.4.2 Mentorrollens funksjoner***

Definisjonen av mentor varierer på tvers av studier, ettersom det tolkes individuelt av 'mentees' (Kubberød og Ladegård, 2021). Likevel kan det sies at mentorfunksjoner tar til hensyn i forholdet mellom mentoradferd og læringsbehovet for 'mentee'. Det forventes at en mentor utfører visse funksjoner i forholdet mellom gründeren (og engleinvestoren/ mentoren), som støtte, kompetansedeling, diskusjon og refleksjon (Kubberød & Ladegård, 2021).

Flere studier har fokusert på ulike stiler som brukes av mentorer. Inndelingen av kategorien av mentorering kan deles i to hovedtyper: bekreftende og konfliktfylt. Bekreftende-

kommunikasjon inkluderer støtte, veiledning og motivasjon, mens konfliktfylte kommunikasjon innebærer å gi kritisk og mer konfronterende tilbakemelding (Kubberød & Ladegård, 2021).

Maieutisk stil vil føre til at en gründer selv reflekterer over ting. Dermed må den novice gründeren trekke sine egne konklusjoner. Dette er avgjørende, fordi dersom gründeren mottar råd uten å forstå logikk og fornuft bak en handling eller en avgjørelse, vil det trolig vokse en avhengighetssituasjon, og gründerens autonomi vil avta på lang sikt (St. Jean & Audet, 2013). En maieutisk tilnærming, hvor mentee får finne frem sine egne svar og jobbe seg gjennom sine erfaringer, viser seg dermed å være en fordel, men det avhenger også av den situasjon gründer befinner seg i (Kubberød & Ladegård, 2021).

Det finnes to hovedkommunikasjonsstiler for mentoren i litteraturen: direktiv og ikke direktiv. Den direkte tilnærmingen består av å kunne trekke på mentorens ressurser som en kilde for læring, som består av blant annet deres erfaring, kunnskap, legitimitet og nettverk. Denne type 'stil' tar utgangspunkt i å utløse ressurser fra mentoren. I motsetning til dette tar den ikke-direktive tilnærmingen utgangspunkt i gründeren som hovedkilde og ressurs for læring. Her støtter mentoren gründeren til å få fram sine egne ressurser for å prøve nye ting, samt tilrettelegge for økt refleksjon og læring fra egen atferd og erfaringer. Denne stiltypen kalles ofte 'mentee'-sentrert mentorstil (Kubberød & Ladegård, 2021).

I Kubberød og Ladegård (2021) blir det presentert en teoretisk modell med fire mentorroller/funksjoner. Disse er *advisor* (rådgiver), *supporter* (støttespiller), *idea-bouncer* (sparringspartner) og *inspirer* (inspirator). I funksjonen, *inspirator*, blir læringen for imitasjon og kopiering tilrettelagt gjennom en direktiv og mentor-sentrert rolle som integreres av 'mentee'. Her kan 'mentee' lett forholde seg til og la seg inspirere av mentoren. *Støttespiller* funksjonen, innebærer at en mentor er støttende, og læringen skjer da gjennom eksperimentering og 'learning by doing'. Her er det mentee-sentrert tilnærminger, for eksempel ved å støtte og oppmuntre til handling. Dette kan blant annet også gjelde emosjonell støtte. I funksjonen, *sparringspartner*, er det gjennom ikke-direktiv, mentee-sentrert tilnærminger. Her kan mentoren bli brukt som en slags sparringspartner i en maieutisk tilnærming ved åpne diskusjoner og gi tilbakemeldinger. *Rådgiver* funksjonen er det mentor-sentrert, Dette betyr at mentoren korrigerer og utfordrer en 'mentee'.

Det blir nevnt i artikkelen til Kutzahnova et al., 2009 at det er evnen til å lære av feiltrinnene som skaper vellykkede gründere (Kutzahnova et al., 2009). Dermed blir gründerkunnskapen som de tilegner seg en funksjon av erfaringer som utvikler seg over tid og mentorens innvirkning i denne prosessen blir dermed sentral (Kubberød & Ladegård, 2021). På bakgrunn av det som ble presentert, danner dette utgangspunktet for det andre forskningsspørsmålet:

***F2: Hvilke mentorfunksjoner utøver engleinvestoren som stimulerer til læring?***

## **2.5 Betydning av match for læringsrelasjonen**

I litteraturen er det bred enighet om at engleinvestorens ikke-finansielle bidrag er viktig. Dog er det en gjennomgående debatt angående verdien av et slikt engasjement. Noen forskere betrakter dette engasjementet som en positiv tilleggsverdi, mens andre setter spørsmålsteget (Macht, 2011). Samtidig er det slik at ikke all medvirkning er verdsatt. Noen involveringer kan til og med betraktes som påtrengende og kontraproduktive, og kan hemme gründerens utvikling og hans eller hennes virksomhet (Macht, 2011). Dersom engleinvestorens ressurser er passende i det investerte selskapet, kan det betegnes som 'relevant kapital' (Macht, 2011).

Uansett om engleinvestorer har relevant kapital eller ikke, hevder engleinvestorer likevel at deres bidrag er av viktig karakter og at de har et brennende engasjement som bidrar til gründerens motivasjon og vekst (Macht, 2011). Noen forskere konkluderer dermed med at investorenes forslag blir tatt godt imot, selv i tilfeller der deres erfaringer og kunnskap skiller seg fra gründeren, for eksempel når engleinvestorer investerer i ukjente bransjer. I tilfeller hvor uerfarne engleinvestorer uten relevant kompetanse forventer at gründeren godtar deres engasjement, kan dette forårsake konflikt og uenigheter i relasjonen. Litteraturen presentert indikerer at engasjementet til uerfarne engleinvestorer, ergo engleinvestorer som har lite eller ingen relevant kapital, er ofte av mindre verdi enn engleinvestorer med mer relevant kapital (Macht, 2011).

Mentor (engleinvestor) fra samme bransje som 'mentee' (gründer) vil ofte fokusere på mer direkte råd fordi de kjenner bransjen, mens de med ulik bakgrunn vil bruke en kombinasjon av ulike metoder for å oppnå læring, som indirekte tilnærming, som for eksempel oppmuntring og samarbeid (St. Jean & Audet, 2012). I tillegg viser mentorering seg å bidra til å utvikle gründerens motstandskraft på ulike måter og settinger. Dette kan være i form av emosjonell støtte der mentoren gir 'mentee' en slags trygghetsfølelse og hjelper 'mentee' til å

føle seg tryggere i usikre tider. Fordi de fleste gründere ofte driver virksomheten sin alene, har de en mangel på - og et behov til - å dele sine problemer og bekymringer med noen (St. Jean & Audet, 2012). Å dele tanker og usikkerheter med mentoren, eller engleinvestoren fører til trygghet og skaper tillitt mellom partnere.

Mentorforholdet kan også være en positiv opplevelse for en mentee i den grad mentee er fornøyd med mentorens prestasjoner og bidrag (St. Jean & Audet, 2013). Dermed er det viktig at det er en «match» mellom begge partnere, hvor man opplever gjensidig tillit og trygghet (Kubberød & Ladegård, 2021). Match kan oppnås på flere måter, enten ved at det skapes trygghet og tillit gjennom at mentoren (investor) har samme bakgrunn og dermed innbyr til tillit, gjennom engasjement og dedikasjon som skaper tillit og trygghet, eller gjennom god kjemi og et genuint engasjement i prosessen.

Det er viktig at gründeren blir støttet gjennom tider med usikkerhet, der gründeren kan være tilbøyelig til å gi opp (St. Jean & Audet, 2012). Det er fordeler knyttet til motivasjon, tillitt og det å kunne innhente tilbakemeldinger, der match fremmer en positiv virkning hos gründeren (St. Jean & Audet, 2012).

Kort oppsummert innebærer et vellykket forhold at gründeren har verktøyene som er nødvendig for å lykkes, og at mentor-mentee forholdet er preget av tillit og åpenhet (McKevitt, 2015; Kubberød & Ladegård, 2021). På bakgrunn av det som ble presentert, formuleres det tredje forskningsspørsmålet på følgende vis:

***F3: hvilken betydning har match mellom gründer og engleinvestor for læringsrelasjonen?***

## **2.6 Oppsummering av teori og forskningsspørsmål**

Det har blitt gjort mye forskning på blant annet tillit mellom gründer og investorrelasjonen som er et fundamentalt aspekt som må være på plass, men i denne oppgaven ønsker vi å gå i dybden på hvilken konkrete bidrag mentoren (i dette tilfelle engleinvestoren) har i forhold til læring hos gründeren, og hvordan den materialiserer seg i ulike prosesser.

I lys av det som ble presentert i teorikapitlet ovenfor, skal denne masteroppgaven dermed besvare forskningsspørsmålene:

***F1: Hvilke strategiske bidrag har engleinvestoren innen gründerens ulike læringsdomener?***

***F2: Hvilke mentorfunksjoner utøver engleinvestoren som stimulerer til læring?***

***F3: Hvilken betydning har match mellom gründer og engleinvestor for læringsrelasjonen?***

### **3 Metode**

Metodekapitlet skal redegjøre for forskningsmetoden benyttet, datainnsamlingsmetoden, samt selve intervjugjennomføringen. Dette skal ses i sammenheng med studiets troverdighet, pålitelighet og overførbarhet. Hensikten med denne forskningsoppgaven er å innhente data og analysere disse mot forskningsspørsmålene. Metode har til hensikt «å følge en bestemt vei mot et mål» (Johannesen et al., 2011). Metoden gir retningslinjer på hvordan informasjonen jeg får skal analyseres og hva den forteller meg (Johannesen et al., 2011).

#### **3.1 Forskningsmetode**

Hvilken metodetilnærming en forsker velger avhenger av problemstillingen (Johannesen et al., 2011). På bakgrunn av forskningsspørsmålet, *hvordan bidrar engleinvestoren til læring hos gründeren*, har det vært hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ forskningsmetode. Denne forskningsmetoden gir grundig og nyansert informasjon (Johannesen et al., 2011) og er dermed godt egnet for denne type problemstillinger. Kvalitativ forskningsmetode omfatter ulike datainnsamlingsmetoder, som bl.a. «deltakende observasjon, uformell intervjuing og kvalitativ innholdsanalyse» (Balsvik & Solli, 2011). En forsker går, med andre ord, i dybden av et tema, i, ofte, en avgrenset sosial situasjon (Balsvik & Solli, 2011).

Innen kvalitativ metode finnes det ulike forskningsdesign (Johannesen et al., 2011), og jeg har valgt en fler-caseundersøkelse av investor gründer relasjoner. Her hadde jeg en fortolkende rolle som forsker. Dette er spesielt passende fordi oppgaven undersøker et fenomen, der utfallet vil være kjennetegn ved det fenomenet (Johannesen et al., 2011).

Forskningsspørsmålet om hvordan engleinvestoren bidrar til lærings hos gründeren skal på bakgrunn av det som ble presentert besvares ved hjelp av et semistrukturert dybdeintervju, som nærmest fungerer som en samtale. Dette vil gi informantene mulighet til å reflektere over, og utdype sine svar, basert på egne oppfatninger og erfaringer. Et semistrukturert intervju gir, med andre ord, informanten (både engleinvestoren og gründeren) mulighet til å styre intervjuet, og supplerer forskeren med informasjon som sistnevnte i utgangspunktet potensielt ikke hadde kommet på å ta opp.

## 3.2 Utvalget

Problemstillingen avgjør hvem, og hva forskeren ønsker å vite mer om (Johannesen et al., 2011). Fordi oppgaven skal se på det dyadiske forholdet mellom engleinvestoren, giveren, og gründeren, mottakeren, av den *myke kapitalen*, besto utvalget av fem par med engleinvestorer og gründere. Dette for å undersøke hvordan engleinvestoren fungerer som en slags ‘mentor’ og bidrar til læring hos gründeren. Dyadiske data er dermed det beste utgangspunktet for å kunne si noe om dette forholdet. Gründerens utvalgsriterier besto av: 1) at det var et selskap som nylig har mottatt investeringskapital av en engleinvestor, 2) helst et selskap i oppstartsfasen 3) informanten er gründer eller CEO i selskapet, 4) både engleinvestoren og gründeren/ CEO i selskapet ønsker å bli intervjuet, 5) begge er gründere/ engleinvestorer i Norge.

Engleinvestorsutvalg besto av både kvinner og menn, mer presist var det to kvinner og tre menn. Forretningsenglene hadde stort sett ulike utdanning og bakgrunn, i tillegg til at de hadde ulik fartstid som engleinvestor. Gründerutvalget besto derimot av bare menn som jobber i ulike bransjer. Selskapene som de drev befinner seg også i ulike faser i etableringen (dette var litt tilfeldig og et underordnet ønsket om å få dyader). Det ble likevel forsøkt å sikre et bredt og omfattende datagrunnlag på tvers av kompetanse og alder, slik at noen overordnede konklusjon kan trekkes.

På grunn av informantenes krav på personvern, har både gründerne og engleinvestorer blitt anonymisert og gitt pseudonymer. Dyadene presenteres nedenfor i tabell 1.

Tabell 1: Gründer og engleinvestor-dyadene

Gründer	Engleinvestor
<b>Gunnar-</b> Studert IT og forretningsprosesser. Startet et Software selskap i 2016.	<b>Hans</b> – Studert sivilingeniør. Lang erfaring innen økonomi og regnskap. Erfaring med startup i ca. 3 år
<b>Benjamin-</b> Har ikke høyere utdanning, men har vært involvert i noen startup selskaper. Startet et (digital løsning) teknologiselskap i 2016.	<b>Kasper</b> – Mye erfaring innenfor strategi og ledelse. Investerer hovedsakelig i teknologiselskaper som er i kraftig vekstfase. Investerer i tidligfase bedrifter. Erfaren engleinvestor som også har vært med å starte flere selskaper. Sitter i styrer i noen større selskaper.
<b>Anders</b> – Teknisk bakgrunn. Startet selskapet i 2016, innen IT; et teknologiselskap	<b>Oda-</b> Har bakgrunn innen medieteknologi og TV bransjen. Oda har også lengre erfaring, da hun er en seriegründer.
<b>Kristoffer</b> – Bachelor i pedagogikk, startet selskap innenfor treningsbransjen i 2017, men var ikke ordentlig i gang før i 2018.	<b>Erik</b> – Har en sammensatt merkantil utdanning. Mye erfaring innenfor salg.
<b>Jacob</b> – Høyere utdanning. Startet et selskap innen teknologi i 2019. Har ikke noe spesiell arbeidserfaring.	<b>Julie</b> – Ble introdusert i start-up nettverket for ca. 3 år siden. Lang karriere innenfor bank.

### 3.3 Rekruttering

Rekruttering av informantene skjedde gjennom blant annet gründernetverk og aktuelle organisasjoner. I noen tilfeller ble snøballmetoden brukt. Dette er en taktisk metode der forskeren spør informantene eller andre personer om de kjenner noen som kan stille opp (Johannesen et al., 2011). Informantene ble kontaktet per-epost, telefon eller via andre sosiale medier. Dersom de ønsket å stille til intervju ble ytterligere informasjon sendt på e-post, i tillegg til et samtykkeskjema (se vedlegg 1). Her ble de informert om blant annet masteroppgavens formål og problemstilling, i tillegg til informasjonen knyttet til personvern og anonymitet. Tidspunktet for gjennomføring av intervjuer ble også avtalt. På grunn av koronasituasjonen måtte intervjuene utføres digitalt.



### **3.4 Gjennomføring av intervjuene**

Det ble gjennomført totalt 10 intervjuer. Intervjuene fant sted fra slutten av mars, og varte til og med april. Disse intervjuene ble gjennomført digitalt og hvert intervju hadde et omfang på ca. 40-60 minutter. Intervjuene ble utarbeidet ved å ta utgangspunkt i intervjuguiden som besto av en oppvarmingsdel som ga informantene anledning til å introdusere seg selv, slik at jeg fikk muligheten til å bli bedre kjent med intervjuobjektet.

Informanten snakket fritt når spørsmålene ble stilt, og der det var nødvendig ble de stilt oppfølgingsspørsmål slik at enkelte utsagn ble utdypet nærmere. Lydopptak ble brukt under alle intervjuene. Intervjuene ga en dybdeforståelse av bidraget til engleinvestoren overfor gründeren.

### **3.5 Utforming av intervjuguide**

Ettersom oppgaven tar for seg det dyadiske forholdet mellom engleinvestoren og gründeren ble det utarbeidet to intervjuguider, en for engleinvestoren og en for gründeren.

Intervjuguiden, bestod av tre hoveddeler, benyttet aktivt, se vedlegg 2 og 3 som omfatter både spørsmålsbatterier for engleinvestor og gründer. Intervjuguiden tok utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene som ble utarbeidet på bakgrunn av det teoretiske rammeverket.

### **3.6 Databearbeiding og analyse**

Fordi det ble tatt notater underveis i intervjuet, var det enklere å transkribere da jeg hadde notert ansiktsuttrykket på informantene og deres engasjement når de forklarte og snakket som fenomenet. Intervjuene ble transkribert fortløpende etter at intervjuene ble gjennomført. Dette gjorde prosessen enklere fordi jeg satt med et 'ferskt' minne fra intervjuene. Samtidig som transkriberingen ble gjort, begynte jeg i enkelte tilfeller også med kodingen i forhold til de overordnede tematikkene som ble dekket i det teoretiske rammeverket.

Gioia-metoden (Gioia et al., 2013) ble brukt for å analysere datamaterialet. Gioia-metoden er en grundig og trinnvis metode som tar utgangspunkt i å forminske samt kategorisere informasjonen slik at den kan benyttes på en enklere og mer forståelig måte (Gioia et al., 2013).

Gioia-metoden brukes i utgangspunktet for å bearbeide begreper og teorier fra empirien, ved å bygge på nøkkelord og sitater fra datamaterialet. Denne modellen består av tre hovedkategorier, første-ordens kode, andre-ordens kategorier og aggregerte teoretiske dimensjonen (Gioia et al., 2013). Første-ordens kode er de nyansene som blir funnet i dataene, og hvordan disse bygger opp til en beskrivende kategori (temaer) i andre-ordens kategorier. Til sammen så abstraherer man fra andre-ordens kode til det aggregerte teoretiske dimensjonen (Gioia et al., 2013), som er utgangspunktet får videre diskusjon av funnene opp mot rammeverket.

I første-ordens koder gikk jeg gjennom hvert enkelt intervju, og markerte nøkkelord og sitater som representerte de ulike temaene som var betydningsfull for informantene, og det de selv la vekt på. Under denne innledende kodingen hørte jeg på lydopptaket for å friske minnet og for å kategorisere kodene på riktig vis. Dette gjorde at budskapet fra informanten ble fanget på best mulig måte, og dataanalysen ble i større grad systematisert etter tematikken. Her ble det lagt fokus på datamaterialet, og det ble ikke tatt hensyn til det teoretiske rammeverket. Sitater og nøkkelord ble delt i de tre hovedkategoriene presentert i intervjuguiden, *strategi*, *læring* og *relasjon*, for å gjøre det enklere å fordøye informasjonen. I andre orden kategorier prøvde jeg å finne fellestrekk, samt ulikheter og kategorisere funnene under felles temaer. Det aggregerte teoretiske dimensjonene, derimot, består av kulepunkter opparbeidet fra datamaterialet opp mot det teoretiske rammeverket. Dette blir satt i sammenheng med teorien, som vil gi svar på forskningsspørsmålene utarbeidet i teorien.

### **3.7 Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet**

I kvalitative forskningsoppgaver blir det ofte omtalt om studiets troverdighet, pålitelighet og overførbarhet som mål på kvalitet i undersøkelsen (Johannesen et al., 2011), dette vil bli nevnt nedenfor.

#### ***3.7.1 Troverdighet***

I kvalitativ data handler troverdighet om i hvilken grad fremgangsmåten og funnene man innhenter reflekterer formålet og gjenspeiler virkeligheten (Johannesen et al., 2011). I følge Lincoln og Guba (1985) er det to teknikker som fører til et troverdig resultat, det første er «vedvarende observasjon» og det andre er «metodetriangulering». Med vedvarende observasjon menes at en forsker bruker nok tid til å bli kjent med feltet, slik at forskeren har

mulighet til å skille mellom det som er relevant og ikke relevant informasjon (Johannesen et al., 2011). Dette gjorde jeg i forkant av intervjuene ved å lese meg opp på relevant informasjon og teori, slik at jeg var i stand til å skille mellom det som er viktig og det som er mindre betydelig, for at forskningsmetoden og dataen reflekterer både formålet og virkeligheten med studien. Metodetriangulering betyr at under feltarbeidet så bruker forskeren forskjellige metoder (Johannesen et al., 2011). Dette var jeg også oppmerksom på da jeg under intervjuet bemerket informantene, og observerte både deres væremåte og talemåte.

### ***3.7.2 Pålitelighet***

I metode handler pålitelighet om man faktisk kan stole på resultatene forskeren har opparbeidet, dette er på bakgrunn av undersøkelsens data. Hvilke data som blir brukt, hvordan de samles og måten de bearbeides på (Johannesen et al., 2011). For å styrke påliteligheten er det dermed essensielt å gi en grundig beskrivelse av konteksten (Johannesen et al., 2011). Dette ble tatt hensyn til ettersom det ble utformet et godt og lett intervjuguide, som fanget opp essensen fra teorikapitlet. Intervjuguiden ble også testet på en pilot-informant, som viste seg at det var riktig måte intervjuguiden ble utformet på. I forkant av intervjuene, hadde jeg også lest meg opp til relevant litteratur, som gjorde det enklere å kunne overholde et semistrukturert intervju. Videre ble det også tatt hensyn til informantenes engasjement, og væremåte under datainnsamlingen. Alt dette kom til nytte under databearbeidelsen. For å kunne sikre en god bearbeidelse av data, gikk jeg gjennom transkriberingen flere ganger. Deretter kategoriserte jeg transkriberingene for å gjøre det enklere å sette de opp mot hverandre og dermed være i stand til å sammenligne utfallet.

Fordi jeg valgte å følge Gioia-metoden slik som nevnt ovenfor, ble alt gjennomført med presisjon, hvilket sikrer pålitelighet.

### ***3.7.3 Overførbarhet***

Overførbarhet innebærer at et «resultater fra et forskningsprosjekt kan overføres til likende fenomener». Når det gjelder kvalitativ metode, dreier overførbarhet seg om overføring av kunnskap (Johannesen et al., 2011), hvilket er tilfellet for denne studien også. Selv om fokuset i denne oppgaven har vært engleinvestorer og gründere kan det likevel gi en forståelse av hva som kjennetegner andre lignende fenomener.

### 3.8 Svakheter ved datainnsamling og analyse

På grunn av koronasituasjonen ble intervjuene gjennomført digitalt, noe som kan påvirke datainnsamlingen, da forskeren ikke får mulighet til å for eksempel besøke selskapets/virksomhetens kontorer og skape en naturlig setting for samtale med respondentene.

En annen utfordring var mangel på stabil internetnettverk til tider. Dette resulterte i at enkelte intervjuer ble avbrutt, noe som påvirket flyten i samtalen. Digitalintervju kan likevel by på styrker da de gir en mulighet for en forsker å intervju informanter fra ulike deler i landet, hvilket var tilfellet for meg.

### 3.9 Etiske avveininger

Etiske vurderinger er essensielle, spesielt i en kvalitativ forskningsmetode. Dette er på bakgrunn av at forskeren har tett kontakt med informanten, og deres databehandling. For å sikre en riktig etisk vurdering var det viktig å få på plass flere aspekter.

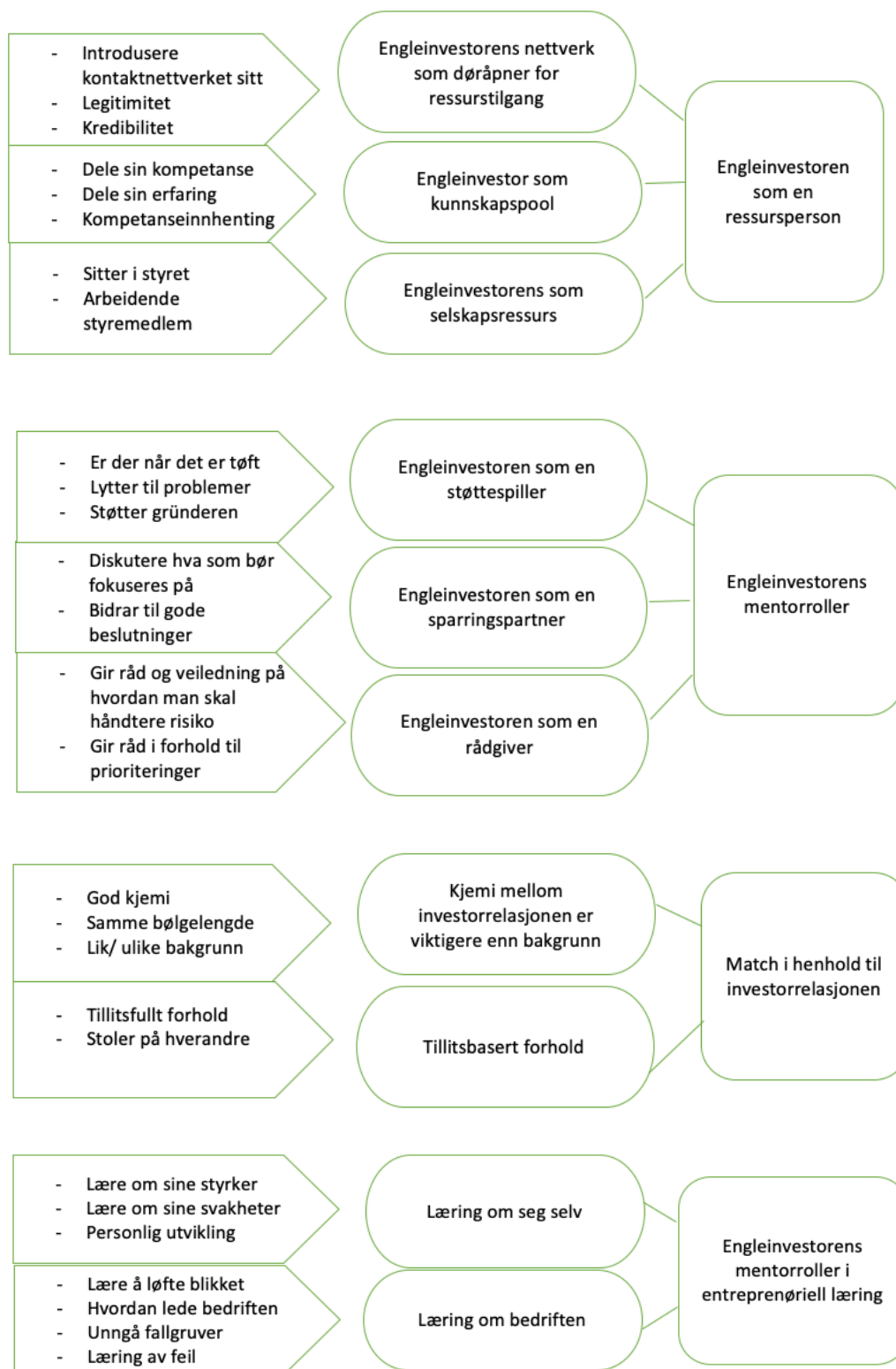
På grunn av behandling av personopplysninger, i form av lydopptaker og dokumentasjon, ble oppgaven først og fremst meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Deretter ble samtykkeskjemaet utfylt og sendt til informantene i forkant av intervjuene. I skjemaet sto det en detaljert beskrivelse om behandling av opplysninger og anonymitet, slik at informantene kunne snakke fritt uten restriksjoner. Fordi forskningen ser på dyadeforhold ble både gründeren og engleinvestoren oppmerksom på tredjeperson opplysninger. Alle informantene har fått pseudonymer på grunnlag av anonymitet.

## 4 Analyse og funn

I dette analysekapitlet vil de empiriske funnene bli presentert ved å anvende Gioia-datastrukturmodellen, illustrert i figur 1. Funnene er analysert og tolket for å redegjøre for likheter og ulikheter som har blitt observert. Hovedfunnene vil fremstilles i de aggregerte teoretiske dimensjonene og vil bli brukt som underkapittel i analysen. Deretter vil andregrads dimensjonen presenteres systematisk. Fire hovedtemaer fremkommer i analysen;

1. *Engleinvestoren som en ressursperson*, 2. *engleinvestorens mentorrolle*, 3. *match i henhold til investorrelasjonen* og 4. *engleinvestorens mentorroller i entreprenøriell læring*. Disse fire teoretiske dimensjonene består av sub-kapitler som vil forklare den aggregerte dimensjonen.

For å støtte resonnementene og argumentene vil sitater bli brukt, og avslutningsvis kommer en kort oppsummering.



Figur 1: *Datastrukturen i henhold til Gioia.*

## 4.1 Engleinvestoren som en ressursperson

Det har gjennomgående blitt nevnt hvordan engleinvestoren er en viktig ressursperson for oppstartsbedrifter, og således danner et viktig grunnlag for at gründeren kan tilegne seg engelens kompetanse, samt skape legitimitet til gründerbedriften på bakgrunn av investorens rykte og suksess. Dette kapitlet tar for seg ressurser engleinvestoren har som er vesentlig for gründeren og gründerbedriftens vekst. Det har hovedsakelig vært tre tematiske andre -ordens dimensjoner som har vært fremtredende for begge gruppene, og disse dimensjonene reflekterer hvordan både engleinvestorer og gründerer ser på bidraget, som er gjentakende i analysen. Disse er: *Engleinvestors nettverk som døråpner for ressurstilgang*, *engleinvestor som kunnskapspool* og *engleinvestorens som selskapsressurs*.

Dimensjonene viser hovedessensen i analysen i forhold til engleinvestoren som ressursperson. Likevel er det noen forskjeller hos både gründer og engleinvestor som vil nyanseres i videre analyse. De tre kategoriene viser hvordan engleinvestoren besitter en kompetanse og har ressurser, som gründeren mangler, og engleinvestoren kompenserer derfor i stor grad for dette hos gründer.

### 4.1.1 Engleinvestorens nettverk som døråpner for ressurstilgang

Engleinvestorens nettverk viser seg å være et fundamentalt aspekt for flere gründerer. Det gir gründeren mulighet til å anskaffe seg flere engleinvestorer/ investorer, samt kunder og partnere, i tillegg til at det forenkler nettverksbyggings prosess i form av at gründeren slipper å bruke tid og ressurs på å selv bygge nettverket fra bar bakke. Dette er spesielt viktig for novice gründerer, da de ikke har kontaktnettverket for å 'reklamere' eller finne potensielle kunder eller engleinvestorer.

Gründeren Kristoffer er et eksempel på dette. Til å starte med hadde han ikke et nettverk som han kunne benytte seg av. Ved at engleinvestoren så verdi i firmaet, og investerte, ble det enklere for gründeren å få flere til å 'henge på' og investere i selskapet:

*«... også får vi i gang en prosess, som ofte er enormt mye kortere enn om vi skulle prøvd å nå frem til de uten det nettverket, for da er det noen som voucher (går god) for oss allerede. Så det har ekstrem verdi. Og det drar vi jo nytte av, og det vet investorene våre at de må fortsette med, og at det er verdifullt. Og det er de*

*selyfølgelig fullt klar over at det er. Det meste av businessen der ute foregår jo gjennom nettverket. det er i mange tilfeller alfa og omega.» - Kristoffer, G*

Det kommer også tydelig frem at engleinvestorens nettverk som døråpner kan tilbys på ulike måter avhengig av hvor i oppstartsfasen gründeren befinner seg og i, samt i hvilke sammenhenger det eksisterer et behov. Dette gjelder for eksempel å skaffe sin første kunde eller å finne en passende medgründer. Engleinvestoren ser her på sitt nettverk som en pool av ressurser som gründeren får tilgang til:

*«Så nettverket mitt er fantastisk godt for en startup å bruke til å få hva de enn måtte ha – om det er å få sin første kunde, sitt første salg eller, styremedlemmer eller partnere eller hvem som helst, så har jeg bygget opp et godt nettverk.» - Oda, E*

Det kommer dermed tydelig frem både fra gründeren og engleinvestorens perspektiv, viktigheten av å kunne benytte seg av investoren som en døråpner for ressurstilgang og få «ballen til å rulle». Funnene viser at forretningsneglene har lav terskel for å introdusere gründerne videre i eget nettverk og deler nettverket uforbeholdent. Likevel blir det også trukket frem at i enkelte tilfeller kan gründerne benytte seg av kontaktnettet selv, uten at engleinvestoren introduserer dem:

*«Og i noen sammenhenger så kan formidle et kontaktnett og prøve også å introdusere, men min erfaring er at det, altså beslutningsfatterne i spesielt litt større selskaper får ganske mange av den type henvendelser, det er på mange måter mye mer troverdig å selge seg inn direkte og å faktisk klare å dekke et behov som gjør at du fanger interessen.» - Julie, E*

Det overnevnte sitatet viser dermed at en engleinvestor kan gjøre gründeren klar over fordelene med å «selge seg selv» i visse tilfeller. Samtidig viser analysen at engleinvestorens sterke nettverk har en positiv påvirkning på gründerens oppstartsbedrift. Det skapte legitimitet og kredibilitet som fører til mange fordeler, herunder at andre investorers villighet til å investere kan også øke. Dette er muligheter som gründerne ikke hadde klart seg foruten. For eksempel har engleinvestor Kasper et stort nettverk med investorer og personer som driver flere vellykkede selskaper, hvilket gjør det enklere for andre å 'følge' hans investeringsfotspor. Novise gründerne har ikke referanser eller 'historikk' som viser at de har

lykkes tidligere. Gründeren Benjamin er et godt eksempel på dette. Benjamin har startet flere prosjekter tidligere, men venter fremdeles på at de skal lykkes. Det hadde derfor vært vanskelig for Benjamin å vise at han er en god gründer med gode ideer, dersom det ikke hadde vært for hans engleinvestor:

*«... kredibiliteten som kom, når han ble investorer, den er ganske sterk så du kan jo si det er jo litt sånn, som jeg merket jo at jeg kunne snakke med folk også så jeg driver med dette, også forresten så har Kasper investert, så jeg bare øynene endret seg da, det var sånn dette her høres jo mer spennende ut enn det jeg opprinnelig sa da. Det altså, det var natt og dag.» - Benjamin, G*

Det blir en slags ‘follower’- kultur. Dette blir også poengtert av engleinvestoren, som understreker viktigheten av merkenavnet:

*«Så jeg er på en måte en ressursperson, ressursnettverk for disse startupene. Også tror jeg vi er veldig viktige som merkenavn, brand og vi er med så er det enormt kvalitetstegn som gjør at det er veldig mange andre som vil være med på det. Så det er klart at det betyr mye.» - Kasper, E*

Funnene viser at nettverket til engleinvestoren både gir kredibilitet og legitimitet til gründerbedriften. Dette er fordi engleinvestoren allerede har en ‘merkevare’ som andre investorer og kunder har tillit til. Engleinvestorens historie med vellykkede bedrifter gjør at han eller hun har opparbeidet seg et godt omdømme og rennommé hva angår å investere i bedrifter som har vekstpotensial. Dermed blir engleinvestoren brukt som en slags ‘tredjeparts verifisering’ ved at det skaper en trygghet og legitimitet overfor gründeren og deres selskap.

#### **4.1.2 Engleinvestor som kunnskapspool**

Kunnskapen og erfaringene som engleinvestoren besitter er av stor betydning for gründeren i form av at det hjelper sistnevnte med blant annet strategi, ledererfaring og investorerfaring. Viktigheten av denne kompetansen for gründeren bekreftes av både gründer og investor.

Mine funn viser at gründeren ønsker å tilegne seg så mye kunnskap som mulig, samtidig som engleinvestoren ønsker å være en kompetanse og erfaringsyter for vedkommende. For engelen ligger det altruistiske motiver bak bistanden vedkommende yter en bedrift han eller hun har



tro på, som for eksempel et ønske om å hjelpe gründeren i å lykkes. Det ligger, imidlertid, også potensielle finansielle gevinster, som avkastningen på lenger sikt.

Kunnskapen som en novice gründer tilegner seg gjennom forretningsengelen utgjør dermed et viktig aspekt for bedriftens fremgang. Analysen viser at engleinvestorenes erfaringer og kunnskap ikke nødvendigvis er fastsatt i en bestemt kategori eller felt, men at disse erfaringene heller fungerer som en pool av kunnskaper som kan benyttes etter behov.

Her er Jacob et godt eksempel på dette. Han tar fra engleinvestorens kunnskapspool der han observerer kompetansemangel. Fordi hans engleinvestor sitter i en investering kollektiv med fem andre, vil de bli benyttet ut i fra deres erfaring og/ eller kompetanse. Det kan være kompetanse og erfaring innen økonomi eller styring:

*«det er jo den erfaringen de kommer med. Altså i det kollektivet er det vel ja 300 år med næringslivserfaring kombinert.. ledererfaring, styreerfaring, investorerfaring som vi på en måte kan låne fra.» - Jacob, G*

Selv om de fleste engleinvestorer sitter med mange ressurser, er det ikke alltid alle ressursene blir utnyttet. Dette kan blant annet skyldes at engleinvestoren enten ikke tilhører eller har kompetanse innenfor samme bransje som gründerbedriften, og har dermed ikke nok kunnskap om kundeporteføljen. Her sier imidlertid gründeren Kristoffer, at selv om engleinvestoren har enkelte begrensinger i forhold til nettverk i kundeporteføljen, kan generelle råd og veiledning likevel være av uhyre viktig verdi:

*«det er ikke et segment eller bransje som Erik har noe som helst erfaring eller nettverk i. ... Han vet også at han har sine begrensninger på hva han kan hjelpe oss med.» - Kristoffer, G*

Med andre ord er engleinvestor en ressurs i seg selv, og kompetansen og erfaringene som vedkommende kommer med, er viktig uavhengig av investorens bakgrunn.

Flere forretningsengler har påpekt viktigheten av det ikke-finansielle bidraget, avhengig av gründerens behov. Engleinvestoren Oda forklarer at startup-selskaper som regel har

kompetansegap som må fylles, og det er blant annet her engleinvestorens bidrag er sentralt. Dette gjelder spesielt novise gründere:

*«like viktig å bidra med kompetanse, nettverk og erfaring. Det er fordi vi hadde alle startet opp egne selskaper, og fremfor alt - og fordi at de fleste startups mangler et eller annet. Enten så mangler de selgere, eller så mangler de økonomer, eller så mangler de teknisk kompetanse, osv. Vi følte alltid at de manglet et eller annet, så tok vi den posisjonen.» - Oda, E*

Majoriteten av engleinvestorene har vært gründere selv. Dette gjør at de har en bedre forståelse for gründers perspektiver, og operer som en slags rollemodell for gründeren.

Analysen viser at gründere ser opp til og beundrer engleinvestorer, særlig i forhold til sistnevntes arbeidsmetode, strategiske mål og beslutninger, samt deres lederskap. Dette gjør at gründerne ønsker å tilegne seg samme kunnskap slik at de kan bygge videre på dette, og lære mer:

*«Men det er veldig viktig at hun har vært gründer da, og på en måte har vært borti ikke bare vært ansatt i en bedrift, som vet litt hva det går i når det gjelder hvor nøye du kan være med ting, og hvordan du må prioritere.» - Anders, G*

Analysen viser også at forretningsengler bidrar med spesialfeltet de har kompetanse i og erfaring fra, selv om ikke de er fra samme næringsliv eller bransje. Engleinvestoren Julie er et godt eksempel på dette.

Julie har lang karriere i bank, og har en kunnskapspool knyttet til finansiering og finansiell analyse. Selv om Julie kan bidra med ledererfaring, blir hennes kompetanse innen risikostyring brukt mer, fordi det er hennes spesialfelt. Julie er en av flere engler som har investert, dermed kan gründerne bruke ressursene til de andre der Julie mangler en viss type erfaring eller kompetanse. Analysen viser dermed at engleinvestorene som ikke er i stand til å bistå et sted, av ulike årsaker, forsøker de å finne en annen aktuell kandidat som kan fylle kompetansegapet.

Selv om engleinvestorene sitter med mye kunnskap og erfaring er det likevel ikke alltid alt er overførbart. Dette er fordi enhver oppstartsbedrift er unik og løsningene på problemene ikke har en fasit, spesielt når gründeren og engleinvestoren ikke opererer i samme bransje.

Engleinvestoren Erik har ulik erfaring enn Kristoffer. Erik kunne, imidlertid, fortsatt bidra, fordi han har den generelle kompetansen innen drift av et selskap og salg. Dette beskriver han slik:

*«..., så hadde han en jobb som salgsleder, og da har du salgskompetanse, men du har ikke salgskompetanse innenfor det markedet, den bransjen vi holder på med. Så det er ikke overførbart, du må fortsatt ha innsikt i det, som vi som regel innehar.» -  
Kristoffer, G*

I analysen fremkommer det at det å ha en engleinvestor som har ekspertise innenfor samme bransje ikke nødvendigvis er et viktig aspekt. Det som heller er viktig ved engleinvestorer er at de besitter erfaringer og kunnskap som kan benyttes av gründeren, uansett om det foreligger kjennskap til en spesifikk bedrift eller ei. I et slikt tilfelle vil engleinvestoren være i stand til å fylle et kunnskapsgap. Likevel viser analysen at det er forskjeller mellom en erfaren og mindre erfaren forretningsengel. I funnene bidro en erfaren engleinvestor på ulike dimensjoner og kunne engasjere seg på mange forskjellige aspekter, enn en mindre erfaren engel. Samtidig peker resultater på at mindre erfarne engleinvestorer engasjerer seg i høy grad selv med mindre erfaring, da de motiveres av å se fremskritt både hos gründeren og gründerbedriften.

I tillegg viser analysen at engleinvestorer som har bred kompetanse og nettverk og har vært i feltet lengre enn andre engleinvestorer bidrar betydelig mer gjennom å operere som en slags kunnskapspool for gründeren. En slik kompetanse kan lettere bli utnyttet dersom gründeren også selv er flink til å ta initiativ, og be om hjelp og råd og dermed aktivt bruke engleinvestoren som en ressursperson. Dette illustrerer igjen viktigheten av et godt samarbeid, som jeg argumenterer er avgjørende for at en gründer effektivt kan dra nytte av en engleinvestors ressurser.

#### ***4.1.3 Engleinvestoren som selskapsressurs***

Engleinvestorer som sitter i styret viser seg å være langt mer involvert i selskapet enn investorer som ikke gjør det. En engleinvestor som har påvirkningskraft i styret, deltar mer

jevnlig på møter, og har oftere diskusjoner med gründerteamet hvilket fører til et gjennomgående tett samarbeid mellom engleinvestoren og gründeren. Forretningsengelen fungerer dermed som en ekstra ressurs som selskapet kan trekke på, fordi forretningsengelen involverer seg i styret. Dette er i motsetning til at engleinvestorer som ikke sitter i selskapet. I et slikt tilfelle vil ikke en forretningsengel ha en formell rolle eller oppgave:

*«... hun har en helt spesifikk rolle, hun er styreleder, hun er arbeidendestyreleder. Som er ganske vanlig forekommende rolle for, i bedrifter hvor du har en styreleder som aktivt involverer seg og som tar på seg visse oppgaver i selskapet. At det på en måte er ukentlig statusmøter er jo på en måte en ganske naturlig måte å jobbe på da når du har såpass roller som har ansvar for da.» - Anders, G*

Engleinvestoren Hans sitter i styret, og er langt mer involvert i selskapet enn forretningsinvestoren, Julie, som ikke sitter i styret. Julies rolle og påvirkningskraft er dermed indirekte, og finner sted i form av tilbakemeldinger, i motsetning til Hans, som er direkte involvert i forretningsstrategien, og dermed i avgjørelsene som blir tatt. Med andre ord, involverer ikke Julie seg direkte i forretningsstrategien og forretningsideene. Derimot gir hun heller tilbakemeldinger på hva som bør endres. Dette er viktig å bemerke fordi engleinvestorer som sitter i styret, tar aktivt del i endringer og er dermed med på å sette i gang prosesser som kan være svært viktig for bedrifter.

Det er også viktig å bemerke at under koronapandemien ble flere selskaper rammet av koronakrisen, her bidro engleinvestoren ved å være tilgjengelig og støttende under denne usikre perioden. Dette har bidratt til at gründerne har fått selvtilliten og troen tilbake, og har fungert som en motivasjon til ikke å gi opp. Engleinvestoren Oda forklarer hvordan hun klarte å redde et selskap fra å gå til grunne, ved at hun gikk inn som styreleder. Hun forklarer at dette er noe hun vanligvis ikke gjør:

*«For jeg har ikke tid til å gå inn og redde et selskap liksom, men plutselig så fikk jeg anledning til å gjøre det.» - Oda, E*

I etableringsfasen er det risiko for at bedrifter mislykkes. Dermed er det flere forretningsengler som ikke ønsker å sitte i styret. Dette er fordi engleinvestorene er de eneste som har økonomisk kapasitet til å redde selskapet, og at det i tillegg nærmest er en forventning

om at de skal gjøre. Samtidig viser mine funn at engleinvestorer som ikke sitter i styret, ønsker å engasjere seg likevel, men uten å ha en formell rolle i styret:

*«jeg er jo opptatt av å ha innflytelse på selskaper uten nødvendigvis å ha formell posisjon (...)– jeg synes det er best å ikke sitte i styrer. Som engleinvestor så- hvis du har en bred portefølje så er det egentlig best å ikke sitte i styrene, men ha innflytelse gjennom en ganske kontinuerlig dialog med founder, ...» - Kasper, E*

Dermed er det slik at selv om engleinvestoren ikke sitter i styret, betyr det nødvendigvis ikke at de ikke engasjerer seg nok i selskapet. Engleinvestorene ønsker fremdeles å være involvert uten å påta seg en formell rolle som styreleder.

Analysen tyder på at dersom forretningsengler ønsker å være tett involvert i selskapet, og være en ressursperson for selskapet er det på grunn av engleinvestorens personlighet og hans eller hennes egenskaper. Som nevnt så kan en engleinvestor fortsatt være tett involvert, uten å sitte i styret, slik som Kasper. Hans tette engasjement kan, imidlertid, også være fordi han har lengre erfaring enn engleinvestoren Julie.

#### **4.1.4 Oppsummering**

Kort oppsummert kan vi konkludere med at engleinvestorer er en viktig ressursperson for gründere. *Engleinvestoren som en ressursperson, engleinvestor som kunnskapspool og engleinvestorens nettverk* er avgjørende for at gründeren får tilgang til viktige kanaler herunder kunder, og for gründerbedriftens overlevelse. For selv om engleinvestoren ikke nødvendigvis alltid tar i bruk alle ressurser, er de likevel tilgjengelige, der det viser seg å være et behov. Det blir en slags sikkerhetsventil som gründeren kan gå tilbake til, og trekke på når det er nødvendig. Felles for gründere er at de ser på engleinvestoren som en døråpner. Selv mener gründerne at de mest sannsynlig ikke hadde hatt de samme mulighetene dersom det ikke hadde vært for forretningsinvestorene.

## **4.2 Engleinvestorens mentorroller**

Mentorbegrepet ble brukt av informantene før det ble stilt direkte spørsmål om det. Dette illustrerer viktigheten av engleinvestorens mentorrolle overfor gründeren. Analysen viser tre ulike og fremtredende mentorroller; *Engleinvestoren som en støttespiller, engleinvestoren*

*som en sparringspartner og engleinvestoren som en rådgiver. Under skal jeg redegjøre for hver enkelt av rollene.*

#### **4.2.1 Engleinvestoren som en støttespiller**

Å være støttende overfor en gründer kommer frem som et viktig aspekt, både for å forstå gründeren, og for å kunne gi den hjelpen gründeren har behov for. Fordi startup bedrifter ofte er i usikre perioder med utfordringer er det viktig å ha en person gründeren kan lene seg mot.

Gründerne påpeker viktigheten av å ha en engleinvestor som også fungerer som en støttespiller. Ifølge gründerne har dette vært støttende på det emosjonelle plan, under utfordrende og usikre tider. Gründeren Kristoffer forklarer det slik:

*«Han stiller alltid opp for enten avkrefte eller bekrefte noe vi lurte på. Eller vise støtte der vi er usikre. Han er jo en støttespiller på den måten» - Kristoffer, G*

Bedriften til Kristoffer er en bransje innen salg av treningsapparater, og engleinvestoren har hverken et betydelig nettverk eller erfaring knyttet til nettopp dette. Likevel har engelen vært støttende og oppmuntrende, hvilket gründeren sier har vært vesentlig. Å være en støttespiller skjer gjennom interaksjon mellom dem, og ved at engleinvestoren stiller opp dersom ting ikke går helt som planlagt. Dermed fungerer også engleinvestoren som en slags motivasjonsfaktor. Dette blir bekreftet av engleinvestoren Erik, som motiverer gründerteamet når ting stopper eller når det blir avvik i planen på grunn av uforutsigbarhet.

Ettersom mange av engleinvestorene selv har vært gründere, så har de både forståelsen for behovene, samt for vanskelighetene, og utfordringer en gründer kan stå ovenfor. Dermed blir det enklere å motivere gründere og ha en forståelse for deres situasjon. Oda forklarer, for eksempel, at hun er en støttespiller, hvilket innebærer å motivere gründeren gjennom samtaler, noe som fører til entusiasme og trygghet hos gründeren.

Erik har tatt et mentorkurs, i regi av englenettverket, og forklarer viktigheten av å være en støtteperson for gründeren:

*«Så det er litt sånn som det å være en styrke når de møter på et problem og støtte oppunder de da. Der tror jeg at man kan ha en rolle da.» - Erik, E*

Forretningsenglene og gründere jobber tett sammen, og dermed knyttes det sterke bånd som strekker seg på den personlige planen også. Engleinvestoren viser støtte ved å lytte, og ha forståelse dersom ting oppstår enten i privaten eller på arbeidsplassen. Dette skaper en trygghet for gründeren, hvilket forenkler kommunikasjonen mellom en engel og en gründer om ulike og varierte temaer. Forretningsengelen blir dermed også en slags avlaster for gründeren. Engleinvestoren Kasper forteller at enkelte ganger så kan det dukke opp personlige temaer:

*«usikkerhet rundt seg selv, personlige relasjonsmessige utfordringer knyttet opp til å være gründer, ha familie og en masse sånne ting.» - Kasper, E*

Gründeren Benjamin forteller at når Kasper investerte i hans ide, så trengte ikke førstnevnte å klargjøre alle store og små detaljer, da engelen allerede hadde gitt han den bekreftelsen og støtte som han trengte for å gjennomføre sine planer. Kaspers rolle var, med andre ord, ikke å detaljstyre, men å heller gi frihet, tillitt og støtte. Dette sier Benjamin har vært essensielt for han, nemlig å ha en engleinvestor som støtter hans ideer, og gir han friheten til å navigere og våge å tro på sin ide. Engleinvestorens bidrag har i dette tilfellet, dermed vært i form av diskusjoner, men der gründeren tar den endelige beslutningen. Analysen viser at det å være en «heiaperson» for gründeren er svært viktig for både gründeren og selskapet. På bakgrunn av den kontinuerlige støtten Benjamin har fått forklarer han sine synspunkter om Kasper på følgende vis:

*«det engasjementet har han vært veldig flink til å få frem. Han har vært veldig flink til å liksom, bygge meg opp. Så han er litt sånn gudfar til meg, sånn profesjonelt så, jeg tror det ja.» - Benjamin, G*

Dermed viser det seg at engleinvestorene bidrar og er et støtteapparat for gründerne. Ettersom novise gründere ikke har vært i settinger med store utfordringer, bemerkes det viktigheten av å ha en sikkerhetsventil som gründerne kan vende seg til. Kasper forteller at han ikke har en agenda bak slike startup investeringer, men at det rett og slett handler om et genuint ønske om å være til hjelp. Kasper forklarer det slik:

*«en god engleinvestor kan engasjere på hva som helst. Og en engleinvestor har ikke selv en value creation agenda for selskapet, det har de i Private Equity, (...) og i englefasen så støtter du egentlig et gründerteam fordi du har tro på gründerteamet. Du er egentlig en mentor til de. Du har ikke noe egen agenda for selskapet.» - Kasper, E*

Det å være en støttespiller er et svært viktig element da gründeren får teste sine ideer og blir motivert til å gå ut av sin egen komfortsone. Analysen viser at dersom man ikke har en støttende 'mentor' i turbulente perioder, vil gründeren ikke kunne åpne seg og dele sine tanker og refleksjoner, hvilket kan hemme gründerens personlige vekst, i tillegg til gründerbedriften.

#### **4.2.2 Engleinvestoren som en sparringspartner**

Gjennomgående viser analysen at gründeren benytter seg av muligheten til å bruke engleinvestoren som en sparringspartner, enten gjennom diskusjoner, eller gjennom å få bekreftet, eller avkreftet ideer. Sparring kan ta for seg alt fra nettverk, til kunder eller eventuelle samarbeidspartnere. Denne sparringen foregår på ulike måter, både på e-post utveksling, telefonsamtale eller i styremøter. Sparringen har også hatt en positiv innvirkning på områder som strategisk tenkning, på forretningsmodell, og hvordan et produkt kan utvikles. Gründeren Benjamin forteller at han har henvist seg til Kasper ved flere anledninger for å høre på hans synspunkt og vurderinger. Blant annet har dette gjaldt å ha en medgründer i selskapet:

*«... i forhold til liksom de veivalgene man står overfor. Jeg brukte han mye når jeg skulle velge medgründere,.. ... så det har vært en veldig verdifull sparringspartner i forhold til hvordan han tenker, og der har jeg lært veldig mye.» – Benjamin, G*

Et annet eksempel er Julie som forklarer at sparringen finner sted ved at engelen er tilgjengelig og raus meg med å dele sine synspunkt på bakgrunn av erfaringen en besitter.

Analysen viser også at det er viktig at engleinvestoren ikke bestemmer utfallet, men heller diskutere det sammen og gir selskapet og gründeren muligheten til å blomstre organisk:



*«primært ved å være tilgjengelig som en rådgiver for dagligleder som han kan ringe og spørre «du nå vet du hva nå er jeg veldig i tvil, noen har anbefalt meg det, noen har anbefalt meg det, hva tenker du?» Også har vi en god sparring på det, også beslutter selvfølgelig han det han mener er riktig. Men rett og slett som en samtalepartner.» - Julie, E*

Mine funn tyder også på at engleinvestoren forventer at gründeren initierer kontakten dersom det er noe han eller hun ønsker å ta opp, og at engelen gjengjelder det ved å være tilgjengelig. Her gjør det imidlertid en forskjell om engleinvestoren sitter i styret eller ei. Dersom engleinvestoren sitter i styret, er det enklere å initierer kontakt og ta fatt i ting, fordi engelen får innblikk og tar del i et viktig arena der ting som er av vesentlig natur for bedriften finner sted, nemlig styremøter. Om investoren derimot ikke sitter i styret er det ofte gründeren som må initiere kontakt, og være villig til å ta opp temaer som en engel som ikke sitter i styret ikke nødvendigvis har kjennskap til.

Sparringen medfører også til en refleksjonsprosess eller nye perspektiver på enkelte ting som gründeren ikke har vurdert tidligere. Her har engleinvestoren en mentorrolle ved å stimulere refleksjonen og tenkingen hos gründeren. Gründer Gunnar sier følgende:

*«Jeg forteller han hva jeg tenker for noe. Også spør jeg, hva synes du om det du hører nå. Og det er jo ikke nødvendigvis sånn at han har noe svar til det, ikke sant. Men han er med i den refleksjonsprosessen.» - Gunnar, G*

Jacob sier at han aktivt bruker engleinvestoren til innspill på idesiden:

*«Og det er akkurat det jeg bruker dem til, jeg idea bouncer med dem. Og det kan være alt mulig rart.» - Jacob, G*

Likevel forteller engleinvestoren Kasper at ettersom startup ofte har begrensede ressurser, i parallell med at de også har full 'agenda' er han forsiktig med å dele for mange nye ideer da det kan virke overveldende. Imidlertid kan de heller bidra til å reflektere rundt prioriteringer. Gründer Gunnar forteller:

*«men man kan jo bruke mann som sparring fordi det handler mye om, ofte så handler også om å sortere og prioritere så det er jo en ting, en ting som, liksom du kan bruke og som man kan sparre med.» - Gunnar, G*

Engleinvestoren som en sparringspartner skjer gjennom flere kanaler slik som nevnt ovenfor. Sparringen er dermed et viktig aspekt ved mentorrollen som engleinvestoren har. Samtidig tyder analysen på at prioriteringer og sorteringer av tanker viser seg å være viktigere enn å forsyne gründeren med mange nye ideer.

#### **4.2.3 Engleinvestoren som en rådgiver**

Novise gründerne har ikke mange spesialiserte rådgivere i en tidlig fase. Dermed utnytter de engleinvestorens kompetanse og erfaring og trekker på deres kunnskapspool for å fylle gapet.

Rådene de får hjelper dem med å unngå potensielle fallgruver og styrker de bør se etter for at gründerbedriftens overlevelse ikke trues. Investorene kommer med konstruktive tilbakemeldinger. Samtidig ser man i analysen at dersom engleinvestoren har en ekspertise eller utdanning innen økonomi, så blir de rådgiver i forhold til det det finansielle. Gründeren Jacob forklarer det slik:

*«de er jo like opptatt som meg av det skal gå bra eeh og det gjør at den feedbacken de gir til meg er veldig hva er ordet.. konstruktiv! Så for eksempel verdi for aksjonæravtalen så har de konstruktive tilbakemeldinger på den aksjonæravtalen på godt og vondt. Når de får høre prioriteringene våre de neste seks månedene så får vi god feedback på det men de har gjort dette her før ikke sant, de vet hva som kanskje oftere lykkes eller ikke og de kan også advare oss om potensielle- unngå potensielle tabber da.» - Jacob, G*

I lys av at engleinvestoren har en mentorrolle som er fremtredende i analysen, er det å fungere rådgiver også betydningsfull. Dette kan være uforpliktende rolle, som i et slags *advisory board*, der de gir deres mening, og råd og veiledning, uten å påtvinge noen av disse elementene. Det blir nevnt at å være en god engleinvestor krever at man er en god rådgiver og er i stand til å gi gode råd og tilbakemeldinger. Her blir gründeren utfordret og korrigert, samtidig som de får muligheten til å handle slik de selv mener er best for gründerbedriften. Dermed er en *advisory board* et stort pluss for en gründer. Engleinvestoren Oda kommer med

et godt eksempel. Hun har bistått med å sette sammen et *board* som gir direkte råd og veiledning med forskjellig kompetanse som gründerne kan dra nytte av:

*«Altså jeg har jo utviklet det at vi har fått en fantastisk advisory board, vi har tilført enorm kompetanse» - Oda, E*

Rådene som kommer fra engleinvestoren er blant annet også gjennom 'frie' rom, som workshops hvor begge partnere diskuterer. Selv om gründerne ofte lytter til disse rådene, så har likevel engleinvestorene tro på at det er noe gründeren selv finner ut av. Det skaper tiltro blant dem, og styrker forholdet. Samtidig viser mine funn at det er viktig å investere i en gründer eller gründerteam som er *coachable*. Forrettingsenglene nevner at de ikke går inn i et gründerteam dersom de ikke *-coachable*. En klassisk *coaching* fungerer vanligvis mest på det personlige nivået, der det ofte handler om å utvikle de personlige ferdighetene som gründerne besitter. Kasper poengterer at det er viktig med et gründerteam som tar til seg disse rådene slik at de kan lykkes:

*«vi bare investerer der vi er sikre på at vi kan bidra, så det har å gjøre med at vi har kompetanse, nettverk, men også at vi ser at vi kan jobbe med gründerteamet, at de er åpne for innspill fra vår side. At de ikke er alt for arrogante og tror de har løsninger på alt, men at de er åpne for å lære og problemløse med oss, det er veldig viktig, så det er utgangspunktet er det.» -Kasper, E*

Det å gi gründeren mulighet til å vokse organisk med frie tøyler, har vært et viktig aspekt for gründerne. Samtlige gründerne og engleinvestorer bekreftet dette. Funnene tyder på at i perioder hvor gründeren ikke trengte 'hjelp' så var kontakt med engleinvestoren mer sporadisk. I slike tilfeller var ikke læringen like optimal som når engleinvestoren hadde et høyt engasjement.

Noen engleinvestorer velger også å ha et stabilt og nærmest eksklusivt forhold til gründerne, fremfor å fungere som rådgivere og meterer til alle i ledelsen. Engleinvestoren Kasper for eksempel presiserer at han ikke er interessert i å møte alle ansatte i selskapet og å bli kjent med dem. I stedet fungerer Kasper som gründerens personlige rådgiver:

*«Det aller viktigste er min evne til å være en god mentor til gründerne. Og det er på alle mulige dimensjoner. Rundt både hvordan vi kan vokse, rundt lederskap, hvordan vi skal kunne opptre som leder, hvordan vi skal attrahere folk til selskapet, bevare gode medarbeidere, hvordan de skal få de første kontraktene. Hvordan du skal tenke den finansielle situasjonen, alt mulig rart!» - Kasper, E*

I noen tilfeller viser analysen at en engleinvestor som har erfaring fra samme bransje som gründeren bidrar de med råd og veiledning i detaljnivå med råd operer dermed som rådgiver. I tilfeller der engelen ikke har erfaring fra samme bransje, velger vedkommende som ofte å heller gi tilbakemelding på bakgrunn av at forretningsengelen erfaringer fra lignende caser eller utfordringer.

I tillegg viser analysen at selv om engleinvestoren gir råd og veiledning, har det likevel ofte heller vært et ønske om å stimulere til læring hos gründeren, og la sistnevnte vokse på sine egne premisser, fremfor å komme med konkrete befalinger. Rådene som kommer er dermed mer i form av å veilede, fremfor å instruere. Dette gir, som nevnt, gründeren handlingsfriheten til å fatte de beslutningene de selv ønsker, hvilket på sikt gjør dem til selvstendige, og selvsikre næringsrivende.

#### **4.2.4 Oppsummering**

Mentorrollen engleinvestoren påtar seg er svært aktuelt og høyst relevant, både for gründeren og veksten av gründerbedriften. Å være en støttespiller som både viser interesse overfor gründeren også på det emosjonelle planet er et viktig grunnlag for å bygge en god relasjon til gründeren. Forretningsengelenes rolle som sparringspartner er også av betydning som stimulerer til læring og refleksjonsevne. Sist men ikke minst, operer også engleinvestoren som en rådgiver som både veileder, meg også utfordre gründeren til å tenke kritisk.

Engleinvestorens mentorrolle er dermed vesentlig for bedriften og gründerens vekst og oppblomstring.

### **4.3 Match i henhold til investorelasjonen**

Analysen viser at det ikke er nok å ha en engleinvestor som har kompetanse og erfaring, hvis investorelasjonen ikke fungerer optimalt eller godt nok. Kjemien mellom engleinvestoren og gründeren er vesentlig, og et forhold mellom en engel og en gründer som er basert på tillit

viser seg å være avgjørende. Dette kapitlet består av to under dimensjoner, *kjemi mellom investorerelasjonen er viktigere enn bakgrunn og tillitbasert forhold.*

### **4.3.1 Kjemi mellom investorerelasjonen er viktigere enn bakgrunn**

Det å ha god kjemi fører til et godt samarbeid mellom gründeren og engleinvestoren noe som er svært viktig for at en gründer skal kunne benytte seg av den kompetansen engleinvestoren besitter. Overraskende nok påpekte flere av intervjuobjektene at riktig og god kjemi faktisk er en avgjørende faktor, og langt mer viktig enn engleinvestorens kompetanse. Det å ha gjensidig kjemi og et godt samarbeid er essensielt, da dette fører til at gründeren kan åpne seg lettere, og øker forståelsen mellom begge parter. Slik blir det enklere for engleinvestoren å forstå bedriftens mål og visjoner, og dermed blir det også enklere for gründeren å åpne seg og stole på de rådene som blir gitt:

*«Altså jeg føler at det som gjør denne investorerelasjonen sånn at den fungerer godt er jo fordi vi har god kjemi. Jeg føler at hun ser meg og forstår meg og det gjør at jeg har tillit til henne» - Jacob, G*

I tillegg viser analysen at det lik bakgrunn i forhold til utdanning, er av mindre betydning (relevant kapital). De fleste engler nevnte at dersom de ikke har nok kunnskap om det tekniske, kan de likevel bidra med å se om de faktisk forstår konseptet uten å måtte ha kjennskap i Software (bakgrunnen). Gründere som hadde ulik bakgrunn enn investoren svarte også at det ikke er av betydning, og at man heller kan se på slike ulikheter som en styrke, fremfor en svakhet:

*«Nei altså, den store verdien med den relasjonen vi har, ligger jo i at vi har veldig forskjellige bakgrunner. Altså vi har jo så forskjellige bakgrunner som det går an å få, og det er derfor det er så verdifullt for meg.» - Jacob, G*

Dermed er felles lidenskap, nemlig gründerkap og innovasjon langt mer viktig, ergo er felles interesser av større betydning. Benjamin forteller at han ikke har en vesentlig utdanning, mens hans engleinvestor Kasper er høyt utdannet, strukturert og har en lang og vellykket karriere. Det har imidlertid ikke vært en ulempe at de er forskjellige profesjonelt, fordi personkjemien har fungert suverent. Benjamin understreker det slik:

*«Vi er ganske positive, ganske uredde, ganske visjonære, ganske, kan ofte, at den som snakker veldig mye, snakker veldig mye om oss selv, høres veldig selvopptatt ut, men jeg tror det er noen sånne egenskaper som vi begge deler da som gjør at vi, ja, vi er ikke redd for å liksom snakke både oss selv og andre frem. Også har vi den der 'pay forward' mindsettet da, vi virkelig har liksom lyst til å ha en positiv påvirkning.» - Benjamin, G*

Ved å ha en god kjemi og en god tone har det ført til at de også har klart å bygge et tettere forhold i form av et vennskapelig fremfor et kollegium forhold. Dermed blir de mer enn bare kollegaer, eller arbeidstaker og arbeidsgiver:

*«...vi har et veldig veldig tett forhold, så han er jo blitt en både en god venn og en mentor og en liksom profesjonell gudfar.» - Benjamin, G*

Dette blir også påpekt av engleinvestoren Oda, som tenker tilbake til den tiden da hun selv var gründer og hadde investorer i hennes selskap. Hun nevner at fordi man jobber så tett, så faller det naturlig å utvikle et vennskap. Derfor er det viktig at man har god kjemi og kommer godt overens. Gründerbedriftene trenger jevnlig veiledning og råd, særskilt i tidligfasen. Dermed blir en engleinvestor som man har tillitt til, og god kjemi med uvurderlig for en gründer.

Engleinvestoren Oda sier videre:

*«Det er som jeg sier – det er akkurat som å gifte seg – kjemien må stemme. ... Og hvis det ikke funker, kan du bare å glemme å investere. Det går bare ikke. For du er så tett på, i motsetning til andre typer investeringer.» - Oda, E*

Videre opplyser gründeren Anders at en kan skille mellom engleinvestorer som involverer seg i like stor grad som Oda og de som ikke gjør det. Videre nevner han at diskusjoner kan oppstå, men at kunnskapsdelingen er mye lettere når man er så sterkt engasjert og involvert i selskaper som hun er, og man får en dynamisk relasjon som ikke er ensidig. Han utdyper dette videre på følgende vis:

*«...man tar på seg en god del ansvar, sånn at det er mye lettere å få et veldig aktivt samarbeid med noen når de på en måte også tar på deg litt selv da, at det ikke*

*relasjonen utelukkende baserer seg på at den ene partneren kontakter den andre om ting hele tiden.» - Anders, G*

Det viser seg at et slikt forholdet kan være avgjørende for at en gründer kan effektivt dra nytte av ressursene som en engel sitter på. En av gründeren påpekte at det er enklere å diskutere og sparre dersom forholdet mellom en gründer og en investor er tett. Både gründerne og engleinvestorene vektlegger betydningen av god kjemi og et godt samarbeid. Det viser at engleinvestoren forstår og har tillit til gründeren, og kunnskapsdelingen kan brukes der det er et behov. Gründeren Gunnar opplyser at selv om kompetansen til engleinvestoren har en betydning så er det likevel viktig med god kjemi:

*«at du kan ha noen som du har den kjemien på for det er egentlig mye det er der hvis du har god kjemi og noen i et englenettverk som har kompetanse så kan du bruke, som har vært i andre situasjoner eller i ledersituasjoner for eksempel så er det, kan det være universelt applisertbart.» – Gunnar, G*

#### **4.3.2 Tillitsbasert forhold**

Tillitten mellom engleinvestoren og gründeren er uvurderlig; det skaper trygghet og øker selvtilliten til gründeren. Det å kunne stole på engleinvestoren fører til at gründeren kan snakke med engleinvestoren og dersom det oppstår problemer eller førstnevnte har et behov for å lufte tanker. Forskningen tyder på at denne tillitten øker underveis, forutsatt at kjemien er god. At engleinvestoren fremkommer som en empatisk, støttende person skaper en trygghet for gründeren. Dette tillitsbaserte forholdet oppstår allerede ved første formelle partnerskapet, nemlig ved at engleinvestoren investerer i selskapet og gir dermed 'tegn' på at han eller hun har troen på gründeren og hans eller hennes ide. Dette skaper en trygghetsfølelse for gründeren, særskilt novise gründere som trenger denne type anerkjennelsen for å ha troen på seg selv:

*«Ja, altså det som har vært viktig for meg er tilliten hun har vist meg. Det er viktigere enn noen ord.» - Jacob, G*

Her oppstår det en positiv syklus, som nærmest fungerer som en selvoppfylgende profeti: tillitt til gründeren fører til økt tillit hos gründeren og større selvtro. Dette fører til en

mestringsfølelse, som igjen leder til å skape verdi og dermed engasjere andre investorer også. Benjamin forklarer det på følgende vis:

*«jeg er veldig flink til å engasjere, og få folk til å trives og å tro på mine planer og visjoner, og det var han nok indirekte med på å gjøre gjennom å hele tiden være veldig sånn support for meg og gi meg tillit. Og jeg merket jo at når han fikk tro på mine planer, så var det også med lettere for meg å ha tillit til de selv.» - Benjamin, G*

Det er imidlertid viktig å bemerke at selv om disse faktorene er viktig for veksten av en bedrift og vitale for prestasjonen til en gründer, så kan forekomsten av alle faktorene likevel ikke gi garanti for suksessen hos bedrift. Det man derimot kan hevde er at mangelen og fraværet av det overnevnte kan hemme utviklingen og suksessen til en bedrift, med andre ord, eksistensen er viktig, dog ingen garanti for suksess, og mangelen kan dermed være et stort hinder.

Tillit i investorrelasjonen fører også til at gründeren tar til seg råd og veiledningen fra engleinvestoren i langt høyere grad. Dette er på bakgrunn av at gründeren vet at engleinvestoren har gode intensjoner uten noen ‘skjulte agendaer’:

*«Nei det har jeg, altså, hvis ikke vi hadde vært et tillitsbasert forhold så hadde jo ikke Jacob brukt oss som rådgivere, nei.» - Julie, E*

Det å ha et tillitsfullt forhold fører også til at en gründer opptrer transparent. Engleinvestoren bidrar her med å fortelle om sine styrker og svakheter. Dette er aktuelt for enhver engleinvestor, men spesielt for en uerfaren gründer da deres kompetanse tyder på å være mer begrenset. Dette gjelder også gründeren som også må være åpen i forhold til mangel på kompetanse. Gründeren Gunnar nevner dette med ‘sosial kontrakt’, nemlig at man har en åpen dialog om hvilket begrensinger man har:

*«... jeg kjenner ikke akkurat dette tilfellet, så har du liksom sagt begrensningene dine, men her en tidligere erfaring, eller her er det en måte å se det på, og da er det veldig transparent i forhold til det å bygge tillit, for da er du veldig klar på liksom hva, ja hva leveransen er eller hva han bidrar med da og i hvilket perspektiv det er» - Gunnar, G*



### **4.3.3 Oppsummering**

Oppsummert viser det å ha en god kjemi mellom engleinvestoren og gründeren seg å være betydelig viktigere enn bakgrunnen til engleinvestoren, eller at det komplimenterer gründerens selskap. Dersom kjemien stemmer vil gründeren benytte seg av engleinvestorens kompetanseressurs i høyere grad. Kjemi innad i investorelasjonen fører dermed til gjensidig tillit og et godt samarbeid.

## **4.4 Engleinvestorens mentorroller i entreprenøriell læring**

I dette delkapitlet presenterer jeg engleinvestorens mentorroller i entreprenøriell læring (i tidligfase bedrifter). Her er to andre-ordens temaer fremtredende; 1, *læring om seg selv for gründeren* og 2. *læring om bedriften*. Under *læring om seg selv for gründeren* tas det hensyn til personlig utvikling og ferdigheter, samt til ledelsesferdigheter.

### **4.4.1 Læring om seg selv for gründeren**

På bakgrunn av funnene i studien og analysen utført fremkommer læring om seg som et viktig aspekt for gründeren. Engleinvestoren bruker mentorfunksjonene skissert overfor som *støttespiller, rådgiver* og *sparringspartner* til å stimulere til læringen hos seg selv og hos gründeren. Hvilke mentorfunksjoner som er fremtredende vil bli redegjort for underveis.

Engleinvestorens funksjon som støttepartner får gründeren til å omfavne egne egenskaper som etterhvert kan utvikle seg til å bli gode og sterke ferdigheter. Analysen viser at læring om seg selv har vært et viktig aspekt for gründeren til å være bevisst egne ferdigheter, og dermed være i stand til å styrke og utvikle dem. Gründer Benjamin påpeker her at han har blitt mer bevisst sine egne styrker og dermed lært mer om seg selv, ved å ha en engleinvestor som Kasper, som har fungert som en *støttepartner*:

*«Men det Kasper egentlig fikk meg til å innse er at de tingene som jeg kanskje har tatt for gitt med meg selv, var egentlig ganske sterke gründer egenskaper og de lærte jeg egentlig å dyrke mer og mer. Og da var det litt sånn absurd, men jo mer jeg var meg selv, jo bedre gikk det med selskapet.» - Benjamin, G*

Engleinvestoren har således bidratt til å dyrke gründerens leder-egenskaper. Analysen viser at læringen skjer inkrementell ved at gründeren observerer hvordan forretningsengelen opptrer, samtidig som engleinvestoren ikke har mye føringer rundt det. I noen tilfeller dyrkes leder-egenskapene indirekte. Her operer engleinvestoren som en *sparringspartner*, i tillegg til å være en *støttepartner*. Det styrker gründerens selvtillit og gir han eller henne muligheten til å være sitt autentiske 'jeg'.

Læring i forhold til personlig utvikling fremkommer også under analysen av dataen. Forretningsengelen har en stor innflytelse på gründeren gjennom sparringingen. Gründerne blir inspirert og prøver å tilegne seg englenes egenskaper. Flertallet av intervjuobjektene mine synes det er beundringsverdig at englene er villige til å hjelpe og ha en 'pay forward' innstilling, hvilket innebærer å hjelpe gründerne uten å forvente noe til gjengjeld. En engel hjelper derimot nettopp fordi han eller hun har muligheten til det. Disse er egenskaper som flere av mine gründerne påpekte at de selv ønsker å besitte. Benjamin forklarer hvordan 'pay forward' har gitt positivt utslag hos engleinvestoren hans og at denne engelen er et levende eksempel på at slike investorer får utbytte av å ha en slikk «pay forward» innstilling.

*«Dette med 'pay forward', altså, jeg har alltid hatt det som en mindset. Men, jeg tror det han fikk meg til å innse er jo hvilken vanvittig valuta det egentlig er da, at ikke sant.» - Benjamin, G*

Videre tyder analysen at engleinvestorens mentorrolle som *inspirator* ikke er framtrødende i henhold til gründerutviklingen og bedriftsutviklingen. Det som derimot fremkommer er at engleinvestoren er en inspirator i forhold til deres arbeidsmåte og væremåte. Dette stimulerer til en ubevisst læring hos gründeren. Samtidig indikerer min analyse at mentoren/forretningsengelen ikke bruker rådgivingsrollen i like stort omfang som det å være en støtteperson og sparringspartner under læring om seg selv.

Til tross for at engleinvestoren kommer med anbefalinger og veiledning, så ønsker de å være en støttespiller. Dette gir gründeren mulighet til å selv finne ut av hvordan de ønsker å opptre og operere og låser dem dermed ikke fast i en bestemt kategori, hvilket fører til at gründeren selv får muligheten til å innse hva slags type person eller leder de er:

*«Jeg har jo lang ledererfaring så det å være en, en samtalepartner på ledelse. Så er det på risikostyring og prioritering, og også kommersiell utvikling.» - Julie, E*

Forretningsengelens rolle under *læring om seg selv* overfor gründeren fremkommer først og fremst ved å være en støttespiller, og i mindre grad som rådgiver. Dersom råd skal gis blir det i form av anbefalinger og veiledning.

#### **4.4.2 Læring om bedriften**

Læringen som fremkommer gjennom engleinvestoren omfatter ulike nivåer som strategi, utvikling og hvordan gründerne skal innhente kapital. Fordi de fleste av engleinvestorene har vært gründerne tidligere og/ eller at de har investert i flere bedrifter har de allerede et kjennskap til og innsikt mye av det strategiske innenfor gründerbedriften. Analysen min tyder på at mange av gründerne har understreket at det er betydelig mye innsikt i forhold til de valgene de bør satse på og hvordan det skal satses. Ved at engleinvestoren opptrer som en sparringspartner i en slik situasjon fører til at det stimulerer den analytiske evnen til gründeren, slik at sistnevnte blir i stand til å ta de strategiske valgene som er nødvendig. Gründeren Benjamin, illustrerer det slik:

*«Det er nesten sånn at, også masse sånn strategisk verdifull innsikt, i forhold til liksom de valgene burde ta.» - Benjamin, G*

Engleinvestorene bidrar til viktig strategisk innsikt i forhold til hva som må gjøres for å nå bedriftens mål og visjon, gjennom *sparring*. Englene bruker, blant annet, tidligere erfaring for å gi generelle strategiske innspill. Investor Hans forklarer at hans tidligere erfaringer i ledelse, økonomi og regnskap benyttes for å gi innspill på det strategiske gjennom sparring:

*«I og med at jeg har vært med i så mange virksomheter, både på økonomisiden og bedriftssiden og, vært med i mange strategi- og budsjettprosesser, så har jeg nok en viss erfaring fra den type arbeid, og den type diskusjoner som jeg tror kan være nyttig.» - Hans, E*

Engleinvestorene har også vært med på å forkorte feilingsprosessen for gründerne. Dette er på bakgrunn av at de selv har vært gründerne og har kjennskap til mange av fallgruvne som står i

veien for gründere. Ved at engleinvestoren påtar seg rådgiverrollen blir denne læringsprosessen fremvist for gründeren. Gründeren Kristoffer formulerer det slik:

*«så du kan si, hele den prosessen med at vi prøver og feiler og starter igjen og at vi liksom kommer oss videre, det er en evig prosess og rollen til investorene våre hittil, Erik og de andre har jo vært å hjelpe oss med unngå de feilene.» - Kristoffer, G*

Når bedrifter går i en usikker periode, kan det føre til nye perspektiver. Dette handler om å lære av feil, hvordan møte utfordringer, og sist men ikke minst, å være i stand til å ta med seg sånne læringer videre.

Det å løfte blikket og ha et fugleperspektiv, spesielt når selskapet vokser, er et viktig læringsaspekt for gründeren. Her operer engleinvestoren som en rådgiver eller som en sparringspartner, ved å minne gründeren om å ikke bli detaljorientert, da dette kan føre til at gründeren mister fokuset fra det helhetlige bildet. Dette presiseres av engleinvestoren Erik som prøver å minne gründeren på å ikke miste fokuset:

*«Så kanskje å få ting litt i system og et fugleperspektiv på å utvikle virksomheten videre» - Erik, E*

#### **4.4.3 Oppsummering**

Under *læring om seg selv*, lærer gründeren betydelig mye gjennom å observere engleinvestoren. Gründeren blir bedre kjent med sine styrker og svakheter ved hjelp av engelen. Mens, *læring om bedriften*, tar for seg læringen gründeren får gjennom engleinvestoren, som blant annet strategisk innsikt, fallgruver og forkortelsen av prosessen av å feile for gründeren.

## **5 Diskusjon**

Studiets formål har vært å undersøke *hvordan engleinvestoren bidrar til læring hos gründeren*. Nærmere bestemt har oppgaven sett på hvordan engleinvestorens mentorrolle stimuler til læring hos gründeren. Diskusjonskapittelet skal forsøke å besvare problemstillingen ved å anvende de tre forskningsspørsmålene som ble utarbeidet med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. På bakgrunn av det vil kapitlet ta for seg hvorvidt

det teoretiske grunnlaget samsvarer med funnene gjort i analysekapitlet og i hvilken grad det finnes avvik.

## **5.1 Engleinvestorens strategiske bidrag og læring i en investorerelasjon**

I dette delkapitlet vil det aggregerte teoretiske rammeverket *engleinvestoren som en ressursperson*, samt *engleinvestorens mentorroller i entreprenøriell læring* kombineres for å svare på forskningsspørsmål 1:

### ***Hvilke strategiske bidrag har engleinvestoren innen gründerens ulike læringsdomener?***

Her vil jeg knytte mine funn opp mot det teoretiske rammeverket; læringsdomenene i Copes' (2005) samt Fili & Grünbergs' (2014) strategiske prosesser.

Forskningen min viser at engleinvestorens ressursnettverk er avgjørende for oppstartsbedrifters overlevelse. Forretningens engels ikke-finansielle forretningsferdigheter samt personlige nettverk bidrar til å skape verdi, og dermed vekst i bedriften og læring hos gründeren, slik beskrevet i analysekapitlet *engleinvestoren som en ressursperson*.

Engleinvestorens nettverk introduserer gründeren til aktuelle kunder og investorer, hvilket forenkler begynnerprosessen for gründeren i en oppstartsbedrift betraktelig. Dermed kan det hevdes at investorens nettverk primært, og kunnskapspool sekundært, er avgjørende for gründerens suksess. Dette samsvarer med teorien *om læring om miljøet og gründernettverket* (Cope, 2005). Forskningen min viser at engels investeringer i nyetablerte bedrifter skaper legitimitet og troverdighet for entreprenørmiljøet på bakgrunn av førstnevntes gode renomme. En dyktig og vellykket investor gir med andre ord status og verditilførsel til et selskap, samt selskapets gründer. Dette fremkommer særlig i dimensjonen *engleinvestor som kunnskapspool*.

Videre viser mine funn at lidenskap og engasjementet til gründeren også er vitale for fremdriften av selskapet, og gründerens læring. Det å kunne benytte engleinvestoren som en ressursperson skaper troverdighet, legitimitet og kredibilitet hos gründeren, slik forklart særlig i dimensjonen *engleinvestorens nettverk som døråpner for ressurstilgang*, dette samsvarer

med Cope (2005) læring om type relasjoner og styringen av relasjoner, samt Fili & Grünbergs (2014) etablering av formelle strukturer som engleinvestoren bidrar med.

Dette blir også bekreftet gjennom engleinvestorens bidrag med forretningsstrategier, samt mål og visjoner i bedriften. Engleinvestoren bidrar også til læring om hvordan gründere kan drive deres bedrift effektivt ved at førstnevnte deler sine egne erfaringer og kunnskap, hvilket reduserer muligheten for fallgruver, slik beskrevet i analysen, under *læring om bedriften*. Dette samsvarer også med Cope (2005) *læring om ledelse av små bedrifter*.

I litteraturhenvisningen ser vi videre at *læring om seg selv* og *om virksomheten* kan ses i sammenheng med Fili og Grünbergs (2014) *engleinvestorens bidrag til ledelse*. Dette viser analysen at kan skje ved å benytte seg av engleinvestoren som en sparringspartner. Læring om seg selv har vist seg å være et viktig punkt for entreprenøriell læring hos gründeren, fordi dette fører til økt bevissthet rundt styrker og svakheter. Gründeren lærer dermed hvilke egenskaper som må dyrkes, bygges videre på og fremheves for å lykkes i bransjen. Dette ser vi i henhold til hvordan enkelte gründere har fått 'opplæring' i hvordan de kommunisere med engleinvestorer for å få et større utbytte av samarbeidet.

Når gründeren lærer om seg selv, lærer han også om bedriften, gjennom at engleinvestoren bidrar med råd og veiledning hvilket fører til en økt forståelse for virksomheten, og hva som er nødvendig for å bli en suksessfull bedrift, dette samsvarer med teori om entreprenøriell læring (Cope, 2005). Ifølge mine funn skjer ikke nødvendigvis all læring gjennom engleinvestoren som en enkeltstående person. Her er engelens nettverk også vital.

Hovedfunnene viser at engleinvestorens bidrag til læring hos gründeren, i form av kompetanseheving er viktig, men like viktig er hvor mye kompetanse som blir delt og hvordan denne kompetansen deles.

Mine funn viser at over halvparten av engleinvestorene sitter i styret. Dette viser seg å stemme med Tenca & Croce, 2018. Engleinvestorer som sitter i styret ønsker større innflytelse, og viser større engasjement i selskapet. Julie som ikke sitter i styret, bidro i mindre grad med strategi, og var mindre engasjert i selskapet enn Hans som sitter styret i selskapet han har investert i. Det finnes imidlertid unntak. Engleinvestoren Kasper sitter ikke i styret, men er minst like engasjert som andre investorer som sitter i styret. Dermed spiller

personlighet, væremåte og egenskaper en minst like stor rolle, som formelle roller, ergo å være styremedlem. Dette kan også være at Kasper er mer erfaren engleinvestor enn de andre som ikke bidro på lik linje. Dermed kan man tenke seg at det er muligens engleinvestorens egenskap eller personlighet som faktisk får gründeren til å lære seg og utvikle sine strategiske læringsmuligheter, i tillegg til de andre dimensjonene nevnt overfor.

### ***5.1.1 Oppsummering***

Hovedfunnene fra analysen viser dermed at engleinvestorens strategiske bidrag innen gründerens ulike læring, består av tre hovedelementer, *engleinvestorens nettverk som døråpner for ressurstilgang, læring om seg selv hos gründeren og læring om bedriften*. Dette samsvarer med Cope (2005) og Fili & Grünberg (2014) forskning. Min analyse viser at læringen som gründeren får er gjennom de inntrykkene og prosessene fra engleinvestoren underveis. Disse inntrykkene som gründeren opparbeider gjennom interaksjon med forretningsengelen fører til entreprenøriell læring. Dette samsvarer med artikkelen til Kubberød og Ladegård (2021). På bakgrunn av det som ble presentert ser man at engleinvestoren bidrar til entreprenøriell læring hos gründeren ved at det er en prosess av refleksjon, og bevissthet fra gründerens side, som svarer med Kutzhanova (2009).

## **5.2 Engleinvestoren som en entreprenøriell mentor**

Hovedfunnene viser at engleinvestoren påtar seg en viktig rolle som en mentor overfor gründerne, men hvordan dette skjer og til hvilken grad det foregår vil diskuteres i dette kapitlet. På bakgrunn av det vil denne delen av kapitlet ta for seg forskningsspørsmålet to:

### ***Hvilke mentorfunksjoner utøver engleinvestoren som stimulerer til læring?***

Hovedfunnene fra analysen viser at mentorfunksjoner som resulterer til stimulering til læring hos gründeren, består av disse tre hovedelementer, *engleinvestoren som en støttespiller, engleinvestor som en sparringspartner og engleinvestor som en rådgiver*. Dette samsvarer med Kubberød og Ladegård (2021) fire mentorroller som blir beskrevet, *rådgiver, støtter, sparringspartner og inspirator*. Engleinvestoren som en støttespiller, er av stor betydning for at gründeren skal kunne utvikle seg, både på den personlige planen og som en gründer, som igjen påvirker det overordnet gründerbedriften da veksten reflekteres på dette. I situasjoner hvor engleinvestoren hadde en støttespiller rolle, resulterte det til motivasjon og engasjement

hos gründeren. Engleinvestoren opptrådte som en støttespiller både på det emosjonelle og når det gjelder ideene til gründeren.

I litteraturen forklarer St. Jean & Audet (2012), at entreprenøriell mentorering foregår ved at 'mentoren' operer som et støtteforhold til gründeren som fører til personlig vekst og utvikling. Dette er bekreftet på bakgrunn av funnene som ble gjort under analysen, der engleinvestoren spiller en vesentlig rolle ved å være en mentor overfor gründeren. Engleinvestoren utøver denne mentorrollen ved en maieutisk tilnærming, der mentoren stiller åpne spørsmål (St. Jean & Audet, 2013), og er dermed svært involvert i gründerbedriften og gründeren. Etersom hovedresultater for en 'gründer' er å forbedre læringsresultatene, viser funn at engleinvestor som bruker en tilnærming av entreprenøriell mentorering er utgjør et godt læringsutbytte for gründeren.

Videre fremstår sparringspartner en mentorrolle som stimulerer til læring ved at gründeren utveksler sine tanker og visjoner med engleinvestoren. Dette samsvarer med Kubberød & Ladegård (2021), ved at engleinvestoren blir brukt som en slags sparringspartner ved å gi tilbakemeldinger og ha en åpen dialog med gründeren. Etersom engleinvestorene har et bredt nettverk, samt majoriteten er tidligere gründerne har det vært av vesentlig betydning for å sparre med. Det ga gründerne gode ideer, og mulighet til å tenke ut av boksen ved en maieutisk tilnærming. Dette resulterte til læring hos gründeren ettersom de ønsket å veksle ideer og tanker. Likevel, viser mine funn at engleinvestorer ikke har hatt et ønske om å dytte masse tanker og ideer til gründeren, ettersom de fremdeles er novise gründerne og gründerbedriften er i start-fasen og ressursene er begrenset.

St. Jean & Audet (2013) nevner at et maieutisk forhold, men lav direktivitet og høyt engasjement gir de beste resultatene. Dette blir derimot argumentert mot i Kubberød og Ladegård (2021) artikkel, som sier at dette er situasjonsbestemt. Likevel, viser analysen min at engleinvestoren hadde en maieutisk tilnærming i mange tilfeller der engleinvestoren hadde høyt engasjement, og opererte som en sparringspartner i de fleste situasjonene.

Likevel ser man at kommunikasjonen til mentoren som har vært framtrædende i funnene som ble gjort består mest av den ikke-direktive tilnærmingen. Fokuset har vært på å utløse gründerens egne ressurser, og at forretningsengelen heller er en ressurs i forhold til å være støttende og tilgjengelig, og samtidig som å gi veiledning, uten stor påvirkningskraft.



Engleinvestoren viser seg å synes at det er viktig at gründeren hører etter disse råd og veiledningene som blir gitt, men samtidig som de tar egne valg, ettersom det fører til selvtillit og god selvinnsikt hos gründeren.

I litteraturen blir det også nevnt de to hovedstilene av mentoren, bekreftende og konfliktfylte (Kubberød & Ladegård, 2021). Mine funn viser at bekreftende kommunikasjon er av vesentlig høyere betydning overfor gründeren, som består av støtte, veiledning og motivasjon utøvd gjennom rollene som *støttespiller*. Dette var de hovedfunnene som både engleinvestoren og gründeren betegnet betydelig for å gründerens vekst og læring.

### **5.2.1 Oppsummering**

Engleinvestorens mentorrolle er et vesentlig aspekt for å forstå hvordan entreprenøriell læring overføres til gründeren. Dette fremkommer gjennom at engleinvestoren påtar seg og utøver noen sentrale mentorroller for å stimulere til læring hos novise gründeren.

## **5.3 Match i investorrelasjonen og dens betydning**

Det å ha en god match i investorrelasjonen er vesentlig. Imidlertid reiser det seg et spørsmål om i hvilken grad det er avgjørende for læringsaspektet for gründeren. I lys av dette vil forskningsspørsmål tre besvares i denne delen av oppgaven:

### ***Hvilken betydning har match mellom gründer og engleinvestor for læringsrelasjonen?***

Macht (2011) nevner at engleinvestorens involvering kan, til tider, være kontraproduktiv. Dette, påstår vedkommende, kan være på grunn av at investoren enten ikke har relevante ressurser eller betydningsfull kompetanse innenfor feltet. Til tross for dette, indikerer funnene gjort i denne studien at det alltid finnes en eller flere mangler hos gründeren som engleinvestoren kan fylle opp, eller dekke gjennom dimensjonen *kjemi mellom investorrelasjonen er viktigere enn bakgrunn*. Funnene illustrerer, videre, at selv om engleinvestoren ikke er fra samme bransje, bidrar de likevel til læring og til kritisk tenkning hos gründeren.

Det er viktig å bemerke at en investorrelasjon som består av ulike bransjer resulterer til læring hos gründeren, ettersom sistnevnte kan lære av engleinvestorens erfaringer. Det kommer frem i analysen at engleinvestorens tidligere erfaring som gründer selv kan erstatte

bransjeforskjellen mellom gründeren og investoren. Samtlige gründerne ser dermed på det å ha en engleinvestor med ulik bakgrunn som en ulempe.

Kjemien i investorerelasjonen er av vesentlig betydning i forhold til match, fordi det avgjør hvordan, og i hvor stor grad læringen skjer, samt investorens og gründerens samarbeidsevner. Dette blir imidlertid ikke eksplisitt nevnt i Macht (2011), men er mer behandlet i generell mentorering litteratur. Studien viser at dersom engleinvestoren og gründeren har god kjemi blir det enklere for gründeren å ha full tillitt til engleinvestoren og hans beslutninger og vurderinger. Dette fører, naturligvis, til at gründeren i større grad tar til seg råd og veiledning. Dette bekrefter artikkelen til St. Jean & Audet (2013), hvor forholdet i investorerelasjonen kan føre til en positiv opplevelse for gründeren/ mentee i den grad de er fornøyde med mentorens prestasjoner. Imidlertid ser man at det ikke bare er mentorens prestasjoner som er av betydning, men den kjemien de har sammen. Den kjemien baserer seg dermed for det meste på personlighet, i motsetning til bransje. Dette ble nevnt flere ganger av informantene. Samtlige mente de at selv om en engleinvestor besitter flere ressurser, vil et samarbeid være vanskelig å få til dersom kjemien ikke stemmer, eller dersom det er dårlig samarbeid og engleinvestoren ikke tar hensyn til gründerbedriftens mål og visjon. Ulikhetene innenfor investorerelasjonen når det gjelder bransje var hverken av stor betydning eller utviste en ulempe for læringsrelasjonen i investorerforholdet. Selv bakgrunn i samme gjøre et samarbeid lettere, tyder funnene på at det kan være viktig å ha et dynamisk forhold med ulikheter. Det som derimot viste seg å være avgjørende var kjemien mellom engleinvestoren og gründeren. Dette viste seg å være et fundamental aspekt for et videre samarbeid, og for å skape trygghet og tillit mellom engleinvestoren og gründeren gjennom dimensjonen *tillitsbasert forhold*.

### **5.3.1 Oppsummering**

Kort oppsummert viser forskningen som er gjort at bakgrunnen til engleinvestoren ikke er avgjørende for god mentorering. Det som imidlertid er avgjørende er at engleinvestoren og gründeren har god kjemi, i tillegg til at forholdet er tillitsbasert.

## **6 Avslutning**

I dette delkapitlet skal oppgaven ta for seg overordnet konklusjon, der funnene vil bli presentert. Dermed vil teoretiske implikasjoner samt praktiske implikasjoner presentert. Avslutningsvis, presenteres studiets begrensninger.

## 6.1 Konklusjon

Denne masteroppgaven har besvart følgende problemstilling:

*Hvordan bidrar engleinvestoren til læring hos gründeren?*

Basert på resultatene i drøftingen ser vi at engleinvestoren spiller en vesentlig viktig funksjon hva gjelder entreprenøriell læring. En engleinvestor er en ressursperson i form av sine bidrag, som *engleinvestorens nettverk som døråpner for ressurstilgang, engleinvestor som kunnskapspool* og *engleinvestorens som selskapsressurs*. Dette er på bakgrunn av at engleinvestoren påtar seg rollen som en entreprenøriell mentor gjennom rollene som *støttespiller, sparringspartner* og *rådgiver*, som fører til læring hos gründeren, på områdene i *læring om seg selv* og *bedriften*. Likevel bidrar engleinvestoren solid og viktig læring ved at sistnevnte skaper muligheter og gir sin støtte for vekst og læring hos gründeren. Imidlertid, viser også mine funn at hvor mye av denne transaksjonen av læringen som finner sted, avhenger av engleinvestorens egenskaper og personlighet. Her er match i investorrelasjonen vesentlig for at engleinvestoren skal klare å ha en mentorende rolle overfor gründeren. Dette gjennomføres via dimensjonene *kjemi mellom investorrelasjonen og tillitsbasert forhold*, i match i henhold til investorrelasjonen.

## 6.2 Teoretiske implikasjoner

Formålet med denne studien er å se på hvordan engleinvestorer bidrar til læring hos gründerne. Dette har blitt gjennomført ved å ta utgangspunkt i entreprenøriell læringsteori og entreprenøriell mentorering, hvilket har fungert som rammeverk for å studere engleinvestorens bidrag til læring hos gründeren. Ettersom studien ser på det dyadiske forholdet, samt disse entreprenøriell læringsteori og entreprenøriell mentorering gir det en ny innsikt i forhold til hvordan engleinvestoren kan bidra til læring hos gründeren i en ny kontekst. Videre forskning kan ta utgangspunkt i dette rammeverket for å validere engleinvestorens bidrag til læring hos gründeren.

## 6.3 Praktiske implikasjoner

Mine funn bidrar til økt kompetanse og forståelse av hvordan entreprenøriell mentorering bidrar til læring hos gründeren i det norske markedet. Denne innsikten gjør at engleinvestoren kan bli mer oppmerksom på hvordan de bidrar til læring og vekst hos gründeren og gründerbedriften, og hvordan denne læringen overføres. Funnene i studiet kan benyttes av

engleinvestoren for å forstå deres engasjement i (nyetablerte) bedrifter og hvordan læring kan overføres på en formålstjenlig måte overfor gründeren. I tillegg hjelper engleinvestoren gründeren til å minske feilingsrommet ved å være gründerens mentor. Videre viser mine funn at god kjemi i investorrelasjonen er helt avgjørende, som er et vitalt aspekt for at læring skal kunne overføres på en hensiktsmessig måte.

#### **6.4 Studiets begrensninger**

Oppgavens formål har vært å få en dybdeforståelse av hvordan engleinvestoren bidrar til læring hos gründeren ved å benytte seg av entreprenøriell læring og entreprenøriell mentoreringsteori. Selv om mine funn viser at entreprenøriell mentorering bidrar til gründervekst og læring, er det likevel viktig å bemerke at omfanget av informantene ikke er store nok til å komme med en overordnet konklusjon på hvordan læring skjer. Styrken i forskningsdesignet ligger i at jeg har dyadiske data, hvilket er sjelden (Kubberød & Ladegård, 2021). Fordi samtlige investorer og gründerere er enige om flere faktorer som bidrar til læring, er dette et fenomen som er viktig å forske videre på, hvilket kan gjøre læringsprosessen for gründerere raskere og enklere, og gi et stort samfunnsutbytte, i form av blant annet sysselsetting.

## 7 Bibliografi

Aasen, Tina (2021), “Vil ha flere tusen engler. *Finanasforbundet*”. Hentet fra: <https://www.finansforbundet.no/folk-og-fag/fremtidens-arbeidsliv/dette-gjor-en-engleinvestor/>

Balsvik, Eivind & Susanna Maria Solli (2011), *Introduksjon til samfunnsvitenskapene Bind 2*, (2. Utgave). Universitetsforlaget.

Cope, J. (2003), “Entrepreneurial learning and critical reflection: discontinuous events as triggers for ‘higher-level’ learning”, *Management Learning*, Vol. 34 No. 4, pp. 429-450.

Cope, J. (2005), “Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 No. 4, pp. 373-397.

Croce, Annalisa, Ughetto, Elisa, Bonini, Stefano, & Capizzi, Vincenzo. (2020), “Gazelles, ponies, and the impact of business angels' characteristics on firm growth”. *Journal of Small Business Management*, 59(2), 223–248. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844489>

Fili, A., & Grünberg, J. (2014), “Business angel post-investment activities: A multi-level review”. *Journal of Management and Governance*, 20(1), 89–114. <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9296-7>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013), “Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology”. *Organizational Research Methods*, 16(1), ss. 15-31.

Grünfeld, Leo A., Bjørn Harald Hansen, Gjermund Grimsby og Lars E. Eide. (2010), “Forretningsengler i Norge – Omfang, betydning og behov for offentlig involvering”. MENON-publikasjon nr. 15/2010.

Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011), *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Johannessen, Stian Øvrebø & Karlsen, S. G., (2016), “Han er norske gründeres engel”, *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/marked/grundervirksomhet/grunder/investeringer/han-er-norske-grunderes-engel/1-1-5659806>

Kubberød, Elin & Ladegård, Gro (2021), “Enhancing entrepreneurial learning through mentoring: a situational and generic mentor role taxonomy”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 28 No. 5, pp. 805-819

Kutzhanova, N., Lyons, T.S. & Lichtenstein, G.A. (2009), “Skill-based development of entrepreneurs and the role of personal and peer group coaching in enterprise development”,

*Economic Development Quarterly*, Vol. 23 No. 3, pp. 193-210.

Macht, Stephanie A. (2011), “Inexpert Business Angels: How Even Investors with ‘Nothing to Add’ Can Add Value”. *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*. Doi: 10.1002/jsc.900

Mason, C. (2005), “Informal sources of Venture finance”, revised version August 2005, Hunter Centre for Entrepreneurship University of Strathclyde.

McKevitt, D. and Marshall, D. (2015), “The legitimacy of entrepreneurial mentoring”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 21 No. 2, pp. 263-280.

Politis, D. (2005), “The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 No. 4, pp. 399-424.

Politis, Diamanto (2008), “Business angels and value added: what do we know and where do we go?”, *Venture capital*, Vol. 10, No. 2, pp.127-147.

Skjølaas, Kristian. (2016), “Business Angels (BA) - Aktive eiere - smarte penger”, *Praktisk økonomi Og Finans*, 32(1), 52–66. Doi: <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2016-01-07>

Ramadani, V. (2009), “Business angels: who they really are”, *Strategic change* 18: 249-258. Doi: 10.1002/jsc.852

St.Jean, E. & Audet, J. (2012), “The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 8 No. 1, pp. 119-140.

St. Jean, E. and Audet, J. (2013), “The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships”, *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Vol. 21 No. 1, pp. 96-119.

Sørheim R. & Landström H. (2001), “Informal investors – A categorization, with policy implications”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 13:4, pp. 351-370, DOI: <https://doi.org/10.1080/08985620110067511>

Tenca, Francesca & Croce, Annalisa. (2018), “Business angels research in entrepreneurial finance: A literature review and a research agenda”, *Journal of Economic Surveys*, Vol. 32, No. 5, pp. 1384-1413. doi: 10.1111/joes.12224

Vinje, Villeman. (2014), “Kompetent Kapital- Innovasjon, eierskap og skatt”. Oslo: Civita AS.

Weldeghebriel, Lucas. (2016), “Leder for ny engleinvestorforening: Vanlige nordmenn bør investere i startups og kan regne med å få mellom 5- og 15- gangeren i avkastning”, *Shifter*.

Hentet fra: <https://shifter.no/ban-norway-engleinvestor-jorn-lein-mathisen/leder-for-ny-engleinvestor-forening-vanlige-nordmenn-bor-investere-i-startups-og-kan-regne-med-a-fa-mellom-5--og-15-gangeren-i-avkastning/131365>

White, B., A., & Dumay, A. (2017), "Business angels: a research review and new agenda", *Venture Capital, An International Journal of Entrepreneurial Finance*, Vol. 19, No 3, pp.183-216. doi: 10.1080/13691066.2017.1290889

## **8 Vedlegg**



## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *”Engleinvestorers bidrag til læring hos gründere”*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i hvordan engleinvestorer bidrar til læring hos gründere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Temaet for denne masteroppgaven er human og sosial kapital, nærmere bestemt kompetanseheving og engleinvestorer. Oppgavens problemstilling er som følgende: *hvordan bidrar engleinvestoren til læring hos gründeren?* Masteroppgaven skal dermed se på hvilke funksjoner en engleinvestor har som stimulerer til læring.

På bakgrunn av problemstillingen skal oppgaven besvare tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilke bidrag har engleinvestoren innen gründerens ulike læringsområder?*
2. *Hvilke mentorfunksjoner utøver engleinvestoren som stimulerer til læring?*
3. *Hvilken betydning har match mellom gründer og engleinvestor for læringsrelasjonen?*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Handelshøyskolen ved Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

I denne masteroppgaven forsøker vi å se på hvordan engleinvestoren bidrar til læring hos gründeren. Oppgaven skal se på det dyadiske forholdet mellom de som mottar (gründer) og gir denne verdien (engleinvestor). På bakgrunn av dette ønsker vi å intervju 5-6 engleinvestorer og 5-6 gründere. Utvalget representerer dermed oppstartsbedrifter/ gründere og deres engleinvestor. Dermed innhentes det opplysninger om deltakerne fra det andre utvalget (tredjepersonopplysninger).

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til et intervju. Det vil ta deg ca. 45- 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål relatert til forskningsspørsmålene, og hvordan engleinvestoren bidrar til læring hos gründeren. Lyddoptak samt notater vil bli tatt under intervjuet. Dine svar fra intervjuet vil bli slettet etter transkribering.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Masterstudentene ved Handelshøyskolen NMBU Mekarim Azhar Khalil og Tasnim Meskini vil delta i datainnsamlingen. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. I tillegg, vil opplysninger bli anonymisert. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.06.2021. Opplysningene vil da bli slettet.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Miljø- og biovitenskapelige fakultet (NMBU) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Veileder ved NMBU, Elin Kubberød, på epost ([elin.kubberod@nmbu.no](mailto:elin.kubberod@nmbu.no)) eller på telefon: 41 04 24 35.
- Personvernombud: Personvernombudet ved NMBU Hanne Gulbrandsen, på epost ([personvernombud@nmbu.no](mailto:personvernombud@nmbu.no)) eller på telefon: 40 28 15 58.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Mekarim Azhar Khalil og Tasnim Meskini

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Engleinvestorers bidrag til læring hos gründere*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju:

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet ca. 01.06.2021

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide gründer

Forskningsspørsmål:	Spørsmål:	Kobling til teori:
<p>Oppvarmingsspørsmål:</p> <p>F-1 Hvilke strategiske bidrag har engleinvestoren innen gründerens ulike læringsdomener?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kan du fortelle litt om deg selv, din bakgrunn og om bedriften du er gründer i?</li> <li>2. Hvorfor og hvordan søkte du kapital fra engleinvestoren?</li> <li>3. På hvilken måte bidrar engleinvestoren til å utvikle dine gründer-egenskaper?</li> <li>3. Hva synes du er mest verdifullt med det engleinvestoren bidrar med utover penger? Kan du nevne noen konkrete eksempler?</li> <li>5. Kan du nevne noen konkrete eksempler på hvordan engleinvestoren har bidratt til å utvikle bedriften? (utviklingsbehov for bedriften)</li> <li>6. På hvilken måte har engleinvestor vært til hjelp for deg i forhold til å bygge din kompetanse som leder av bedriften (ansettelser, rutiner, økonomi, lønn osv.)?</li> <li>7. Hvordan har engleinvestoren hjulpet deg med å utvikle gode leverandører eller kunderelasjoner?</li> <li>8. På hvilken måte har du hatt nytte av engleinvestoren sitt nettverk og relasjoner?</li> <li>9. Har du lært noe fra engleinvestoren som du har innsett er prekært å vite som entreprenør, som du ikke visste fra før?</li> </ol>	<p>Kapittel 2.1, 2.2 og 2.3</p>

	<p>10. Hva er det viktigste du har lært av engleinvestor?</p> <p>11. Ser du på engleinvestor som en rollemodell?</p>	
--	--	--

<b>Forskningsspørsmål:</b>	<b>Spørsmål:</b>	<b>Kobling til teori:</b>
F-2 Hvilke mentorfunksjoner utøver engleinvestoren som stimulerer til læring?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Synes du engleinvestor har bidratt til læring hos deg? Isåfall, på hvilken måte og hvilken rolle har engleinvestoren hatt for deg (kanskje flere funksjoner)?</li> <li>2. Er det en utfordring eller en oppgave du har stått i som du opplever at engleinvestoren har hjulpet deg gjennom? Kan du nevne et eksempel? Og hvordan opplevde du at engleinvestoren bidro her?</li> <li>3. <i>Oppfølgingsspørsmål:</i> Har denne/disse erfaringene gjort at du senere har håndtert liknende utfordringer annerledes?</li> <li>4. I hvilken grad har engleinvestoren fått deg til å gå utenfor din komfortsone?</li> <li>5. Opplever du at engleinvestoren utfordrer dine tenkemåter eller handlinger? Hvis ja, hvordan og på hvilken måte? Kan du nevne eksempler? Har dette ført til noen nye ideer?</li> <li>6. På hvilken måte gir engleinvestoren deg nye perspektiver? Eksempler?</li> <li>7. Kan du si litt mer om i hvilke situasjoner du bruker engleinvestoren som en sparringspartner, hvordan bidrar dette til læring?</li> </ol>	Kapittel 2.4

	<p>8. Kan du nevne eksempler på ting du har direkte latt deg inspirere av og implementert fra engleinvestoren?</p> <p>9. Hvordan har engleinvestoren vært involvert i usikre perioder eller i situasjoner hvor du har prøvd deg frem og kanskje feilet?</p>	
--	---	--

<b>Forskningsspørsmål:</b>	<b>Spørsmål:</b>	<b>Kobling til teori:</b>
F-3 Hvilken betydning har match mellom gründer og engleinvestor for læringsrelasjonen?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan vil du beskrive forholdet du har med engleinvestoren? (nært og personlig eller profesjonelt og formelt? Hvordan er kontakten (regelmessighet)?</li> <li>2. Hva fungerer godt med (investor)relasjonen? Kan du nevne eksempler? Hva skulle du ønske at det var mer av?</li> <li>3. I hvilken grad har du tillit/kan du stole på det engleinvestoren bidrar med?</li> <li>4. Hvor viktig er det for deg at engleinvestoren har samme bakgrunn som deg selv? Kan du nevne noen fordeler/ulemper.</li> <li>5. Synes du at engleinvestoren sine erfaringer og bakgrunn gagnar deg som gründer? Hva synes du er mest relevant for din del med den erfaringen som engleinvestoren sitter på?</li> <li>6. Synes du at det engleinvestoren bidrar med samsvarer med det du har behov for?</li> </ol>	Kapittel 2.5

Avslutning:	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="655 248 1153 389">7. Hvordan har din relasjon til engleinvestoren påvirket ditt ikke-finansielle utbytte? (hva har du lært?)</li><li data-bbox="655 432 1139 533">8. Er det noe du vil legge til som du mener er relevant som vi ikke har spurt deg om?</li></ol>	
-------------	--	--

Vedlegg 3: Intervjuguide engleinvestor

Forskningsspørsmål:	Spørsmål:	Kobling til teori:
<p>Oppvarmingsspørsmål:</p> <p>F-1 Hvilke strategiske bidrag har engleinvestoren innen gründerens ulike læringsdomener?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kan du fortelle litt om deg selv, din bakgrunn og om bedriften du har investert i?</li> <li>2. Kan du kort si noe om hvorfor du har investert i denne bedriften?</li> <li>3. Hvordan involverer du deg i bedriften? Og hvorfor involverer du deg?</li> <li>4. Hva synes du er mest verdifullt med det du bidrar med utover penger? Kan du nevne noen konkrete eksempler.</li> <li>5. Hvordan er prioriteringene dine i forhold til gründeren/ bedriften?</li> <li>6. Kan du nevne noen konkrete eksempler på hvordan du har bidratt til å utvikle bedriften?</li> <li>7. Hvilke forventinger har du til gründeren?</li> <li>8. På hvilken måte bidrar du til å utvikle han/ hennes gründer-egenskaper?</li> <li>9. På hvilken måte har du vært til hjelp for å bygge gründerens leder-kompetanse i bedriften (ansettelser, rutiner, økonomi, lønn osv.)?</li> <li>10. Har du på noen måte hjulpet til med utforming av forretningsstrategien (visjon, mål)?</li> <li>11. Har du hjulpet gründeren med å utvikle gode leverandør og</li> </ol>	<p>Kapittel 2.1, 2.2 og 2.3</p>

	<p>kunderelasjoner? Hvis ja, hvordan?</p> <p>12. På hvilken måte har gründeren hatt nytte av ditt nettverk og relasjoner?</p>	
--	---	--

<b>Forskningsspørsmål:</b>	<b>Spørsmål:</b>	<b>Kobling til teori:</b>
F-2 Hvilke mentorfunksjoner utøver engleinvestoren som stimulerer til læring?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Synes du at du har bidratt til læring hos gründeren?</li> <li>2. Hva er det viktigste du lærer bort?</li> <li>3. Har gründeren noen gang kommunisert om sine forventinger til deg? Hvis ja, hvordan?</li> <li>4. Har det vært en utfordring gründeren har stått i som du har hjulpet han/hun gjennom? Kan du nevne et eksempel? Og hvordan bidro du her?</li> <li>5. Opplever du at du utfordrer gründerens tenkemåter eller handlinger? Hvis ja, hvordan og på hvilken måte? Kan du nevne eksempler? Har dette ført til nye ideer?</li> <li>6. Kan du si litt mer om i hvilke situasjoner gründeren bruker deg som en sparringspartner, hvordan tror du dette bidrar til læring (hos gründeren)?</li> <li>7. Har gründeren bedt deg om hjelp med utfordringer knyttet til startup? Hvis ja, hvordan?</li> <li>8. Hvordan har du vært involvert som en engleinvestor i usikre perioder eller i situasjoner hvor gründeren kanskje har feilet?</li> </ol>	Kapittel 2.4



	9. Ser du på deg selv som en slags mentor overfor gründeren? Hvorfor/ hvorfor ikke?	
--	--	--

<b>Forskningsspørsmål:</b>	<b>Spørsmål:</b>	<b>Kobling til teori:</b>
F-3 Hvilken betydning har match mellom gründer og engleinvestor for læringsrelasjonen?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan vil du beskrive forholdet du har med gründeren? (nært og personlig eller profesjonelt og formelt?) Og hvordan er kontakten (regelmessighet)?</li> <li>2. Hvordan kommuniserer dere om ting?</li> <li>3. Hvordan vil du beskrive forholdet når det kommer til tillit?</li> <li>4. Hva fungerer godt med relasjonen? Kan du nevne noen eksempler? Hva skulle du ønske at det var mer av?</li> <li>5. Er de viktig at gründeren har samme bakgrunn som deg selv? Kan du nevne noen fordeler/ ulemper?</li> <li>6. Hva tror du gründeren setter mest pris på med det du bidrar med når det kommer til læring?</li> <li>7. Hvilke av dine erfaringer/ kunnskap tror du at du bruker mest i relasjon med gründeren?</li> <li>8. Er det noe du vil legge til som du mener er relevant som vi ikke har spurt deg om?</li> </ol>	Kapittel 2.5
Avslutning:		



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway