



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2022 30 stp
Handelshøyskolen

På hvilke måter bidrar engleinvestorer til entreprenøriell læring hos gründer gjennom mentoring?

In which ways do angel investors contribute to
entrepreneur's learning through mentoring?

Tasnim Meskini
Master i entreprenørskap og innovasjon

Forord

Jeg vil gjerne takke alle som har hjulpet meg og vært til støtte for meg gjennom arbeidet med denne masteroppgaven. Først og fremst vil jeg takke informantene som har deltatt i prosjektet, uten dere hadde ikke blitt noe masteroppgave. Videre vil jeg takke veileder Elin Kubberød for hjelpen med å få denne oppgaven i havn, og for hennes gode veiledning, tålmodighet og oppmuntring. Videre vil jeg takke mamma, og Selma, Iman, Ilhem, Victoria og Christian. Takk for at dere har heiet på meg hele veien til mål.

God lesing!

Oslo, april 2022

Tasnim Meskini

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ dyadisk studie av ikke-finansiell kapital belyst fra gründeren og engleinvestorens perspektiv. Målet med oppgaven har vært å undersøke/avdekke hvordan norske engleinvestorer kan opptre som mentorer overfor gründere og hvilket entreprenørielt læringsutbytte dette gir sistnevnte. Dette har blitt gjort i lys av rammeverket entreprenøriell læringsteori og entreprenøriell mentorering. Tidligfaseselskaper er en risikabel affære der gründer ofte mangler ressurser som kreves for at han eller hun skal lykkes med sitt ventureprosjekt. Dette ressursgapet kan fylles av engleinvestors bidrag gjennom sin humane og sosiale kapital, og kan manifestere seg i form av mentorering som hjelper gründerbedriftens med utfordringer knyttet til det å være «nye og små». Forskningsopplegget har en fenomenologisk inngang og et kvalitativt eksplorerende design. Det har blitt gjennomført ti dybdeintervju bestående av fem engleinvestorer-gründer- dyader. Disse primærdataene har dannet utgangspunktet for å belyse følgende problemstilling:

På hvilke måter bidrar engleinvestor til entreprenøriell læring hos gründer gjennom mentorering?

Denne dyadiske studien har vist at engleinvestors mentorfunksjoner bidrar til økt læring hos gründer. Alle gründerne benytter seg av engleinvestorenes tilgjengelige ressurser - avhengig av gründerens behov og engleinvestorenes kapasitet. Funnene viser at engleinvestoren bruker samtlige av Kubberød og Ladegårds (2021) introduserte entreprenørielle mentorroller i form av å være en rådgiver, støttespiller, sparringspartner og rollemodell for gründer. Funnene avdekker dog at dette utspiller seg forskjellig hos de ulike dyadene og også påvirker gründerens læringsdomener i ulik grad.

Den mest fundamentale læringen skjer når kritiske situasjoner/hendelser oppstår der investors rolle som støtter og rådgiver har størst effekt på det entreprenørielle læringsutbyttet som gründer her sitter igjen med. Funnene har også indikert at investors rolle som *modell* skiller seg ut fra de øvrige rollene ved at denne oppstår på et ubevisst og utilsiktet plan fra investors side, og bidrar gjennom gründerens observasjon og imitering til å styrke gründerens personlige og entreprenørielle identitet (Cope, 2005). Funnene viser også at gründer lærer om seg selv og sin rolle, gjennom å ide-sparre med engleinvestor da denne legger til rette for gründerens refleksjon. Til slutt ser

funnene ut til å indikere at engleinvestors rådgivningsrolle og rolle som sparringspartner begge har betydning for gründers læring om strategiske prosesser som er viktige for bedriften, derav om *oppstartsbedriften*, og den sosiale dimensjonen som dreier seg om *relasjoner og det entreprenørielle miljøet*.

Studiet får bekreftet mye tidligere litteratur, men introduserer i større grad engleinvestorens uoffisielle rolle som mentor overfor gründer, noe som har vært lite belyst i forskningslitteraturen. Den illustrerer hvilke opplevde forutsetninger som må ligge til grunn for en effektiv læringstransaksjon, hvilke områder investor bidrar på, samt hvilke entreprenørielle læringsdomener dette berører hos gründeren.

Denne studien inneholder funn som kan være interessante av både praktiske og teoretiske årsaker, Førstnevnte i forhold til forståelse av hvordan man kan realisere potensialet i mentorering av gründerne, og teoretikere som en arena for videre forskning.

Abstract

This master thesis is a qualitative dyadic study on the role of non-financial capital from the perspectives of entrepreneurs and angel investors. The aim of the thesis is to explore the role of Norwegian angel investors as mentors in regards to entrepreneurs, and the way this relationship results in entrepreneurial learning. This study employs the theoretical frameworks of entrepreneurial learning theory and entrepreneurial mentoring. Early phase start-up businesses are fraught with risk, and the entrepreneur often lacks the resources necessary in order to succeed. This resource gap can be addressed and filled by angel investors. Both in terms of financing as well as through their human and social capital. The allocation of human and social capital in an angel investor – entrepreneur relationship is studied as a form of mentoring, and the research design is qualitative as well as explorative. Data has primarily been collected through ten semi-structured interviews consisting of five angel investor – entrepreneur dyads. The study shows that the angel investors mentoring functions contributes to increased learning for the entrepreneurs. The study also shows how all the entrepreneurs make use of available human and social angel investor resources, depending on demand as well as the capacity of investors. This study has found that the angel investors all used the mentoring roles of advisor, supporter, sparring partner and role model outlined by Kubberød og Ladegård (2021). This study shows how these roles manifest themselves differently in the various dyads and influences the

entrepreneurs' learning domains. This study confirms much of the existing literature and also adds emphasis to the unofficial aspects of the mentoring role, which is an area of the literature in need of further study. This thesis is an attempt to contribute to filling that gap in the literature.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	5
1.1 <i>Motivasjon og bakgrunn</i>	5
1.2 <i>Bakgrunn</i>	6
1.3 <i>Oppgavens formål og problemstilling</i>	7
1.4 <i>Oppgavens oppbygging</i>	7
2. Teoretisk rammeverk	7
2.1 <i>Engleinvestorens involvering i gründerbedriften</i>	8
2.2 <i>Engleinvestorens ikke-finansielle kapital</i>	9
2.3 <i>Entreprenøriell læring i interaksjon med engleinvestor</i>	10
2.4 <i>Sammenhengen mellom investors bidrag og læring hos gründer</i>	11
2.6 <i>Investor som mentor for gründer</i>	15
2.6.1 <i>Mentorfunksjoner som fører til læring.</i>	16
3. Metode	21
3.1 <i>Forskningsmetode og -design</i>	22
3.1.1 <i>Datainnsamlingsmetode</i>	23
3.2 <i>Utvalget</i>	24
3.2.2 <i>Rekruttering</i>	25
3.3 <i>Gjennomføring</i>	25
3.3.1 <i>Utforming av intervjuguide</i>	26
3.3.2 <i>Gjennomføring av intervjuene</i>	27
3.4 <i>Dataanalyse</i>	28
3.5 <i>Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet</i>	29
3.5.1 <i>Troverdighet</i>	29
3.5.2 <i>Pålitelighet</i>	29
3.5.3 <i>Overførbarhet</i>	30
3.6 <i>Etiske avveininger</i>	30
4. Analyse og funn	31
4.1 <i>Engleinvestoren som kunnskapspartner på operativt og strategisk plan</i>	31
4.1.1 <i>Å lære seg å opptre som gründer</i>	32
4.1.2 <i>Gründers læring om det entreprenørielle miljøet</i>	35

4.1.3	Gründers læring om bedriften	39
4.1.4	Oppsummering av funn	43
4.2	<i>Investor som mentor for gründer</i>	44
4.2.1	Engleinvestors rådgiver-rolle	44
4.2.2	Engleinvestors støttespiller-rolle	47
4.2.3	Engleinvestors sparringspartner-rolle	50
4.2.4	Engleinvestor som rollemodell	52
4.2.5	Oppsummering av funn	54
5.	Diskusjon	56
5.1	<i>Forskningsspørsmål 1:</i>	56
5.1.1	Engleinvestors bidrag til gründers entreprenørielle læring	56
5.2	<i>Forskningsspørsmål 2</i>	58
6.	Konklusjon	62
6.1	<i>Overordnet konklusjon</i>	62
6.2	<i>Teoretiske implikasjoner</i>	63
6.3	<i>Praktiske implikasjoner</i>	64
6.4	<i>Begrensninger ved studien</i>	64
6.5	<i>Anbefalinger til videre forskning</i>	65
7.	Referanser	66
	<i>Vedlegg 1: Samtykkeerklæring-skjema</i>	68
	<i>Vedlegg 2: Intervjuguide, gründer</i>	71
	<i>Vedlegg 3: Intervjuguide, engleinvestor</i>	73

1. Innledning

1.1 Motivasjon og bakgrunn

Det er bred enighet om at engleinvestorer bidrar med finansiell kapital, erfaring og nettverk til tidligfase-selskaper. De er i skjæringspunktet mellom familie, venner og følgere («followers») og mer organiserte venturekapital fond. Helt siden Schumpeters (Schumpeter 1934) tidlige verk har betydningen for entreprenørskap for økonomien blitt godt etablert, der entreprenøriell innovasjon ses på som en vesentlig bidragsyter til økonomisk vekst i samfunnet.

Van Praag og Versloot (2007) konkluderer med at entreprenører har en svært viktig – og spesifikk – funksjon i økonomien. De står bak relativt mye sysselsetting og produktivitetsvekst, og de produserer og kommersialiserer høykvalitets innovasjoner (van Praag and Versloot 2007).

I dag er det kun nærmere 30 % av oppstartsbedrifter som lever lenger enn fem år (“Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst” n.d.). I litteraturen er det bred enighet om at dersom oppstartsbedrifter skal kunne overkomme den kritiske perioden som betegnes som «dødens dal», må det innhentes ekstern kapital for å overleve, og sikre en videre vekst i selskapet (Borlaug et al. 2009). Engleinvestorer kan derfor spille en avgjørende rolle for gründere som befinner seg i en tidlig og usikker fase av sitt venture-prosjekt da de i tillegg til økonomisk kapital også kan bidra med viktig ikke-finansiell kapital (Politis, 2008).

Investeringer er blitt en viktig ressurs for oppstartsselskaper og sørger for at de tåler motstanden de utsettes for. Ferske entreprenører har som oftest lite erfaring med startups og kommersialiseringsprosesser og det er gjennom læring at gründere utvikler seg (Cope 2005). I de senere årene har investeringsaktiviteten blant norske engleinvestorer økt (Glærum, Johnsen, and Karlsen 2016) være av betydning å forske på dette temaet fra et norsk perspektiv.

Til tross for at noen av engleinvestorens hovedrolle utspiller seg post investering, foreligger det overraskende lite empirisk forskning som tar for seg forholdet/relasjonen som denne har til entreprenøren og ingen forskning som tar for seg engleinvestoren som en uformell mentor overfor gründer og hvilken entreprenøriell læring som han eller hun sitter igjen med som resultat av denne interaksjonen. Dette gapet er noe jeg med denne avhandlingen ønsker å utforske og fylle.

1.2 Bakgrunn

Engleinvestorer kjennetegnes av å være i den unike situasjonen å ha opparbeidet seg kompetanse, kunnskap og erfaringer i løpet av sitt yrkesaktive liv, og ved å investere i novise entreprenører sitter de potensielt på et skattekammer av ressurser som gründer kan ta del i. De er særlig viktige gjennom såkorn- og tidligfasen. De tilfører mer enn penger og bidrar med sin kompetanse, erfaringer og nettverk i de businessene de investerer i (Ramadani 2009).

Gründer-Norge har vært i sterk utvikling de siste ti årene; vi har hatt en stor vekst i antallet gründermiljøer og akseleratorprogrammer, flere aktive engleinvestorer og bedre statlige virkemidler (Innovasjon Norge, 2021).

”For at disse selskapene skal lykkes med skalering og vekst trengs mer enn lån og tilskudd fra Innovasjon Norge. De trenger blant annet privat kapital, tilgang til talent og kompetanse, forskning, nettverk og kunder. Et velfungerende økosystem for innovasjon og oppstart kan tilby dette, og vil øke sjansen for at disse selskapene lykkes” (“Disse gründermiljøene får ekstra midler” 2021).

Engleinvestoren er dermed en viktig del av dette økosystemet og kan blant annet hjelpe gründeren til å posisjonere seg i markedet, med merkevarebygging, og media. «Kunnskapen en engel kan tilføre, er muligens mer verdt enn kronene» heter det i en avisartikkel fra 2019 (“Vil ha flere tusen engler” 2019). Denne tematikken er noe jeg gjennom dyadiske undersøkelser ønsker å få innblikk i; hvordan skjer denne overføringen av kunnskap og læring i praksis?

Engleinvestorer ligger i skjæringspunktet mellom formell kapital som forbindes med venturekapital og institusjonelle kilder og - uformell kapital som kommer fra “familie” og “venner” (Politis, 2008) Den inngår gjerne som avgjørende ressurs hjelp i begynnelsen av en oppstart, i form av kapitale ressurser og andre mer myke” ressurser (Politis, 2008).

Motivasjonen og implikasjonene av “verditilførende” aktiviteter gjort av forretningsengler er det begrenset med forskningslitteratur på, sett bort ifra enkelte case-studier.

Videre har vi liten kunnskap om hvordan forholdet mellom entreprenør og investorer foregår her til lands (Reitan and Sorheim 2000). Målet med en investors involvering er størst mulig økonomisk avkastning (Fili and Grünberg 2016), men er det en annen motivasjon for en slik involvering, og hvordan opplever gründeren det? Denne oppgaven forsøker eksplorativt å

undersøke hvordan engleinvestorens rolle i læring utspiller seg i den dyadiske relasjonen mellom engleinvestor og gründer, og hvilken mentorrolle engleinvestoren kan ha.

1.3 Oppgavens formål og problemstilling

Formålet med avhandlingen er å undersøke, og bidra til ny kunnskap om hvordan entreprenøriell læring kan skje hos gründerne i forholdet med deres respektive engleinvestorer. Relasjonen fordrer et engasjement og høy involveringsgrad fra engleinvestorenes side. Her legges det til grunn at sistnevnte påtar seg en mentorende holdning i interaksjonen med gründer som befinner seg i en nyetableringsprosess. Oppgaven tar følgelig et fenomenologisk perspektiv som innebærer at forskeren ser på et fenomen ut fra hvordan første-personens fremstilling gjennom egne perspektiver (Bell et al., 2018). Basert på disse utgangspunktene, har følgende problemstilling blitt formulert:

På hvilke måter bidrar engleinvestor til entreprenøriell læring hos gründer gjennom mentorering?

1.4 Oppgavens oppbygging

Innledningsvis, under det teoretiske rammeverket, presenteres engleinvestorens bidrag til gründeren som et relevant bakteppe for det som kommer senere i oppgaven. Formålet er å undersøke hvordan engleinvestorene tilfører gründeren og bedriften verdi og hvilke eventuelle læringsfronter som blir stimulert hos gründer. Først vil jeg i kapittel 2 redegjøres det for litteratur på områder som omhandler en engleinvestors bidrag (post finansiering), entreprenøriell læring, samt mentorering. Videre vil jeg i kapittel 3 beskrive metodikken for datainnsamlingen, før jeg presenterer forskningsprosjektets funn i kapittel 4, for så å diskutere disse i lys av teoretisk rammeverk i kapittel 5. Oppgaven avsluttes med kapittel 6 som tar for seg konklusjonen, begrensninger samt implikasjoner for studien og videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for litteratur som omhandler engleinvestorer og dennes bidrag til gründerbedriften, mentorfunksjoner, samt entreprenøriell læring.

2.1 Engleinvestorens involvering i gründerbedriften

En engleinvestor (engelsk: business angel), også kalt forretningsengel, kan karakteriseres som en velstående person som tar egne beslutninger og investerer av sin formue og ekspertise i unoterte selskaper som de ikke har noen familiær eller personlig forbindelse til. Den gjennomsnittlige engleinvestoren investerer i lokalområdet grunnet ønsket om å kunne oppsøke og følge opp bedriften fysisk (White and Dumay 2017).

Engleinvestorer har som mål å få et økonomisk utbytte fra sine investeringer i oppstartsbedrifter. Gjennom å ha eierandeler i selskapet kan de få avkastning når bedriften blir børsnotert eller kjøpt opp (exit-strategier) (White & Dumay, 2017). Likevel er det ikke bare disse punktene som motiverer en engleinvestorer til å satse på tidligfaseselskaper. For mange engleinvestorer representerer disse prosjektene en reell utfordring som, dersom man lykkes, kan føre til personlig tilfredshet (White & Dumay, 2017). I tillegg har de ofte en genuin interesse for bransjen selskapet opererer i (Ramadani 2009), og involveringen kan ha en altruistisk og ideell motivasjon. Det at de involverer seg i en rekke prosesser og aktiviteter utover den finansielle investeringen, kan dessuten bidra til å skjerme engleinvestorene mot den høye risikoen som følger med en tidligfasebedrift (Fili and Grünberg 2016).

Det er knyttet stor risiko og usikkerhet til oppstartsselskaper som er i en tidlig utviklingsfase, da mange av disse mislykkes (Fili & Grünberg, 2014). Investorene spiller en viktig og unik rolle for gründerbedriftens overlevelse, ettersom de fyller det finansielle gapet som verken dekkes av gründerens egne - eller familie og venners oppsparte kapital, ei heller fra kilder som institusjonelle midler på den andre (se tabell 1). Dette er fordi sistnevnte ikke tar på seg den høye risikoen som er forbundet med tidligfase-selskaper. Engleinvestorer kalles ofte for «uformelle investorer», og de pengene de investerer, kalles for uformell kapital. Dette er i motsetning til venturekapitalister som omtales som formelle investorer. Denne formelle risikokapitalen blir gjerne investert av selskaper som investerer på vegne av fond eller andre investorer (White and Dumay 2017). Deres midler kommer eksempelvis fra pensjonsfond, banker, og forsikringsselskap som har juridiske forpliktelser, og dermed er nødt til å investere i mindre risikable virksomheter (Ramadani, 2009). Estimer fra forskjellige land viser at beløp som engleinvestorer tilfører oppstarts- og tidligfase-bedrifter er lik - eller overgår den formelle venturekapitalen (Fili & Grünberg, 2014), dette til tross for at engleinvestorer kommer med mer beskjedne beløp enn det venturekapitalistene gjør.

I Norge er engleinvestorens investeringsaktivitet høy hva gjelder nyetablerte og unge selskaper, mens selskaper på ti år eller mer har tiltrukket seg relativt få investeringer (Reitan and Sorheim 2000). Engleinvestorer investerer betraktelig med penger i såkorn-, “start-up”- og tidligfase-selskaper (Ramadani 2009). Dette skjer enten gjennom at de kjøper seg eierandeler i selskapet, eller at de tilbyr *konvertible lån* som innebærer at dette lånet senere kan omgjøres til eierandeler dersom selskapet lykkes med å vokse og skalere.

Etter at engleinvestoren har foretatt sin investering, engasjerer de seg gjerne i virksomheten ved å ta del i styret, enten som styreleder eller styremedlem. Noen tar også en mer aktiv rolle i selskapet ved å påta seg operasjonelle oppgaver som å fylle ressursbehov i gründerteamet (Macht 2011). En engleinvestors involvering i bedriften «post investering» kan på den ene siden av skalaen være “hands-on”- ved at det er høy grad av involvering og hyppig kontakt med gründer, eller “hands-off”- ved at kontakt mellom investor og gründer ikke foreligger utover utveksling av blant annet rapporter (Macht 2011).

Tabell 1: Forholdet mellom investeringskildene og en gründerbedrifts vekstfaser (OECD, 2013)

Uformelle investorer		Formelle investorer	
Gründere, venner og familie	Engleinvestorer	Venturekapitalister	
Såkorn-investeringer	Tidligfase-investeringer	Senfase-investeringer	

2.2 Engleinvestorens ikke-finansielle kapital

Det faktum at engleinvestorer kjennetegnes av å ha solid erfaring fra næringslivet gjennom å selv ha vært gründere eller ledere osv, gjør at de besitter uvurderlige ressurser de kan dele av (Politis 2008). Det viser seg at nærmere halvparten av norske forretningsengler har erfaring med oppstarts-bedrifter, og nesten samtlige av dem har ledererfaring i forbindelse med etablering av oppstartsbedrifter eller virksomhetsstyring generelt (Reitan & Sørheim 2000).

Ved å investere i gründeren, vil sjansen for at gründer tar gode, strategiske beslutninger øke (Sætre 2003). Disse bidragene gagnar gründer ved at virksomheten presterer bedre når det blant

annet kommer til avkastning, konkurransedyktighet og positive “exits” (oppkjøp og børsnotering) (Fili & Grünberg 2014).

Forretningsengelen vil kunne bidra med sitt opparbeidede relevante nettverk, forretningskompetanse og ekspertise ved at vedkommende har en unik tilgang på viktig innsikt i markedet/industrien, og bruke dette i f.eks. rådgivning overfor den “ferske” gründeren (Politis 2008). Engleinvestorens *ikke-finansielle* kapital, har gjerne utspring fra hans eller hennes sosiale og humane kapital. Sosial kapital er en persons sosiale relasjoner og evnen til å bygge disse, så dette innebærer i denne sammenheng også en persons rykte og renommé som en troverdig og kompetent forretningsperson. Human kapital er en persons egenskaper og akkumulerte erfaringer (Politis, 2008). Derav kan engleinvestorens tilknytning til gründerbedriften gi sistnevnte en legitimitet utad og fungere som et springbrett for ny interesse og videre finansiering fra andre aktører i markedet (Politis 2008).

En engleinvestors involvering gjennom å ta i bruk egne erfaringer og det å utvise støtte og empati, vil kunne hjelpe gründer med å komme seg gjennom utfordringer og vanskelige tider. Dette kan for eksempel skje gjennom at investoren påtar seg en slags mentorrolle. Investor ser da på seg selv som med-gründer med samme motivasjonsfaktorer som gründer. Ved å opptre som samtalepartner gjennom å veilede på et personlig plan, og dele noe av byrden med gründeren (Politis 2008), vil han eller hun kunne skape eller forsterke tilliten i forholdet, og gjøre gründer mer lydhør for råd som investor foreslår.

Litteraturen tar for seg ulike aktiviteter og roller en engleinvestor kan utøve som tar for seg den ikke-finansielle investeringen. For eksempel, tar Politis (2008) for seg aktivitetene strategisk rådgivning, tilsyn og monitorering, ressursinnhenting, og mentorering.

Fili og Grünberg (2014) presenterer også ulike strategiske prosesser en engleinvestor kan bidra på. Dette skal vi komme nærmere inn på i neste delkapittel, da det ligger et potensiale for læring hos gründer på disse områdene.

2.3 Entreprenøriell læring i interaksjon med engleinvestor

Entreprenøriell læring omhandler det en entreprenør må *vite* og *gjøre* for å kunne etablere en levedyktig bedrift (Cope 2005). Entreprenøriell læring defineres av Politis (2005) som «en kontinuerlig prosess som muliggjør utviklingen av den nødvendige kunnskapen som trengs for å

effektivt kunne starte opp og drifte nye «ventures» (Politis 2005). Videre skilles det mellom de entreprenørielle erfaringene entreprenøren gjør seg og den entreprenørielle kunnskapen entreprenøren tilegner seg (A. R. Reuber and Fischer 1994). Den entreprenørielle erfaringen innebærer den direkte observasjonen av- og deltakelse i hendelser som knyttes til oppstart av selskap (venture creation), mens den praktiske innsikten som tilegnes gjennom hva entreprenøren har støtt på (encountered) representerer den kunnskapen fra denne spesifikke erfaringen (A. Rebecca Reuber, Dyke, and Fischer 1990) Denne kunnskapen beskrives også som produkt.

Litteraturen viser til at læring er en prosess, og at gründerens evne til å effektivt drive sin virksomhet er et produkt av læring (E. St-Jean and Audet 2012).

Politis (2005) skiller mellom entreprenøriell læring (prosess) og entreprenøriell kunnskap (produkt) (Politis, 2005). Entreprenøriell kunnskap avhenger av erfaring som utvikler seg over tid (Politis 2005). Entreprenøriell læring relateres til entreprenørens utvikling av nye tolkninger gjennom en prosess for å søke og anerkjenne muligheter, og måten entreprenøren styrer og organiserer virksomheten sin på.

Dermed lærer gründeren ved å tilegne seg erfaring gjennom en prosess med prøving og feiling (St. Jean & Audet 2012). Videre er entreprenøriell kunnskap et resultat av erfaringer som utvikler seg over tid (Politis, 2005). Dermed kan entreprenøriell læring tolkes som læring som oppnås gjennom transformasjon av erfaringer man møter på i en entreprenøriell prosess. Entreprenøriell kompetanse utvikler seg gjennom en «lær mens du går»- prosess. Det er likevel ikke gitt at disse opplevelsene nødvendigvis utvikler seg til effektiv læring hos gründeren (Kubberød and Ladegård 2021). Det forutsettes at den som lærer, er bevisst disse prosessene og reflekterer rundt disse.

2.4 Sammenhengen mellom investors bidrag og læring hos gründer

Gründeren drar nytte av investorens kunnskap, erfaringer og ferdigheter og kan oppnå entreprenøriell læring (Hoyos-Iruarizaga, Fernández-Sainz, and Saiz-Santos 2017) og få innsikt i markeder (Sætre 2003). Kompetanse og erfaring som hentes fra eksterne kilder, kan være med på å fylle ressursgapet tidligfase-selskaper møter (Politis, 2008).

Cope (2005) introduserer fem entreprenørielle læringsdomener som en utviklingsorientert gründer har behov for og dermed potensielt kan lære om: 1) læring om seg selv, 2) læring om virksomheten, 3) læring om bedriftens omgivelser, og entreprenørielle nettverk 4) læring om ledelse av småbedrifter 5) og læring om relasjoner og styringen/håndteringen av disse (Cope 2005).

Læring om seg selv handler om å kjenne til ens styrker og svakheter, endrede rolle under bedriftens utvikling, samt det å balansere behov og mål man har når det kommer til familie og personlig liv. Videre omhandler det dimensjoner for personlig utvikling, og ikke minst ens interesser og motivasjoner. *Læring om bedriften* inkluderer styrker og svakheter, muligheter og trusler, samt hva som trengs for vekst og utvikling innad i bedriften. I tillegg legges det fokus på forståelse og tilrettelegging for de ansatte, og ikke minst fremtidig retning for bedriften.

Læring om bedriftens omgivelser og nettverk dreier seg om hvordan man skal håndtere relasjonen til både eksisterende og potensielle kunder, leverandører og konkurrenter. Dette læringsaspektet handler også om å sette pris på - og i størst mulig grad gjøre nytte av rådgivende tjenester, og støttefunksjoner som banken eller revisoren/regnskapsføreren.

Læring om styring av småbedrifter vedrører læring om hvordan en effektivt skal styre og drive en bedrift/virksomhet. Dette inkluderer viktige prosedyrer og systemer når det blant annet kommer til rekruttering, lønn, belønningsstrukturer og finansiell monitorering.

Læring om relasjoner og styring av disse gjelder både de interne relasjonene i bedriften, og de eksterne relasjonene. Dette siste elementet av de fem læringsdomenene, er en integrert del av de øvrige domenene ovenfor.

Disse læringsdomenene kan ses i sammenheng med Fili og Grünbergs fem strategiske prosesser som en engleinvestor deltar i post-investering: 1) *Boundary Spanning*, 2) *Structuring*, 3) *Leadership*, 4) *Doing* og 5) *Monitoring* (Fili & Grünberg 2014).

Kort forklart dreier *Boundary spanning* seg om å hjelpe bedriften med å tilpasse seg det eksterne miljøet og komme i kontakt med viktige mennesker og ideer, men det inkluderer ikke det en kan anse som daglige, operasjonelle oppgaver innen for eksempel salg og markedsføring.

Engleinvestoren bidrar med å håndtere eksterne faktorer gjennom bruk av sin ekspertise og kontakter. Engleinvestoren blir en slags bro mellom gründerbedriften som organisasjon og omgivelsene. *Structuring* (etablering av formelle strukturer), går ut på å bidra med å strukturere opp selskapet. *Leadership* er aktiviteter som omhandler strategi, rådgivning, beslutningstaking,

og mentorering. Videre kan investor gjøre et arbeid for selskapet i form av operasjonelle aktiviteter gjennom *Doing*, samt bidra med aktiv monitorering (Fili and Grünberg 2016)

I denne oppgaven velger jeg å kutte ut de to sistnevnte prosessene ettersom de er mindre relevante for oppgavens problemstilling. Disse første tre strategiske områdene kan imidlertid danne grunnlag for viktig læring hos gründer. Det kan være viktig å understreke at gründeres læringsutbytte avhenger av hans eller hennes reseptivitet og holdning til å lære (Macht 2011). Samtidig er engleinvestorens investeringsstruktur, og gründerbedriftens fase og industri av betydning for engleinvestorens forutsetning for bidrag til læring (Macht 2011).

Av Copes (2005) fem læringsdomener, velger jeg å ta med de fire første skisseringene, da den siste; *læring om relasjoner og styringen av disse*, er av en overordnet karakter som favner de fire første domenene. Disse skal jeg forsøke å knytte til Fili og Grünbergs (2014) strategiske prosesser som engleinvestoren altså kan delta i etter å ha investert. Jeg har forsøkt å integrere investor-litteratur med lærings-litteratur i en oversikt i tabellen nedenfor:

Tabell 2: læringsdomener knyttet opp mot strategiske prosesser

<i>Entreprenørielle læringsdomener:</i>	<i>Strategiske prosesser som engleinvestoren deltar i:</i>
Læring om seg selv	Bidrag til ledelse Bidrag til nettverk
Læring om bedriften	Bidrag til ledelse Bidrag til etablering av formelle strukturer
Læring om bedriftens omgivelser og nettverk	Bidrag til nettverk
Læring om styring av småbedrifter	Bidrag til etablering av formelle strukturer Bidrag til ledelse

Engleinvestors bidrag til ledelse

Forretningsengler kan hjelpe til når det kommer til beslutningstaking som gjelder strategiske valg, gjennom å være en sparringspartner for gründer (Fili & Grünberg 2014). Gjennom disse diskusjonene, vil gründer kunne lære å utvikle selskapet videre ved å gi retning og fokus gjennom blant annet å ha en klar forretningsmodell og visjon (Amatucci and Sohl 2004). Dersom

engleinvestor tar på seg rollen som mentor, vil dette være likt som “transformasjonsledelse” som er en form for ledelse som retter seg mot de ansattes vekst (Fili & Grunberg 2014). Dermed vil engleinvestoren fungere som en slags rollemodell som vil kunne inspirere gründer til å bli en leder vedkommende selv hadde likt å ha (Kubberød and Ladegård 2021).

Gjennom at engleinvestoren kan gi råd om for eksempel når og hvordan en skal utnytte verdien bedriften genererer (Politis 2008), kan gründer lære om hva som trengs for at bedriften skal kunne vokse og utvikle seg. Ettersom investoren som oftest har akkumulert en rekke kommersielle og entreprenørielle erfaringer, sitter de på en unik kombinasjon av praktisk kunnskap og *know-how* innen alt fra finans og markedsføring osv (Mason and Harrison 1996). Her er det dermed et stort potensiale for at gründer kan lære om bedriftens strategiske fortrinn og svakheter. Novise gründerer har ikke erfaring om hvordan en organisasjon fungerer, og alt som bør foretas kan virke overveldende, derfor kan engleinvestors erfaring og ekspertise gi gründer retning for bedriften. Denne læringen kan stimuleres gjennom “double loop” (Cope 2011).

Når det kommer til “læring om styring av småbedrifter” er det en masse administrativt arbeid som skal utføres på en effektiv måte, som må læres. Alt fra ansettelse, finansiell monitorering, og det som hører med det å drive en virksomhet. Dette er noe som engleinvestor gjerne har erfaring med gjennom ledelsesrollen de har hatt gjennom yrkeslivet.

I stedet for å prøve og feile og “finne opp hjulet på nytt”, kan engleinvestor komme med nyttige “hacks” som gjør at gründer kan spare tid og krefter på disse aktivitetene.

Engleinvestors bidrag til nettverk

Engleinvestor kan gi bedriften tilgang til viktige kontakter som kan være med på å dekke gründerens behov og løse utfordringer som vedkommende står overfor (Huang and Knight 2017). Ved at gründer får hjelp med å tilpasse seg omgivelsene og får presentert ideer og initiativ som er i tråd med omgivelsenes normer (Fili & Grünberg 2014), kan dette gjøre at gründer også lærer mer om seg selv. I møte med andre vil gründeren kunne se hvilke sosiale ferdigheter som må styrkes for å “kunne snakke samme språk”, møte likesinnede som har tatt lignende valg og hvordan dette har preget deres identitet, også i det private liv (Cope, 2005). Denne type læring blir stimulert gjennom transformativ læring (Cope 2011), ved at disse sosiale erfaringene vil kunne ruste entreprenøren til å få større mestringsevne og trygghet når det kommer til å knytte bånd til f.eks. partnere osv. På denne måten vil engleinvestorens bidrag til nettverksbygging, kunne gjøre noe med gründerens personlige utvikling og derav motivasjon.

Ettersom engleinvestor ofte aktivt presenterer eller tipser gründer om potensielle kunder og leverandører, og trolig kjenner til konkurransebildet på bakgrunn av bransjeerfaring, vil dette eksponere gründer for flere muligheter til å dra nytte av disse relasjonene. Det at gründer og gründerprosjektet får økt legitimitet i møte med andre, vil kunne tiltrekke seg høy kvalitet, både når det gjelder rekruttering av ansatte, partnerskap, men også kobling til andre engleinvestorer eller venturefond (Cope 2011). Uten denne nettverkstilgangen hadde sannsynligheten for at selskapet måtte legge ned sin aktivitet økt. Dette kunne dog riktignok ha ført til “læring gjennom feiling” (Cope 2011)

Engleinvestors bidrag til etablering av formelle strukturer

Engleinvestor kan engasjere seg i strukturerende aktiviteter i alt fra definering av belønningssystemer for de ansatte (Prowse 1998) til å være med å spesifisere roller og ansvarsområder og utarbeide mandater og rutiner for logistikk og distribusjon (Kelly and Hay 2003). Dette kan gjennom en genererende form for læring (Cope 2011) gi gründer innføring om hvordan ledelse av småbedrifter gjøres. I stedet for at gründer må finne ut av disse tingene på egenhånd, kan en slik “tacit” måte å lære på hjelpe gründer til å raskt vite hvordan han eller hun effektivt kan drive virksomheten.

Ut fra teorigjennomgangen utledes forskningsspørsmål 1:

F1: Hvilke bidrag har engleinvestor med hensyn på gründeres læringsdomener

2.6 Investor som mentor for gründer

Ordet «mentor» har sin opprinnelse fra gresk og stammer fra en historie fortalt av Homer i boken *Odysseen*. Odyssevs ga Mentor ansvaret for å ta vare på sin sønn Telemachus da han reiste for å kjempe i den trojanske krigen.. Mentor så til at Telemachus fikk utdanning og støtte til å finne sin identitet som voksen. I dag er mentor blitt et begrep som beskriver en person med bestemte kvaliteter som bruker sin kunnskap og autoritet til å støtte og veilede en annen person med mindre erfaring (E. St-Jean and Audet 2012). Likevel, kan definisjonen av en mentor være ulik for forskjellige mennesker, og studier viser ulike ting når det kommer til oppfattelsen av hva en mentor skal bidra med (Haggard et al. 2011).

Når det gjelder *entreprenøriell mentoring* er det få studier som er blitt gjort på dette feltet, noe som gjør det vanskelig å finne en definisjon som det er en generell enighet om. Vi vet også lite om hva entreprenøren lærer fra en mentor og i det hele tatt om hva som *kan* bli lært bort (Jean & Audet 2012).

En del litteratur (Mathiesen, 2015) tar for seg rollen som mentor som bare mentor. En engleinvestor har som regel mange jern i ilden og «mentorrollen» er ikke alltid deres hovedbeskjeftigelse. I tillegg, vil en mentor gjennom et mentorprogram ha en annen motivasjon eller agenda enn en forretningsengel som bruker mentor-funksjoner i relasjon til gründeren med tanke på fremtidig avkastning på investeringen. Han eller hun utøver med andre ord mentoring for å stimulere til læring, noe som både gründer og engleinvestor vil profitere på. Et mentorforhold kan være formelt eller uformelt, og det kan være langsiktig eller kortsiktig. I denne studien vil mentorrollen kunne karakterisere som uformell da det ikke foreligger en avtale mellom gründer og investor om dette. Videre kan mentorforholdet være av en langsiktig karakter ettersom det heller ikke foreligger noen avtale eller kontrakt om en fastsatt periode for investorens involvering. Til slutt kan mentorforholdet oppstå ved at det er planlagt eller på en spontan måte (Luna og Cullen 1995).

I denne oppgaven tas det utgangspunkt i at mentor-rollen er spontan, ettersom engleinvestor har andre roller også, og fordi mentoreringen ikke er en del av et mentorprogram. Relasjonen mellom en engleinvestor og en entreprenør er likevel formell, men da gjennom den kapitalen som engleinvestoren bidrar med. Det er heller ikke noen bestemt tidshorisont på forholdet, men det regnes med at det i ulik grad spenner seg over hele investor-entreprenør-forholdet.

I neste delkapittel vil ulike mentorfunksjoner som engleinvestor tar i bruk i møte med gründer bli presentert.

2.6.1 Mentorfunksjoner som fører til læring.

Engleinvestoren kan bidra til læring hos entreprenøren gjennom sin mentorrolle (St-Jean & Audet 2012, Politis 2008). Læring vurderes som den viktigste effekten av et mentorforhold (Wanberg, Welsh, and Hezlett 2003) Sammenlignet med “vanlige” former for opplæring/kurs og støtteprogrammer en entreprenør kan gå igjennom, gir som oftest mentorering en raskere og mer

effektiv læring, fordi denne er skreddersydd etter entreprenørens behov (Kubberød og Ladegård & 2021).

Til tross for at det i Audets empiriske studier (2011, 2013) fastslås at mentoring er et nyttig virkemiddel for entreprenøriell læring, finnes det ingen rammeverk som tar for seg ulike mentorfunksjoner som retter seg mot det situasjonelle læringsbehovet som en fersk entreprenør har (Kubberød & Ladegård, 2021). St-Jean og Audet (2012) nevner at det er ulike *måter* for mentor å promotere læring hos entreprenør på; nemlig gjennom “verbale utvekslinger” (diskusjoner), “forklaringer”, “maieutisk utspørring”, “rollemodellering”, “oppmuntring” og det “å jobbe sammen”.

Kubberød og Ladegård (2021) tar i sin artikkel for seg at mentoren kan benytte ulike funksjoner via ulike mekanismer, som f.eks diskusjoner, rollemodellering og det å stille spørsmål. Dermed bør mentorer anvende den tilnærmingen som passer best til hva entreprenør har behov for, og situasjonen krever, for at riktig læring skal skje.

Kubberød og Ladegård (2021) presenterer i sin artikkel funksjoner som en mentor kan utøve i relasjon med gründer (mentee) utifra hvilken situasjon sistnevnte er i. Artikkelforfatterne tar, i deres konseptuelle rammeverk, utgangspunkt i Mahmoud Jonouni et al. sin taksonomi av erfaringsbasert kunnskap gjennom konseptet ELO (entrepreneurial learning opportunities) som går på å klassifisere og identifisere erfaringer og opplevelser som trigger ny kunnskapsutvikling i gründerens arbeidshverdag. Læring i denne sammenheng beskrives som «prosessen der kunnskap skapes gjennom transformasjon av erfaring» (Kolb 1984, 41)

Fokuset i tidligere studier, har i liten grad presentert *hvordan* erfaringstransformasjonen foregår, og de har heller ikke tatt utgangspunkt i at mentor kan være kilde til slike erfaringer (Kubberød & Ladegård 2021). Entreprenøriell kunnskap er en funksjon av erfaring som utvikler seg over tid (Kubberød & Ladegård, 2021; (Politis 2005)

Artikkelforfatterne (Kubberød & Ladegård, 2021) presenterer termene «lære hva man skal gjøre» og «lære hva man skal vite» da dette er det overordnede målet med interaksjon med mentor hva gjelder læring. Videre omhandler det å *vite* og *gjøre*, aktiviteter som relaterer seg til hva som kreves av gründer under etableringen av en levedyktig virksomhet. Disse aktivitetene inngår i Copes (2005) ulike læringsdomener som er beskrevet i det foregående kapitlet. Den

entreprenørielle utfordringen for gründer vil bestå i læringen gjennom erfaringer knyttet til etablering av virksomheten. Aktiviteter som ressursinnhenting, produkt- og relasjonsutvikling, det å søke finansiell støtte, utarbeide forretningsplan/modell, etablere forretningslokasjoner, og ansettelse av de riktige menneskene, vil kunne være slike aktiviteter (McCann and Vroom 2015; Kubberød & Ladegård, 2021).

Det skilles mellom utforskende (exploration) og utnyttende (exploitation) læringsituasjoner (Kubberød og Ladegård, 2021, Politis, 2005). Utforskende elementer kan være «søk, variasjon, risikotagning, eksperimentering og lek. Dette handler om at gründer griper kunnskap som allerede er tilgjengelig. Utnyttende elementer derimot, kan være “refinement”, valg, produksjon, effektivitet, seleksjon og implementering. Dette er knyttet til gründerens ønske om å generere og kombinere nye kunnskapsinput.

Konseptet om *mentorfunksjoner* kobler forholdet mellom mentoratferd og det situasjonelle læringsbehovet hos mentee. I en entreprenøriell setting innebærer det en forventning om at mentor utøver en rekke funksjoner i relasjon med gründeren/entreprenør. Det ligger også en forventning om at disse atferds-strategiene som mentor bruker avhengig av situasjonen, vil kunne bidra til læring hos gründer.

Det ses på som hensiktsmessig å gradere mentors atferdsstrategi fra «directive» til «non-directive» (Kubberød og Ladegård, 2021). I følgende avsnitt skal jeg forklare hvorfor.

En «directive» tilnærming, som også kalles for en *mentor-sentrert tilnærming*, baseres på mentors ressurser som største kilde til læring. Eksempler på slike ressurser er mentors erfaringer, kunnskap, legitimitet og nettverk. Den «non-directive» tilnærmingen derimot, tolkes som den ferske entreprenørens/gründerens ressurser som utspring for læring, og betegnes også som *mentee-sentrert tilnærming*. Her søker mentor å lokke frem gründeren iboende ressurser ved å prøve nye ting, samt legge til rette for refleksjon og læring fra hans/hennes egne handlinger.

Dette rammeverket kobles også til ulike læringsteorier (Bla: Bandura, 1997; Piaget, 1977; Kolb, 1984; Raelin, 2007) der Kubberød & Ladegård (2021) presenterer hvilke læringsfremmende mekanismer som blir aktivert gjennom ulike mentor-funksjoner og -roller, og er illustrert i tabellen nedenfor:

Tabell 3: Sammenhengen mellom mentor-roller, -funksjoner og læringsfremmende mekanismer (Hentet fra Kubberød & Ladegård (2021) sin artikkel)

Læringsaktiverende mekanismer hos gründer (<i>mentee behov avhengig av situasjon</i>)	Stimulerende mentor-funksjoner	Mentor-rolle
Imitasjon og kopiering (Bandura, 1977; Ibarra, 1999)	Rolle-modellering (observasjons/modell/stedfortredende læring) (vicarious)	Inspirerer (directive, mentor-sentrert)
Assimilerende kunnskapsinnhenting (Piaget, 1977; Anderson, 1982)	Verbal overtalelse (rådgiving, korrigerende, utfordring)	Rådgiver (directive, mentor-sentrert)
Eksperimentering og «læring av å gjøre» (Kolb, 1984; Cope and Watts, 2000; Minniti and Bygrave, 2001; Rae, 2000)	Emosjonell støtte, engasjement og oppmuntring.	«Supporter» (non-directive, mentee-sentrert)
Refleksjon, introspeksjon og meningsgiving. (Raelin, 2007; Schön, 1983; Mezirow, 1991; Cope, 2003)	Maieutisk (Sokratisk) utspørring, åpne diskusjoner, feedback	Sparringspartnere (idea bouncer) (non-directive, mentee-sentrert)

Mentorrollen som rådgiver

Her er gründer i en læringsmodus der hun/han ser etter en spesifikk type kunnskap og bruker en *assimilerende* kunnskapsinnhenting med det formål å integrere ny kunnskap. Entreprenører i en utnyttende modus kan ha nytte av direkte råd om f.eks salg og implementere dette i virksomheten. Mentor kan hjelpe til med å bidra direkte med å tilby sine egne ressurser (kunnskap, ekspertise og nettverk). Dette vil kunne føre til at gründer takler kunnskapsgap mer effektivt.

Mentorrollen som inspirerer

Læringsfremmende mekanismer som *kopiering* og *imitering/etterligning* har en mentor-sentrert tilnærming med *inspirer* som den korresponderende rollen. Her representerer mentor en modell som gründer sammenligner seg med, relaterer seg til, og blir inspirert av. Inspirasjonell input fra kunnskapsrike kilder som gründer kan relatere seg til, kan stimulere til utvikling av læringsdomenene som f.eks «læring om en selv (som entreprenør)».

Rollemodellering (nære relasjoner) kan bidra til effektiv øking av EL gjennom betrygging, og inspirasjon til å forme lærings domenene. Ved å lytte til mentors egne erfaringer og handlinger, kan gründer lære å etterligne det som førte til mentors suksess (vicarious) (É. St-Jean 2011) Slik kan mentors rolle-modellering strategi, gjennom personlige prestasjoner og erfaringer sette en standard som gründer vil prøve å nå.

Den entreprenørielle læringen er her fremtidsrettet, holistisk og handler om prosessen av å bli en entreprenør (Cope 2005). Gründer deltar i de entreprenørielle læringsmulighetene (ELO) med uformelle interaksjoner og kunnskapsutveksling.

Mentorrollen som støttepartner

Læring som foregår gjennom *eksperimentering* og «*learning by doing*», skjer gjennom en mentee-sentrert tilnærming, der støtte og oppmuntring til å handle er mekanismer som trer mer frem gjennom mentors rolle som «*supporter*».

Når gründer jobber med spesifikke oppgaver som dreier seg rundt det å «spørre, svare og utføre», får de testet ut sine praktiske teorier i praksis, for så å generere ny entreprenøriell kunnskap fra aktiv eksperimentering og ved læring av handling («*learning by doing*»). Denne

læringen brukes til å lage/sette planer til handling (action) som genererer ny kunnskap og dermed nye ELO.

Dette vil kunne gi taklingsstrategier som kan brukes i utfordringer knyttet til «liabilities of newness». Videre vil denne type moralske støtt og oppmuntring kunne motivere gründer og minske det emosjonelle presset. I tillegg kan dette hjelpe til med å sikre finansering og få gründer til å holde ut i utfordrende perioder. Ubetinget støtte vil kunne øke selvtillit og mestringsfølelsen (self-efficacy) som igjen dyrker prosessen med å handle og lære (enn å bli paralyisert av tvil).

Mentorrollen som sparringspartner

Refleksjon rundt ens handlinger og meningsbæring (sensemaking) er mekanismer som kan styrkes gjennom en mentee-sentrert tilnærming i form av f.eks *maieutisk utspørring*, åpne diskusjoner og deling av ideer og feedback. Her har mentor en rolle som sparringspartner.

Læringsorienterte gründerer eksponerer seg aktivt for nye situasjoner på en proaktiv måte, i stedet for å vente på dem. Situasjoner der gründer diskuterer sitt prosjekt med eksperter og spesialister eller venner, og hun/han er åpen for respons, kan gründeren velge hvordan denne skal tolkes og brukes.

«Biases» i måter å tenke på, kan hindre økt læring. Ved slike tilfeller er gründer tjent med å «tolke, selektivt velge og transformere erfaringer til nyttige innsikter som kan bli implementert» Dette kan lede til «kritiske hendelser» som kan føre til at man endrer sitt opprinnelige kurs. For å unngå å gå i «bias»-feller (confirmation osv), bør gründer gjøre en «pivot» for å utfordre etablerte tanke- og handlingsmønstre. Refleksjon og introspeksjon er de viktigste driverne for endring hva gjelder denne dimensjonen (supporter). Dette ettersom et utenforstående perspektiv vil kunne hindre at biases skjer. Videre vil maieutisk utspørring (coaching) kan stimulere til tankeprosesser hos gründer (Ladegård og Kubberød, 2021).

Ut fra teorigjennomgangen utledes forskningsspørsmål 2:

F2: *Hvordan kan engleinvestors mentorfunksjoner stimulere til læring hos gründer?*

3. Metode

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for forskningsmetode og design, og hvordan datainnsamlingen, valg og rekruttering av informanter har utspilt seg. Videre vil jeg forklare hvordan jeg har gått frem for å analysere datamaterialet, før jeg belyser studiens troverdighet, pålitelighet og overførbarhet. Avslutningsvis går jeg inn på hvilke etiske avveininger som er blitt tatt.

3.1 Forskningsmetode og -design

Metoden man velger bestemmes av problemstillingen man undersøker (Johannessen et al. 2011, Bell et al. 2018). Denne studien søker å undersøke *hvordan* engleinvestorer bidrar gjennom en mentorende rolle og *hvordan* gründere lærer av denne. Utformingen av problemstillingen gir grunnlag for ordrik data. Problemstillingen er videre av en eksplorativ og forklarende karakter. Derav ble bruk av kvalitativ metode mest hensiktsmessig for å kunne få detaljert og nyansert informasjon om fenomenet vi ønsker å forstå (Johannessen et al, 2011).

Tidligere studier har tatt et utgangspunkt i tilbudssiden ved forholdet mellom engleinvestor-og gründer-relasjonen (Harrison, Mason, and Girling 2004) og ved å bruke et dyadisk perspektiv, får man engleinvestorens perspektiv i forhold til sin respektive gründer, noe som vil kunne gi et mer nyansert bilde av interaksjonen.

Fordi hensikten med studien er av en eksplorerende karakter, var det hensiktsmessig å samle rik kontekstuell data fra både investor og gründer. Derfor består denne studien av gründere med tilhørende engleinvestor -dyader. Dette er for å belyse og gå i dybden på – og oppnå et helhetlig perspektiv rundt mentorering og læring. Videre vil dyadiske data bidra til å styrke gyldigheten av analyseresultatene (Johannessen et al, 2011).

Ettersom hensikten er å samle inn data for å finne fram til mønstre som kan gjøres om til teorier og generelle begreper, er tilnærmingen som brukes her induktiv. Som det kommer frem i teorikapittelet, er det gjort lite eksplorerende forskning på forholdet mellom engleinvestorer og gründere hva gjelder læringskontekst, da denne i større grad har vært deskriptiv (Cope, 2005).

Gjennom å forsøke å ta en fenomenologisk tilnærming med den hensikt å beskrive personenes egne opplevelser, opplevelser og forståelse (Johannessen et al, 2011), altså hvordan verden oppleves av subjektet. var det nyttig å ha en noe avslappet tilnæringsmåte for nettopp å kunne

legge til rette for dialog. Her er det informantenes helhetlige opplevelser, perspektiver og virkelighetsoppfatninger som blir vektlagt.

Studien er induktiv, men den induktive prosessen vil også innebære deduksjon ettersom det er en itererende prosess der en teoretisk refleksjon av data er blitt gjort. Man går altså frem og tilbake mellom den etablerte litteraturen og de empiriske funnene. Dermed er strategien som benyttes abduktiv (Bell, Bryman, and Harley 2018).

3.1.1 Datainnsamlingsmetode

Semistrukturerte dybdeintervjuer ble valgt som datainnsamlingsteknikk. Dette gir nemlig rom for dialog og en naturlig flyt i samtalen. Informanten får stor frihet til å uttrykke seg (Johannesen et al. 2011). Videre gir denne teknikken rom for improvisasjon og en viss fleksibilitet som er tilpasset den enkelte informanten. Individuelle dybdeintervjuer er også den teknikken som egner seg best til å besvare problemstillingen, ettersom dette kan gi anledning til å oppnå en dypere forståelse rundt intervjuobjektets holdninger, atferd, motiver og følelser, uten at hun eller han blir påvirket av andres tilværelse eller meninger (Bell et al. 2018). Gjennom fenomenologiske dybdeintervjuer kan man gå i dybden av den faktiske praksisen hos informantene (Cope 2005).

Det var viktig å møte informantene på deres premisser med tanke på tid og sted for intervjuene. Dette for at de skulle føle seg trygge og komfortable og for å skape et godt førsteinntrykk. Grunnet den pågående pandemien lot det seg ikke gjøre å møtes fysisk, og alle intervjuene foregikk derfor over digitale kommunikasjonsplattformer som Zoom og Teams. Online-intervju har likheter med telefonintervju, men gir mulighet for ansikt-til-ansikt interaksjon over webkamera. Dette visuelle elementet kan gi fordeler med hensyn til fleksibilitet sammenlignet med fysiske intervjuer (Bell et al. 2018). En annen fordel var at det muliggjorde tolkning av kroppsspråk og gav rom for å kunne forstå deres underliggende meninger og følelser. Det ble gjort notater under intervjuene, men jeg forsøkte å la være å notere for mye, ettersom dette forstyrret min tilstedeværelse underveis. Grunnet de delvis strukturerte intervjuene, ble ikke spørsmålene stilt i en slavisk rekkefølge, men det var viktig å få dekket de spørsmålene som jeg var ute etter. Oppfølgingsspørsmål ble også stilt slik at informantene kunne utdype svarene sine der det var uklarheter. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker og transkribert etterpå.

3.2 Utvalget

Fordi dette er en kvalitativ studie, baseres utvelgelsen av informantene på hensiktsmessighet og ikke representativitet (Johannessen et. al 2011). På bakgrunn av dette ble det sett på som formålstjenlig å benytte en kriteriebasert utvelgelse med grunnlag i teori. Kriteriene for utvelgelsen er knyttet til informantene og gründerbedriftens fase. Utvalgs-kriteriene som er lagt til grunn for gründerne er at de nylig har vært med å starte opp en bedrift og opererer i dag som grunnlegger, medgrunnlegger eller som daglig leder av oppstartsbedriften. Videre må denne gründer-selskapet være i en såkorn- eller tidligfase, og ha mottatt investeringskapital av en engleinvestor. Gründeren må ha en relasjon til denne engleinvestoren. Kriteriene som ligger til grunn for utvelgelsen av engleinvestorene er at de valgte gründernes engleinvestorer, og de må ha en aktiv deltakelse i gründerbedriften utover den foretatte finansielle investeringen. Disse kriteriene ble sikret ved en at ulike løse, uformelle screening-spørsmål (Johannessen et. al, 2011) ble stilt til de jeg tok innledende kontakt med.

Utvalget resulterte i fem dyader: fem engleinvestorer bestående av to kvinner og tre menn, og fem mannlige gründerne. Engleinvestorene innehar ulik bakgrunn og erfaringer, men flesteparten har vært gründer selv. Gründerne opererer innenfor ulike segmenter i tidlig- eller startupfasen, der flesteparten driver selskaper innen teknologi-bransjen. Målet med å sikre et rikt datagrunnlag ble dermed vellykket. Grunnet hensynet til personvernet, har samtlige av informantene blitt anonymisert og fått pseudonymer. En kort oppsummering av dyadeprofilene presenteres i tabellen nedenfor.

Tabell 4: Kort oversikt over gründer- engleinvestor-dyadene

Gründer (G)	Engleinvestor (E)
David Forretningsutdannet, vært gründer i 10 år, startet opp fire selskap, hvorav han startet et digitalt teknologiselskap i 2016.	Theodor Utdannet sivilingeniør og business. Har jobbet som konsulent i mange år i samme firma. Styremedlem i ulike store selskap. Stor investeringsportefølje <ul style="list-style-type: none">● Rolle i gründerbedriften: rådgiver
Oskar Utdannet innen psykologi og business. Startet teknologiselskap i 2019 sammen med to med-gründerne.	Karianne Lang erfaring innen bankvirksomhet og styrearbeid. Del av et englesyndikat/nettverk. <ul style="list-style-type: none">● Rolle i gründerbedriften: rådgiver

<p>Audun Maskiningeniør og entreprenørskapsudannet. Startet teknologiselskap (hardware/software) i 2016 sammen med to med-gründere.</p>	<p>Cathrine Utdannet innen medieteknologi med bakgrunn fra TV-bransjen. Serieentreprenør, prosjekter i utlandet. • Rolle i gründerbedriften: styreleder</p>
<p>Åge Utdanning innen informatikk, miljø og økonomi. Startet teknologiselskap i 2016.</p>	<p>Anders Utdannet siviløkonom, lang erfaring innen ledelse og detaljhandel-bransjen. Styrearbeid, vært engasjert i startups de siste fem årene. • Rolle i gründerbedriften: styreleder</p>
<p>Emil Utdanning innen pedagogikk, idrett og entreprenørskap. Startet selskap innenfor treningsbransjen sammen med to med-gründere i 2018.</p>	<p>Robert Utdanning innen økonomi og juss med lang erfaring innen salg, samt eiendomsbransjen. Tidligere vært gründer, del av et englenettverk. • Rolle i gründerbedriften: styremedlem</p>

3.2.2 Rekruttering

Rekrutteringen av informantene baserte seg på de bestemte utvalgskriteriene. Jeg forhørte meg med personlig og profesjonelt nettverk som jeg tenkte kunne være i overensstemmelse med disse utvalgskriteriene. Jeg informerte om hva jeg så etter og dette ble videreformidlet til aktuelle kandidater. Jeg ble satt i kontakt med ulike engleinvestor-nettverk og fikk hjelp av professor, medstudenter og bekjente. Jeg tok kontakt på e-post, telefon og LinkedIn. Hvis jeg fikk tak i en gründer kunne jeg få kontakt med vedkommendes engleinvestor og hvis jeg fikk tak i en investor spurte jeg om han eller hun hadde en investee/gründer som kunne tenke seg å delta i prosjektet. Videre fikk jeg tak i andre informanter gjennom snøballmetoden der det ble tatt kontakt med potensielle informanter som vi ble tipset om eller anbefalt. Rekrutteringen resulterte i et utvalg bestående av 11 informanter, men grunnet manglende gründer-dyade, ble ikke den siste engleinvestoren med i studien. De som ønsket å stille til intervju fikk ytterligere informasjon tilsendt på e-post sammen samtykkeskjemaet vedlagt (se vedlegg 1). Tidspunktet for gjennomføringen av intervjuene ble avtalt her.

3.3 Gjennomføring

Alt i alt ble det gjennomført 11 intervjuer med 6 engleinvestorer og 5 gründerne. Ettersom jeg var opptatt av å utelukkende få dyader, ble ikke engleinvestoren som stod uten en “matchende” gründer med i analysearbeidet. Intervjuet ga likevel interessant innsikt som vil være med på å gi

et rikere bilde av det å være engleinvestor. Intervjuene varte i om lag én time. Flesteparten av intervjuene ble gjennomført i mars måned, men et par foregikk i starten av april 2020 grunnet respondentenes tidsplan.

Det ble utført et pilotintervju for å teste ut intervjuguiden og revidere denne dersom vi så at det var behov for det. Det gjorde vi også, da informanten ikke forstod et par av spørsmålene. I tillegg så vi raskt at flere av spørsmålene kunne høres nokså like ut. Dette resulterte i at informanten innledet svaret sitt med «som jeg alt har svart/sagt» eller «nå gjentar jeg meg veldig her», vurderte vi å kutte disse spørsmålene. Likevel endte vi opp med å beholde de fleste ettersom det viste seg at til tross for at informantene oppfattet flere av spørsmålene som veldig like, kom det opp flere nye momenter utover i svarene deres. Dette kan muligens ha noe med at intervjuobjektet ikke viet disse temaene noen særlig tankevirksomhet i hverdagen, og derfor ble litt «paffe» første gangen de fikk spørsmålet presentert. Det er som om noen av informantene fikk en slags «aha»-opplevelse underveis i intervjuet, som gjorde at tankene og resonnementene ble formet mens de snakket, så da de fikk et liknende spørsmål dukket det opp nye momenter

Det hadde vært ideelt å møte informantene i deres naturlige, fysiske setting, men grunnet Covid-19, lot dette seg ikke gjøre. Intervjuene ble likevel foretatt gjennom videosamtale på digitale plattformer som Zoom og Teams. Dette skapte en relativ god kontakt, sammenlignet med telefonintervju. Videre gav dette rom for tolkning av kroppsspråk, og bidro til å kunne forstå deres underliggende meninger og synspunkter. Videre redegjørelse vil ta for seg utformingen av intervjuguiden og selve gjennomføringen av intervjuene.

3.3.1 Utforming av intervjuguide

Intervjuene tok utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide, dette med ønske om en naturlig dialog og flyt i samtalen (Johannessen et. al, 2011). Det ble utformet to intervjuguides; en til gründer og én til engleinvestor. Formålet med intervjuguidene var å få ønsket data som var relevante for besvarelsen av problemstillingen. Intervjuguiden er dermed knyttet til hva engleinvestorenes opplevelse rundt eget bidrag og mentorrolle og gründernes opplevelse av disse, samt eget læringsutbytte. Anvendt litteratur i teorikapitlet la føringer for formuleringen av spørsmålene (se operasjonalisering i vedlegg 2 og 3: intervjuguide). Intervjuguiden bestod av 29 spørsmål (se vedlegg 2 og 3)

3.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Før intervjuene fikk informantene ytterligere informasjon om studien og dets formål på e-post, der de kunne signere samtykkeskjemaet (se vedlegg 1), og si ifra om det var noe mer de behøvde å vite i forbindelse med dette. Herunder forsikret jeg meg om at de var klare over at båndopptaker for senere transkribering ville bli brukt. De ble videre forsikret om at de til enhver tid hadde muligheten til å trekke seg, og at retningslinjer for forskning fra Personvernombudet (NSD) og NMBU ble fulgt. Til slutt ble informantene opplyst om at deres anonymitet ville bli ivarettatt.

Alle intervjuene ble gjort over de digitale plattformene Zoom og Teams. For utenom et par uheldige tekniske hendelser, gikk dette bra. Avbrytelsene som oppstod grunnet tekniske utfordringer, hindret noe av flyten i samtalene da man måtte plukke opp «tråden» igjen etter bruddet. Min opprinnelige makker og jeg utførte alle intervjuene sammen, slik at den ene stilte spørsmål og den andre tok notater og observerte.

Innledningen av intervjuet startet med at jeg presenterte meg selv og oppgaven. Deretter begynte selve intervjuet med et par generelle oppvarmingsspørsmål omkring gründers eller investors bakgrunn. Første del av intervjuet tok for seg temaet rundt investors bidrag til gründers læring. Avslutningen på intervjuet ga informanten rom for å kunne komme med egne betraktninger eller spørsmål til intervjueren.

Den semistrukturerte intervjuguiden tillot meg å kunne bevege meg innom alle temaene, uten at spørsmålene nødvendigvis ble stilt i en rigid rekkefølge. Dette gav intervjuet et preg av å være en samtale med hensyn på informantens fortelling. Jeg prøvde å påse at samtalen ikke tok en retning som var irrelevant for oppgaven. Dette ville også kunne gjøre det vanskeligere å sammenligne dataene i etterkant. Videre ble intervjuguidene under intervjuene brukt i ulik grad ut ifra hvordan respondentene svarte. Fokuset var å la dem snakke så fritt som mulig og det viktigste var å la dem utdype det de fortalte i størst mulig grad. Det ble stilt oppfølgingsspørsmål der jeg opplevde at det var behov for det. Veiledende spørsmål ble stilt for at dialogen ikke skulle spore av, og for å komme oss igjennom de spesifikke temaene og samtidig holde oss innenfor den fastsatte tidsrammen for intervjuet.

3.4 Dataanalyse

Formålet med en dataanalyse er å håndtere og kategorisere dataene ved å redusere informasjonsmengden, slik at innholdet kan formidles på en forståelig måte (Johannessen et al, 2011). For å kunne velge ut det som er viktig fra den omfattende mengden med datamateriale, var det viktig å få systematisert og kategorisert det. Datamaterialet ble derfor kategorisert etter en tematisk analysemetode; “tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønster i et datasett” (Braun and Clarke 2006). Denne metoden egner seg til å fange opp og strukturere nyansene i det kvalitative materialet. Etter at dataene ble transkribert, kunne jeg begynne å ta notater og lage de første kodene som dannet grunnlaget for de ulike temaene. Forskningsspørsmålene dannet en rettesnor for disse temaene, men også hva som ble et gjentakende mønster hos informantene. Videre var det også interessant å dele dataene etter der det fremtrådte forskjeller og likheter i materialet. Etersom induksjon er viktig, var det også viktig å se på dataene med et åpent sinn og ikke la det teoretiske bakteppet hindre meg i å gå glipp av viktig informasjon. Det var likevel vesentlig å ha den overordnede problemstillingen i bakhodet for å kunne tolke og redusere dataene til håndterbare og presentable funn.

Analysearbeidet startet med at jeg skumleste gjennom dataene mens jeg tok noen notater underveis. Andre gangen gikk jeg grundigere til verks for å systematisere rådataene til bestemte kategorier. Når man kategoriserer, anvendes det en rekke med systematiske kategorier som brukes konsekvent på hele datamaterialet (Johannessen et al. 2011). Temaene som trådte frem baserte jeg på hva respondentene vektla, og studerte fellestrekk og forskjeller her. Dette gjorde jeg med den overordnede problemstillingen og det teoretiske rammeverket i bakhodet. Det krevdes mye tankevirksomhet og noen ganger ble jeg overveldet av all informasjonen ettersom jeg også tenkte på dyadene, relasjonen mellom engleinvestor og gründer, og hvordan det ble lagt ulikt trykk på de forskjellige ordene, altså den nonverbale kommunikasjonen informantene brukte. Noen ganger ble jeg overveldet og måtte minne meg selv på å ikke miste fokus på hva som var relevant. Dette arbeidet var krevende ettersom jeg syntes det meste var interessant og spennende. For å kunne redusere og gruppere informasjonsmengden, ble datasettet gjennomgått flere ganger. Transkripsjonene ble sammenlignet og satt opp mot hverandre. Et eksempel på dette er om engleinvestorene betrakter seg selv som mentorer, og *hvorfor* de eventuelt gjør det. Dette ble satt opp mot deres respektive gründerne og hvordan *de* opplevde investorene som mentorer. De ulike temaene som trådte frem ble omsider slått sammen, fikk nye navn/koder eller

så ble kuttet der de fikk en for stor plass i forhold til undersøkelsens formål. Etter hvert markerte jeg også sitater jeg ønsket å ta med i analysekapitlet for å underbygge påstander og tolkninger.

3.5 Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet

I kvalitativ forskning anvendes ofte begrepene troverdighet, pålitelighet og overførbarhet for å sikre validiteten, etterprøvbareheten og kvaliteten ved en studie (Silverman 2015). Dette har jeg tatt hensyn til gjennom en rekke vurderinger og vil diskuteres nedenfor.

3.5.1 Troverdighet

Troverdighet i kvalitative studier handler om gyldigheten til resultatene, og at funnene fra intervjuene faktisk gir svar på det man ønsker å finne svar på (Johannessen et. al, 2011). Dette ble tatt hensyn til ved at jeg knyttet den metodiske tilnærmingen til problemstillingen, noe som kalles for metodisk koherens (Morse et al. 2002).

For å øke sannsynligheten for at studien har frembragt troverdige resultater (Lincoln og Guba 1985), har det vært viktig å rekruttere informanter med nok kunnskap, og jeg har brukt tid på å sette seg inn i felten og konteksten som intervjuobjektene operer i. Slik vil informantene kunne få tillit til meg som forsker, men også gjøre det lettere for meg å kunne skille mellom relevant og irrelevant informasjon (Johannessen et al, 2011). Videre kan oppfølgingsspørsmålene og bekreftelsen av informantenes utsagn under intervjuene bidra til å styrke resultatenes troverdighet ved at tolkningen er den samme hos både meg og informantene.

3.5.2 Pålitelighet

Pålitelighet handler om forskningsresultatenes kvalitet, og fremgangsmåten i innhenting og bearbeidingen av disse opplysningene (Johannessen et. al, 2011). Det er her viktig å huske på at man som forsker bruker seg selv som instrument, og at tolkningen som foretas alltid, til en viss grad, vil være subjektiv (Johannessen et. al, 2011).

For å sikre at det som skulle måles faktisk ble målt, ble intervjuguiden revidert i samråd med både veileder og bekjente. Slik kunne man se om spørsmålene ble forstått slik de var ment å skulle forstås. Tilpasninger av intervjuguiden har også blitt gjort underveis. Dette kjennetegner kvalitative undersøkelser (Morse et al., 2002). Videre har spørsmålene fått en lettfattelig og

allmenn ordlyd uten teoretiske faguttrykk slik at de fleste skal kunne forstå spørsmålene uavhengig av bakgrunn. Dette er for å unngå at informanten skulle misforstå spørsmålet og dermed svare på noe helt annet. Jeg stilte også oppklarende spørsmål for å forsikre meg om at jeg forstod informanten og selv ikke mistolket det vedkommende sa.

Intervjuguiden er også lagt opp med spørsmål som «angriper» forskningsspørsmålene fra flere sider. Et eksempel er temaet «læring». Dette er noe som kan være vagt for informantene å svare på der og da. Ved å stille spørsmål rundt ulike konkrete læringsområder kan informanten bli ledet til å huske på hendelser som vedkommende kanskje ikke ville ha husket på hvis spørsmålet hadde vært av en mer generell karakter. Påliteligheten har også forsøkt blitt styrket gjennom at konteksten for studien er beskrevet på en inngående måte gjennom dette metodekapittelet, men også gjennom oppgaven som helhet. I forkant av intervjuet hadde jeg søkt opp intervjuobjektene på blant annet oppstartsbedriftens nettside og LinkedIn for å danne meg et bilde av *konteksten* før jeg intervjuet dem. Med denne bakgrunnsinformasjonen, ble det lettere å konsentrere seg om det informantene fortalte om.

3.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet dreier seg, i kvalitative studier, om overføring av kunnskap til fordel for å forsøke å generalisere funnene (Johannessen et. al 2011). Min hensikt har først og fremst har ikke vært å innhente generaliserbare data, men å undersøke fenomenet i dybden.

Utvalget av informantene har ikke vært blitt rekruttert med hensyn til representativitet, men ut fra forhåndsbestemte kriterier. Dette er med på å skape mindre overførbarhet og representativitet. Det kan likevel stilles spørsmål ved om forskningen også kan gjelde i andre kontekster.

Resultatene kan si noe om forholdene her i Norge ettersom miljøet ikke er så stort.

Gjennomføring av en tilsvarende studie i andre vekstfaser eller kontekster, eller gjentatt på et senere tidspunkt, i form av longitudinelle undersøkelser, vil kunne skape en dypere forankring av relasjonen mellom engleinvestorer og entreprenører i Norge. Slutningene som er blitt gjort kan ha en overføringsverdi ved å gi en større forståelse for det norske entreprenørielle økosystemet og hvordan «uformell» mentorering kan skje.

3.6 Etske avveininger

Etikk dreier seg om «prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale» (Johannessen et al. 2011). Forskningsvirksomhet som får konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske standarder for å ivareta informantens rett til autonomi og privatliv (Johannessen et al. 2011).

Ettersom man kommer ganske nær respondentene, når det velges kvalitativ forskningsmetode, er det desto viktigere at man tar etiske hensyn. Gjennom innsamlingen, behandlingen og lagringen av dataene, var dette særlig viktig å passe på. De etiske avveiningene ble gjort på følgende måte:

Prosessen startet med å melde prosjektet inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Dette var på bakgrunn av behandling av personopplysninger med datautstyr som båndopptaker og lagring av dokumenter. Etter at NSD godkjente prosjektet, kunne jeg begynne med dette arbeidet. Et samtykkeskjema ble utformet, som informanten signerte før intervjuene ble avtalt (vedlegg 1). I samtykkeskjemaet stod det informasjon formålet med studien, hva dataene skulle brukes til, at deltakelsen var frivillig og at man når som helst uten grunn kunne trekke seg fra studien (Silverman 2014). Videre ble det i samtykkeskjemaet opplyst om at informantens identitet ville være anonymisert. Dataene ble deretter behandlet og lagret i henhold til de nye personvernlovgivningsreglene (GDPR). All persondata ble lagret på en sikker database, før de ble slettet fra bandopptakeren og PC-en.

4. Analyse og funn

I dette kapitlet vil de empiriske funnene fremlegges. Analysekapitlet er strukturert etter samme rammeverk som teorikapitlet og temaene som fremtrådte i den tematiske analysen. Videre vil sitater bli brukt for å underbygge funnene.

Kapittel 4. Analyse og funn er strukturert på følgende måte:

- I kapittel 4.1 redegjøres det for funnene relatert til forskningsspørsmål 1:
F1: Hvilke bidrag har engleinvestor med hensyn på gründers læringsdomener?
- I kapittel 4.2 redegjøres det for funnene relatert til forskningsspørsmål 2:
F2: Hvordan kan engleinvestors mentorfunksjoner stimulere til læring hos gründer?

4.1 Engleinvestoren som kunnskapspartner på operativt og strategisk plan

Det er forskjeller i hva de ulike engleinvestorene bidrar med til gründer og gründerbedriften.

Dette tolkes derfor som at dette påvirker gründerens læring på ulike områder. I dette delkapitlet

av analysen presenteres de ulike læringsdomenene som berøres hos gründeren som et resultat av engleinvestorens bidrag til operative og strategiske områder. Gründerens læringsområder plasseres under delkapitlene: *Gründers lærer seg å opptre som gründer, gründers læring om det entreprenørielle miljøet og gründers læring om bedriften.*

4.1.1 Å lære seg å opptre som gründer

Ettersom tematisk analyse er brukt som metode for å systematisere funnene, vil dette kapittelet ta for seg temaer som har vært fremtredende når det kommer til engleinvestors bidrag til læring hos gründeren som omhandler *å lære seg å opptre som gründer*. Temaene som dukket opp i forbindelse med dette er: *Engleinvestors ideelle motivasjon, gründeridentiteten styrkes i relasjon med engleinvestoren, gründerens endrede rolle som resultat av kritiske hendelser og engleinvestor oppdrar gründer.*

Engleinvestorens ideelle motivasjon

Funnene viser at engleinvestorens involvering i gründerbedriften påvirker hvordan gründerens læring skjer. Dette har betydning for relasjonen da det er viktig for gründeren at engleinvestoren har en motivasjon som strekker seg forbi en finansiell avkastning på sin investering.

Samtlige av engleinvestorene foreligger et ønske om å kunne være til hjelp og å være med på å skape noe. Investorene beskriver det som «morsomt, lærerikt og spennende» med den risikoen det innebærer. Videre gir det å være engleinvestor en viss anerkjennelse. Det virker som de har et behov for å være relevant og «med i tiden». De ønsker å jobbe med dyktige mennesker, spennende teknologi eller den nye økonomien. Alle engleinvestorene har store ambisjoner for selskapene de har investert i, og sier selv at de ikke investerer i selskap de ikke tror kan ekspandere internasjonalt. Videre foreligger det en beundring og respekt for gründerens ambisiøse valg om å være gründer ettersom alternativkostnaden er høy da de kan gå lenge uten noe særlig inntekt. Til slutt motiveres noen av engleinvestorene av være med å løse viktige samfunnsmessige problemer. Engleinvestoren Anders illustrerer noe av disse poengene i sitatet nedenfor:

«Det skjer jo utrolig mye nå, det er enormt med selskaper som kommer opp med masse ideer og tanker og – kjempespennende å få være en del av, og få lært og forstå det som

skjer ute i markedet, uti verden (...) Jeg tror det gjelder for veldig mange sånne engleinvestorer som meg» Anders (E)

Det at gründerne opplever at investor ikke bare er ute etter en økonomisk avkastning, men også har et idealistisk motiv bak sitt bidrag er med på å skape tillit. Dette kan tolkes som en viktig forutsetning for en god relasjon mellom gründer og engleinvestor, der førstnevnte opplever at de er sammen om ventureprosjektet. Dette er med på å skape gjensidig respekt og en tillitsfull relasjon. Engleinvestoren David opplever at engleinvestorens ikke-finansielle involvering har gitt størst verdi. Han uttrykker det slik:

«Det er ganske utrolig hvor mye verdi han (Theodor) har skapt, som sikkert er hundre ganger verdien av de pengene han gikk inn med. Fordi de pengene forsvant ganske fort for å si det sånn og hadde ikke noen store signifikante resultater egentlig» - David (G)

Gründeridentiteten styrkes i relasjon med engleinvestoren

Funnene viser at engleinvestor bidrar til at gründeren kan oppnå læring knyttet til å bli kjent med seg selv i kjølvannet av det å bli eller være gründer. Et eksempel, er gründeren David som opplever at engleinvestor har bidratt til å få ham til å sette pris på sider ved seg selv som han ikke betraktet som viktige:

«Jeg tror at han har vært god til å identifisere mine styrker (...) det Theodor fikk meg til å innse, er at de tingene som jeg kanskje har tatt for gitt med meg selv, som egentlig var ganske sterke gründeregenskaper, de lærte jeg 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» - David (G)

I relasjon med engleinvestoren kan det oppfattes som at David har lært seg selv å kjenne bedre, ikke i den forstand at han får en ny personlighet, men gjennom å bli klar over hvilke styrker han har ved at engleinvestor gjør ham bevisste på disse i praksis. Gjennom refleksjon lærer gründerne av hendelser og erfaringer, og kan også bringe denne læringen videre til nye situasjoner og utfordringer de støter på.

Gründerens endrede rolle som resultat av kritiske hendelser

Funnene tyder på at investorene er gode menneskekjennere og sammen med sin ekspertise og lange erfaring som ledere lett kan se hvilke ressurser bedriften til enhver tid har behov for. Flere engleinvestorer er også gode på å agere raskt når kritiske eller uforutsette situasjoner oppstår. Engleinvestoren Cathrine ser ut til å utfordre Audun når daglig leder av bedriften, grunnet ytre omstendigheter plutselig må trekke seg. Engleinvestorene ser dermed ut til ha muligheten til å legge til rette for hva gründeren kan lære seg. Her måtte med-gründeren Audun tre inn i en lederrolle som strakk seg forbi hans opprinnelige rolle som «kun» grunnlegger av bedriften. Nedenfor er et sitat som forteller om gründeren Audun som i utgangspunktet ikke hadde et ønske om å være daglig leder i selskapet, men som har måttet steppe inn i rollen som daglig leder:

«Jeg har måttet bli ansiktet utad – mot investorer, i media. Det er jo sånne ting som uansett følger med i den rollen jeg har tatt over som CEO» - Audun (G)

Gründerne får anledning til å finne ut hva en lederrolle innebærer takket være engleinvestoren. Engleinvestorene ser ut til å utfordre gründeren til å tre inn i nye roller i bedriften som kan gi stor verdi når det kommer til læring på mange plan, som kan gi gründeren et større perspektiv på ting, gjennom å påta seg nye oppgaver som det å være representant for bedriften i media. Engleinvestorer som sitter i bedriftens styre, enten som styremedlemmer eller styreledere ser ut til å involvere seg i større grad og har mer å si her. Cathrine er styreleder i gründerbedriften og beskriver det slik:

«Audun ville egentlig ikke være daglig leder, for han er utrolig flink på forretningsutvikling, men noen måtte jo ta rollen» - Cathrine (E)

Det kan gis inntrykk av at den tette relasjonen som gründeren og engleinvestoren har med de diskusjonene og samtalene dette innebærer, kan få gründeren til å reflektere rundt hva slags type ledere de vil være og at investoren på et vis «holder dem i hånden» på veien dit.

Engleinvestor oppdrar gründer

Et gjennomgående tema som dukket opp i arbeidet med datamaterialet, var hvordan engleinvestoren bidrar med å formidle egne holdninger og verdier i møte med gründeren. Dette kom i større grad frem der engleinvestoren hadde hyppig kontakt med gründer. Engleinvestoren Cathrine har erfaring som seriegründer og har mye kontakt med engleinvestoren. Det kan tolkes

som at hun bidrar til at gründeren lærer mer om seg selv på et mer fundamentalt plan. Hun forklarer det slik:

«(...) Å lære ham [Audu] at han må forstå verdien av andres penger - hvis du funder det selv og driver det med egen egenkapital, do whatever you want liksom. Men du må tenke deg godt om, og forså begge integritet, man må ha respekt og tillit til hverandre» - Cathrine (E)

Det virker som om engleinvestorene har meninger om hva som kreves av gründerrollen og derav formidler disse forventinger til gründeren. Funnene viser at gründeren i stor grad ser ut til å være enig med investorens synspunkter og anbefalinger og dermed forsøker å tilfredsstille de kravene som stilles. Gründeren Oskar forklarer det slik:

«Det er definitivt den investoren (Karianne) som er mest krevende i form av tilbakemeldinger(...) man skal ikke bare anta og komme med sleivete prognoser eller tanker, du skal underbygge, du skal forberede deg, og du skal ha en på en måte ren.. vet ikke hva det heter på norsk, men paper trail, ting skal gjøres ordentlig» - Oskar (G)

Gründeren lærer seg å anstrenge seg for å levere et arbeid av høy kvalitet ved å drive seg selv til å yte sitt beste og fremstå som mest mulig kompetent og profesjonell. Dette kan tolkes som et resultat av engleinvestorens «oppdragende» atferd, som en som «har gjort dette før» og vet hva som må til for at gründeren skal lykkes i sin rolle og som bedriftsutvikler.

4.1.2 Gründers læring om det entreprenørielle miljøet

Av funnene fremkommer det at gründerne oppnår læring som dreier seg om relasjoner i det entreprenørielle miljøet som er viktig for dem og deres ventureprosjekt. Temaene som fremkom her er følgende: *Gründeren lærer seg språket, engleinvestor om brobygger og døråpner, og engleinvestorens som bjellesau og legitimitetskatalysator.*

Gründeren lærer seg språket

Flere av gründerne som ble intervjuet nevnte at noe av det mest betydningsfulle i interaksjonen med engleinvestor er å lære seg å snakke «samme språk» som investor og bransjen de operer i. Det er en spesiell sjargong som gründeren blir introdusert for og som de raskt må lære seg å forstå hvis de vil «henge med». Gjennom gründers interaksjon med engleinvestor, tilegner

førstnevnte seg kommunikasjonsferdigheter som er viktig i rollen som gründer eller daglig leder. Flesteparten av gründerinformantene jobber med avanserte teknologiske løsninger, og det er vesentlig å kunne tilpasse språket i henhold til hvem gründeren kommuniserer med. Gründeren Oskar forklarer det slik:

«Fordi hun [Karianne] guider meg i hvordan jeg skal prate om det vi forvalter, kommunisere det til andre mennesker, så de får et inntrykk av hva det er vi driver med i vårt selskap (...) Hun gjenforteller det tilbake til meg, og da kan jeg bruke det som en referanse når jeg møter andre liknende mennesker (...) Når det kom en ny sak og en ny journalist, så hadde jeg allerede et grunnlag for å vite hvordan jeg burde svare på spørsmålene» – Oskar (G)

Gründeren lærer seg kommunikasjons- og formidlingsferdigheter som oppleves som gunstige i ulike settinger. Gründerne opplever å bli tatt «mer seriøst» i møte med interessenter de samhandler med i forbindelse med gründervirksomheten når de mestrer dette. Engleinvestoren kan for eksempel bidra med å brukes seg selv som en slags øvingsarena for gründerens formidlingsferdigheter. Engleinvestoren Karianne har lang erfaring innen bankvirksomhet og er god på å tilpasse språket uti fra hvem hun kommuniserer med. Utsagnet hennes nedenfor illustrerer dette:

«Hvis du skal pitche mot investorer så kan du bruke meg som en test også kan jeg si ´vet du hva, det der må du ikke finne på å si altså det er helt gærent, eller hvorfor vektlegger du ikke denne hovedideen mer fordi det er jo det en investor vil være mest opptatt av» - Karianne (E)

Engleinvestorene hjelper altså gründerne med å tilegne seg et mer presist språk i fremleggingen av sine budskap. Jeg tolker det som at de på denne måten lærer seg å lettere manøvrere seg i det entreprenørielle terrenget, noe som kan være en fordel i møte med blant annet kunder, leverandører, media, ansatte, styremedlemmer og andre finansieringsaktører. Dette ser ut til å gi gründeren en følelse av trygghet og tilhørighet, i tillegg til mestringsevne i rollen som gründer. Ved at engleinvestoren veileder gründeren i begynnelsen, gjør at han vet hvordan det skal gjøres neste gang de møter på liknende situasjoner.

Engleinvestor om brobygger og døråpner

Av intervjuene er lett å forstå at de fleste engleinvestorene besitter et bredt nettverk. Kontaktene har de tilegnet seg gjennom sin tidligere karriere, men også i løpet av sin rolle som engleinvestorer. De ferske gründerne får nytte av engleinvestorenes sosiale kapital gjennom introduksjoner der de opptrer som døråpner for gründer gjennom å introdusere eget nettverk. Denne prosessen innebærer en læringsarena for gründeren, der de lærer seg å forholde seg til en rekke forskjellige type mennesker. Ved at gründeren sparer tid og krefter på å oppsøke de rette personene, kan han bruke tiden på å samhandle med disse menneskene i en større skala, noe som kan føre til verdifull sosial læring:

«Det er litt sånn Theodor tenker at når han investerer i selskaper så må det være selskaper han ser at han helt åpenbart kan bruke sitt nettverk på å hjelpe (...) Han har vært veldig generøs med å introdusere meg for sitt nettverk, veldig mange kundemøter fikk jeg jo av ham, så han har jo sånn sett åpnet mange dører for oss» - David (G)

I noen tilfeller er også engleinvestoren til stede under sosiale situasjoner, noe som kan bidra til at gründeren lærer gjennom å observere hvordan «proffene» gjør det. Det at engleinvestorene kjenner til aktørenes problemstillinger og utfordringer, kan engleinvestoren diskutere disse tingene med gründer slik at han reflektere rundt hvordan han skal forholde seg til feks et kundemøte, og dermed oppleve mestring gjennom å ha forberedt seg. Noen av engleinvestorene jobber aktivt med å tilrettelegge for gründerens eksponering i det entreprenørielle miljøet som kan få gründer til å forstå hvilke behov ulike interessenter har og hvordan han skal tilpasse seg disse. Dette kan for eksempel skje på pitche-eventer:

«Vi arrangerer dager der vi tar toppledelsen i store norske bedrifter, også inviterer jeg ti-tolv av våre bedrifter til å presentere for dem (...) det ender vanligvis opp med at de enten får pilot-kontrakt eller co-investeringer» - Theodor (E).

Ved at engleinvestoren introduserer sitt nettverk og aktivt bidrar med tilrettelegging for gründerens interaksjon med ulike interessenter, kan dette bidra til læring gjennom observasjon, men også gjennom muligheten til refleksjon og egen prøving og feiling.

Av funnene kommer det frem at de investorene med størst portefølje, og som har erfaring som serie-entreprenører besitter et relativt stort nettverk. De bidrar også på strategiske områder, men

har en annen tilnærming når det kommer til å koble gründer med viktige interessenter og øvrige ressurspersoner. Dette kan ha noe med at disse type engleinvestorene er kjente i miljøet og bruker sin kredibilitet og legitimitet utad som en måte å skape interesse for gründerbedriften. Her tar altså engleinvestoren direkte kontakt med en eventuell kunde eller tilrettelegger for et møte. Noen av engleinvestorene med litt smalere engleinvestorportefølje kan komme med anbefalinger om hvilke segmenter gründer bør gå mot og hvilke selskaper de bør henvende seg til. Uavhengig av investorporteføljenes størrelse, tolker jeg det som at gründeren ved hjelp av investoren blir bedre rustet skape seg sitt *eget* nettverk og lettere klare å opparbeide seg sosial kapital.

Engleinvestorens som bjellesau og legitimitetskatalysator

Samtlige av gründerne opplever at tilknytningen engleinvestor har til gründer er med på å signalisere til omverdenen at de er verdt å satses på. Dette gjelder særlig for to av investorene som besitter en form for kjendisstatus i bransjen. Nettverket deres er stort, og de har gjort seg kommersielt bemerket gjennom tidligere prosjekter. Den ene av investorene er en vellykket serieentreprenør og den andre har en omfattende investeringsportefølje som har gjort seg noen vellykkede investeringer som har resultert i gode avkastninger. Gründerne opplever at de kan kapitalisere på denne signaliseringseffekten som engleinvestoren bidrar med. Dette illustreres i gründeren Davids utsagn:

«Jeg merket jo at jeg kunne snakke med folk og si ‘‘Også forresten så har Theodor [etternavn] investert’ da så jeg hvordan øynene bare endret seg, det var sånn: dette her høres jo mer spennende ut enn da jeg opprinnelig sa det (...) Hans x-faktor drysser litt ned på meg» - David (G)

Engleinvestorens virker som et trekkplaster for relevante og viktige aktører i markedet, og bidrar til at gründeren og gründerbedriften synes mer i det entreprenørielle landskapet. Jeg tolker det som at gründerens prosess med å tiltrekke seg talent og ressurser blir lettere da de bruker betydelig mindre tid og energi på å gjøre dette uten engleinvestor som «legitimitetskatalysator». Engleinvestoren Theodor sier følgende:

«Jeg tror vi er veldig viktige som merkenavn – brand. Når vi er med så er det er et enormt kvalitetstegn som gjør at det er veldig mange andre som vil være med på det.» - Theodor (E)

Jeg tolker det dit hen at engleinvestorene legger til rette for at gründeren kan maksimere sitt utbytte av disse sosiale interaksjonene. Engleinvestoren opptrer nemlig som et slags kvalitetsstempel for gründeren og hans ventureprosjekt, og ser ut til å virke positivt for gründerens læring om hvordan markedet fungerer, men også for hvordan han skal bygge relasjoner i miljøet på en effektiv måte. Gründeren får dermed en større påvirkningskraft på aktører i bedriftens omgivelser og får tilgang til en arena der han kan eksperimentere, teste ut hypoteser og få nye perspektiver og input rundt blant annet forretningsmodellen. Det oppleves som at gründeridentiteten, kommunikasjonsferdighetene og tilhørigheten her forsterkes, og at det videre bidrar til en følelse av stolthet og pågangsmot hos gründeren.

4.1.3 Gründerens læring om bedriften

Kompetansen, ekspertisen og erfaringene som engleinvestoren har ervervet seg, kommer som tidligere nevnt gründeren til nytte på en rekke områder. Etersom gründerne har få «spesialiserte rådgivere» rundt seg, henvender de seg til dem rundt et bredt spekter av temaer og problemstillinger. Følgende temaer blir presentert i dette kapitlet: *engleinvestorens bidrar til gründerens analytiske tenkning, prioriteringsevne og beslutningstaking, gründer løfter blikket, engleinvestor gjør et arbeid for gründer og engleinvestor bidrar med ressursinnhenting til bedriften.*

Engleinvestorens bidrar til gründerens analytiske tenkning, prioriteringsevne og beslutningstaking

Funnene viser at samtlige av engleinvestorene bidrar til gründerbedriftens strategi på ulike måter. Dette foregår ved at investoren kommer med innspill og råd rundt prioriteringer og beslutningstaking rundt ressursallokering i bedriften eller i forhold til forretningsmodellen. Gründerne har det til felles at de beskriver engleinvestor som en de kan sparre med rundt disse strategiske problemstillingene. Dette med bakgrunn av at engleinvestor er god på akkurat dette. Jeg tolker det som at gründeren lærer seg å tenke på en mer strukturert og analytisk måte, og se forbi bare bedriftens kjernevirksomhet. I sitatet nedenfor ser vi at gründer opplever å bli mer organisert i interaksjon med engleinvestoren, noe som er viktig som leder av bedriften. Gründer blir og bevisst viktigheten av virksomhetens posisjon i markedet og hvordan vedkommende kan utvikle bedriften ved å blant annet oppnå konkurransefortrinn. Gründeren Davids utsagn illustrerer dette:

«Hans [Theodor] input på dette med forretningsmodell, posisjonering, han har hatt veldig stor påvirkning på veldig mange valg vi har tatt (...) Han har fått meg til å være en del mer organisert og strukturert» - David (G)

Engleinvestorene hjelper gründerne med å bedriftsutvikling, og tilrettelegger for diskusjoner rundt blant annet markedsstrategiprosesser og spørsmål rundt prising av selskapet og aksjeandeler. De bidrar videre med å tydeliggjøre bedriftens målsettinger. Engleinvestoren Theodor har lang kompetanse og erfaring med strategiarbeid og kommunikasjonsprosesser gjennom sin tidligere rolle som konsulent. Det at engleinvestor er tilgjengelig for hva det enn måtte være gründer lurer på, kan tolkes som at er noe som gjør det enklere for gründer å trekke på den kunnskapen og erfaringen som førstnevnte har opparbeidet seg. Dette forutsetter dog at gründeren tar initiativ til kontakt med engleinvestoren:

«jeg er alltid tilgjengelig, men det er veldig basert på deres initiativ. Så jeg har ingen egen agenda, det opp til ham [David] hva det er han vil snakke med meg om. Også kan jeg engasjere på hva som helst. Egyptisk historie tre tusen år før Kristus, romfart, altså whatever» - Theodor (BA)

Ettersom gründeren har begrenset med ressurser, kan engleinvestorens bidrag på det strategiske planet være av en uvurderlig verdi for gründeren. Funnene kan indikere at investoren kan få gründeren til å unngå fallgruvene som følger med det å være ny i rollen som entreprenør. Det kan tolkes som at investoren fyller dette kompetansegapet, og bidrar til at gründeren her integrerer ny kunnskap som gjør at han blir bedre på å fatte beslutninger og tenke mer analytisk og strategisk.

Gründer løfter blikket

Det fremgår et mønster av intervjuene at engleinvestorene er opptatt av å åpne opp perspektivet hos gründerne da de ser en tendens til at de ofte kan bli veldig oppslukt av sin «ventureboble». Gründerne er mindre erfarne enn engleinvestorene, og det kan tolkes som at investorene da bruker av egen gründererfaring til å få gründer til å se hele «bildet» og få de til å unngå de feilene de selv har gått i. Det oppfattes at engleinvestorene betrakter evnen til å kunne tenke langsiktig som en viktig forutsetning for å lykkes med bedriftsutviklingen. Dette poenget kan gjenspeiles i engleinvestoren Anders' utsagn nedenfor:

«Etter hvert som vi vokser så passer jeg på å stille spørsmål som «har dere husket på det? Hva slags ressurser er det du nå trenger?» Være med å diskutere de tingene, og presisere for ham hvor viktig det er å løfte seg og få overblikk over det som skjer, og passe på at han ikke graver seg ned i detaljene og blir sittende der og ikke ser alt som skjer rundt» - Anders (E)

Jeg tolker det som at det hjelper gründer til å både være forberedt på hva som kan skje i fremtidige faser før de inntre. Videre kan dette dreie seg å se muligheter i ventureprosjektet som gründeren i utgangspunktet ikke var bevisst på. Det kan blant dreie seg om å se forbi gründerbedriftens hoved-kjernevirksomhet. Engleinvestoren Karianne betrakter dette aspektet som viktig:

«Jeg tror nok at vi la mye mer vekt på den databanken enn det han så, og det gjør vi jo nok fortsatt, den gir ikke så mye umiddelbare inntekter, men er utrolig viktig på lang sikt (...) Dette med strategisk satsning er noe av det som vi har diskutert mest, å fokusere ressursene» - Karianne (E)

Engleinvestor gjør et arbeid for gründer

I arbeidet med dataene trer det frem et mønster der engleinvestorene i stor grad hjelper gründeren med operasjonelle aktiviteter på veien til å få til en levedyktig bedrift. Flere av engleinvestorene har som nevnt gründererfaring og er klare over at oppstartsbedrifter som regel ikke en organisasjonsstruktur bestående av for eksempel selgere eller økonomer. I mange tilfeller går de derfor inn og utfører oppgaver på vegne av gründeren, enten for å kompensere for kompetansegapet eller gjennom å avlaste gründeren under hektiske perioder. Det som går mest igjen i funnene er rundt det økonomiske aspektet. Gründeren Oskar opplever at engleinvestoren hans har tatt seg av dette:

«Vi manglet et balanseregnskap og dette syntes Karianne var for dårlig (...) også lagde hun et balanseregnskap for oss og sa at sånn! Lever det til oss og da er vi fornøyd» – Oskar (G)

Engleinvestorene bidrar videre med å løse konkrete, praktiske utfordringer som dukker opp fortløpende. Disse bidragene ser ut til å være relatert til hva som er engleinvestorenes sterkeste ressurser. Mens engleinvestoren til Oskar har lang erfaring innen bankvirksomhet, er dette noe

hun opplever som naturlig å hjelpe til med. Engleinvestoren Theodor har derimot et bredt nettverk som en av sine viktigste ressurser og bidrar på dette området, dette gjennom å bidra med å få åpnet opp en blokkert facebook-konto gjennom å ta kontakt med sine kontakter:

«(...) han [David] ringte og sa «åh vi er helt avhengige av Facebook accounten vår for reklame, men av en eller annen grunn så har de stengt kontoen vår. Men jeg ser på linkdIN at du er venn med [noen i Facebook] Kan du hjelpe oss?» og i løpet av tre timer så var kontoen åpnet igjen» - Theodor (E)

Til tross for at engleinvestorene gjerne tilbyr seg å hjelpe til med daglige oppgaver av både rutinemessig karakter og utfordringer av ulik karakter som dukker opp underveis, er uvisst for meg hva dette kan bidra til læring hos gründer. Jeg tolker det likevel som at disse aktivitetene er viktige for gründer ved at det frigir tid hos gründeren slik at vedkommende kan fokusere på strategiske problemstillinger og ikke bli for overveldet av alt som skal gjøres.

Engleinvestor bidrar med ressursinnhenting til bedriften

Det viser seg av analysen at engleinvestorene er med på å påvirke ansettelsesprosessene i gründerbedriften. Gründerne er ikke alltid klare over hvilke ressurser som behøves og får dermed hjelp av investor med å kartlegge disse behovene. Dette kan for eksempel utspille seg gjennom at engleinvestorene anbefaler medlemmer til styret, eller gir sin «velsignelse» på ansettelser til lederteamet som gründer foreslår. Dette foregår gjennom at gründer ber om støtte til å ta valg, eller gjennom diskusjoner med engleinvestoren om mulige kandidater som best passer med hensyn til bedriftens strategiske satsning. Gründeren David uttrykker dette med sitatet under:

«Så før jeg ansatte henne, eller fikk henne med ombord, så hadde jeg noen møter med henne og ham (Theodor), så han var på en måte med på å gi sin say på det» - David (G)

Engleinvestorene er enige om at det er gründeren som skal ta den endelige avgjørelsen om hvem som skal ansettes i gründerbedriften. Engleinvestorene kan dog gi råd om hva gründeren bør tenke på og vurdere på i utviklingen av bedriften. Engleinvestoren Anders har vært med i mange ansettelsesprosesser gjennom sin karriere og forklarer det slik

«Når du skal bygge en virksomhet- da betyr menneskene like mye som det rent tekniske da. At du må passe på at du har med deg de rette folka (...) Jeg er involvert i å ha meninger

også om type mennesker og hvilke ressurser vi skal ha inn og trenger for å bygge selskapet videre. Selv om jeg ikke er den som tar den endelige avgjørelsen» - Anders (E)

Vi ser dermed at engleinvestoren tyr til, og bidrar med egne erfaringer også når det gjelder å innhente menneskelige ressurser til gründerbedriften. Dette kan tolkes som at engleinvestorens veiledning på dette området, lærer gründeren å ta selvstendige valg i fremtiden når det kommer til å kartlegge hvilken kompetanse bedriften har behov for, men også å forstå at bedriftsutvikling er en dynamisk prosess som hele tiden er i endring.

4.1.4 Oppsummering av funn

I dette kapitlet har funn relatert til forskningsspørsmål 1, som omhandler engleinvestorens bidrag og hvordan dette påvirker gründerens entreprenørielle læring, blitt belyst.

Funnene er forsøkt oppsummert i en oversikt i tabellen nedenfor.

Tabell 5: De empiriske funnene knyttet til Copes (2005) læringsdomener og engleinvestors bidrag (Fili & Grünberg 2014)

<i>Entreprenørielle læringsdomener:</i>	<i>Strategiske prosesser som engleinvestoren deltar i:</i>	<i>Temaer</i>
<i>Læring om seg selv</i>	Bidrag til ledelse Bidrag til nettverk	-E.Investors ideelle motivasjon -Endret rolle og gründeridentitet -Oppdragelse -Gründeren lærer seg språket - E.investor som brobygger og døråpner
<i>Læring om bedriften</i>	Bidrag til ledelse og strategi Bidrag på operasjonelt plan	-E.investorens bidrag til gründerens analytiske tenkning, prioriteringsevne og beslutningstaking -Gründer løfter blikket -E.investor gjør et arbeid for gründer -E.investor bidrar med ressursinnhenting til bedriften
<i>Læring om miljøet og entreprenørielt</i>	Bidrag til nettverk	-Gründeren lærer seg språket -E.investor som brobygger og døråpner

<i>nettverk</i>		-E.investorens som bjellesau og legitimitetskatalysator
-----------------	--	---

4.2 Investor som mentor for gründer

Som vist i 4.1, bidrar engleinvestoren på en rekke områder. Det er gjennom disse bidragene at engleinvestor utøver ulike *mentorfunksjoner*. Analysen viser at engleinvestorene ser på seg selv som en *mentorer* og betrakter derfor på et vis gründeren som sin *mentee* eller *protegé*.

Engleinvestor- og gründer-dyaden illustrerer dette i sitatene under:

«Det aller viktigste er min evne til å være en god mentor til gründerne. Og det er på alle mulige dimensjoner» - Theodor (E)

«Han [Theodor] er nok kanskje den største mentoren jeg har i karrieren. Helt klart» - David (G).

Theodor og Davids utsagn ovenfor viser at engleinvestoren kan identifisere seg som mentor overfor gründeren, noe også sistnevnte opplever.

Funnene som belyses i dette delkapittelet viser at engleinvestoren benytter mentorroller som *rådgiver, støttespiller, idésparrer og rollemodell*. Dette ser vi dog at utspiller i ulik grad.

4.2.1 Engleinvestors rådgiver-rolle

Temaene som ble identifisert under engleinvestorens rådgiver-rolle som vil belyses her, er som følgende: *Gründerens reseptivitet viktig for investors rådgivningsrolle, gründer søker råd ved beslutningstaking og usikkerhet og engleinvestorens rådgivningsrolle gjennom realitetsorientering*

Gründerens reseptivitet viktig for investors rådgivningsrolle

Flesteparten av engleinvestorene nevner på ulikt vis at *reseptivitet* hos gründeren er viktig for at de skal kunne ha en relasjon overhodet. En av investorene påpeker at gründer må være åpen for engleinvestorens råd og innspill. Videre antydes det av investorene at gründer må tåle å høre at de har visse svakheter, og at engleinvestoren må kunne ytre seg om hva de mener. Dette tolker

jeg som at investorene ikke er redde for å være ærlige og ikke går «på tærne» rundt problemstillinger de ser på som hensiktsmessig å formidle til gründeren. Theodor forklarer det slik:

«(...) at de [gründerne] 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 (...) jeg jobber med folk som gir meg energi, og som jeg føler er åpne for råd og innspill» – Theodor (E)

Det kan tolkes som at en åpen, lydhør og ærlig dialog mellom gründer og investor er en viktig forutsetning for en effektiv mentorrelasjon, og særlig viktig for investorens utøvelse av rådgivningsfunksjonen. Engleinvestoren Cathrine er også klar på at det er viktig at gründeren er «coachable» i den forstand at gründeren har evnen til å lytte, men også kunne sette pris på, og ha, en viss ydmykhet med tanke på engleinvestorenes posisjon som kunnskap- og erfaringsdeler. Engleinvestoren Cathrine uttrykker det slik:

«Og hvis du da ikke lytter og tar vare på erfaringer, kompetanse- noen som har gjort det før, investorene, styret, osv. Altså hvis du ikke er coachable, så kan du bare glemme. Da går det på trynet til slutt». – Cathrine (E)

Gründerens reseptivitet kan være med på å utløse potensialet som ligger i engleinvestorens mentorrolle som rådgiver. Det gir mening at gründeren ikke kan ta til seg kunnskap hvis vedkommende ikke er mottakelig for dette.

Gründer søker råd ved beslutningstaking og usikkerhet

Flere av gründerne opplever at engleinvestorene fungerer som rådgivere for dem. Funnene indikerer at denne rådgivningen i stor grad finner sted når gründeren er usikker og trenger hjelp med å fatte beslutninger. Flere av engleinvestorene sitter i bedriftens «Advisory board».

Karianne forklarer det slik:

«Oskar 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?» - Karianne (E)

Gründerne opplever videre rådene som velmente, og det virker som de respekterer investorenes råd og meninger, og setter pris på å få lære av noen med ekspertise som har «gjort dette før», for dermed å slippe å gå i nybegynner-fellen selv. Engleinvestorene understreker dog at disse rådene

er i form av forslag og innspill, og at det er opp til gründeren å ta de til etterretning eller ikke. Det virker som om gründerne har tillit til engleinvestorene som rådgivere. Dette kan ha en sammenheng med at gründeren ofte tar initiativ ved å be investoren om råd, og har tillit til sistnevntes legitimitet som *investor*. Videre opplever gründerne at investorenes forslag er velmente da investoren befinner seg i «samme båt» som gründeren og utsetter seg for risiko gjennom den finansielle investeringen, men også ved å bruke tid og krefter på involvering i gründer og bedriften. Oskar forklarer det slik:

«Referanserammen hun [Karianne] har, å kunne låne fra den og vite at rådene som kommer er velmente, og på en måte kunne få bekreftet det bare i kraft av at hun er investor og har skin in the game og ønsker det beste for selskapet» - Oskar (G)

Videre fremgår det av datamaterialet at engleinvestorenes rådgivning er på områder som de ser på seg selv som kompetente i. De innehar domeneekspertise på de feltene de har lengst erfaring i og som de med sikkerhet vet at de kan hjelpe til med. Rådgivningen kan derfor være av en spesifikk karakter basert på engleinvestorens hoved-domeneekspertise eller av en mer generell karakter som baserer seg på engleinvestorens livserfaring.

Engleinvestoren rådgivningsrolle gjennom realitetsorientering

I tillegg kan funnene tyde på at engleinvestoren også tar en rådgivende rolle i form av å utfordre gründeren ved orientere ham om hvordan «ting henger sammen» i entreprenørskapsverdenen. Jeg tolker det som at engleinvestorens rådgivningsfunksjon her ikke blir utløst gjennom at gründeren søker råd i forhold til beslutningstaking, men derimot råd som omhandler sosiale utfordringer gründeren står i. Investoren Anders har lang erfaring innen forretningsvirksomhet realitetsorienterer gründeren når han opplever relasjonell frustrasjon knyttet til interesser man må forholde seg til:

«(...) jeg må prøve å forklare Åge at «du, welcome to the finance world!» Nå møter du investorer, og de er sånn. (...) Så det å hjelpe Åge med å forstå -forklare ham hvordan de tenker og hvorfor de er sånn – det har jeg nok hjulpet ham med» - Anders (E)

Jeg tolker det dit hen at engleinvestoren forsøker å gi råd til gründeren om hvordan han skal forstå andre mennesker gründeren ikke helt skjønner seg på eller opplever som krevende å forholde seg til. Denne formen for rådgivning er ikke like klar og direkte som det foregående

temaet, men kan utspille seg på et mer fundamentalt nivå. Denne rådgivningen kan påvirke holdninger og den implisitte forståelsen hos gründeren. Engleinvestoren Cathrine uttrykker det på følgende måte:

«Jeg ser jeg at når vi får inn folk som ikke har sittet i gründerstyrer, er for mye opptatt av regnskap og tall og den type ting, og blir mer urolig når det går dårlig osv. Man bidrar med at man [gründeren] får litt mer roen, man sover ikke dårlig om natten, dette her er veldig vanlig, for jeg lever i den verdenen, jeg vet at det bare er sånn det er» - Cathrine (E)

Det kan oppfattes at engleinvestoren, gjennom sin rådgiverfunksjon kan bidra til gründeres forståelse av ulike sammenhenger i gründertilværelsen. Engleinvestorenes deling av egne erfaringer som tidligere gründerer er med på å berike og nyansere rådene de kommer med overfor gründeren.

4.2.2 Engleinvestors støttespiller-rolle

Et mønster som fremkommer av intervjuene, er at engleinvestoren i høy grad fungerer som en støttemekanisme for gründerne. Temaene som ble identifisert i denne sammenhengen er:

Engleinvestorene utviser moralsk støtte overfor gründeren, gründer kan lene seg på investor når ting blir tøft, god kjemi som forutsetning til engleinvestors støttfunksjon og engleinvestoren som en lojal buffer

Engleinvestorene utviser moralsk støtte overfor gründeren

Det at engleinvestor har vært igjennom lignende problemstillinger som gründerne møter i oppstartsfasen, er med på å skape empati til, og betrygge gründerne. Dette er blant annet gjennom å forholde seg til risiko på en noe mer avslappet måte. Gründeren våger dermed i større grad å ta sjanser fordi de stoler på «ekspertene» - at risiko hører med i en slik type beskjeftigelse:

«Du har backing, du er jo litt mere trygg i den settingen hvis du er veldig ny i den type sammenheng (...) i begynnelsen så har du ikke veldig mye svar» – Åge (G)

De fleste gründerne forklarer at de opplever at engleinvestorene har aksept for at gründerne prøver og feiler da dette er en del av «gamet». Dette tolker jeg som at engleinvestorene gir

gründerne ubetinget støtte og oppmuntring og har forståelse for at gründeren må lære «mens hen går» og gjennom å gjøre seg egne erfaringer.

«Han har tillit til at jeg finner ut av de tingene (...) Jeg merket jo at når han fikk tro på mine planer, så var det lettere for meg å ha tillit til de selv (...) når han investerte så var det sånn «du trenger ikke fortelle meg noen ting, jeg støtter deg og dine planer fullt ut, vi står bak deg liksom. Så den ekstreme tilliten og friheten, det tror jeg er ganske viktig» - David (G)

Sitatet ovenfor viser hvor betydningsfullt det er for gründerens pågangsmot og mestringfølelse at engleinvestor har troen på gründeren for hans prosjekt. Det at gründeren får troen på seg selv og gi gründeren et tørre handlingsrom som tillater ham å tørre å eksperimentere og utvikle seg som gründer.

Gründer kan lene seg på investor når ting blir tøft

Av funnene kan det videre se ut som engleinvestorene tar initiativ til å motivere og støtte opp under gründeren når dette dreier seg om utfordringer knyttet til gründerrollen- og bedriften. Dette kan for eksempel være knyttet til progresjonsutfordringer rundt produksjon og salg, altså når ting ikke går etter de satte målene. Når det derimot dreier seg om temaer knyttet til blant annet utbrenthet, manglende motivasjon, usikkerhet rundt en selv eller personlige utfordringer, er det opp til gründer om vedkommende ønsker å være åpen rundt disse aspektene overfor engleinvestoren. En av engleinvestorene opplever at omtrent to av ti gründerer tar initiativ til å snakke om slike temaer. Jeg tolker det som at gründeren må ha en tett relasjon til engleinvestoren med høy grad av tillit for å søke støtte hos engleinvestor rundt mer personlige temaer.

Det kan tolkes at engleinvestorene utviser medfølelse og forståelse for gründerens krevende rolle og situasjon. Engleinvestorene legger ikke skjul på at de føler et ansvar for gründerens ve og vel. Dette avhenger likevel av at gründer er åpen rundt disse mer mellommenneskelige, sårbare tingene. Engleinvestor Cathrine som har sittet på «begge sider av bordet» som både serieentreprenør og engleinvestor forklarer det slik:

«Når Audun begynte å kjenne seg sliten, så holdt vi på å gå på knærne, men jeg gir de fleste muligheten til å være åpen. For jeg har jo vært så lenge med, at det er ingenting som

overrasker meg (...) Når du har sittet på begge sider, så har du enorm respekt for en som har satset, for at det er kjempetøft, men det er utrolig spennende og givende» -Cathrine (E)

Engleinvestoren Theodor beskriver et tilfelle der gründeren søkte støtte hos ham og tok opp temaer han bekymret seg for i forhold til det å kombinere rollen som gründer og far:

«Senest i går, så hadde vi en lang diskusjon. Han skulle bli far for første gang om tre uker (...) hvordan man tenker liksom på de neste årene i lys av at han nå skal bli far, og hans rolle» - Theodor (E)

God kjemi som forutsetning til engleinvestors støttefunksjon

Samtlige av gründerne henviser, på ulike måter, at de har «god kjemi» med sine respektive investorer. Dette relasjonsaspektet, som dukket opp gjentatte ganger i intervjuene ble ansett som viktig. Det tolker jeg som at det henger sammen med tillit og forutsetninger som må ligge til grunn for en god relasjon:

«Jeg føler at det som gjør at denne investorrelasjonen fungerer godt er jo fordi vi har god kjemi. Jeg føler at hun (Karianne) ser meg og forstår meg, og det gjør at jeg har tillit til henne» – Oskar (G)

«Du så involvert med gründerne og du jobber så tett med dem. Du må like de, du må se opp til de, du må respektere de(...)Det er akkurat som å gifte seg – kjemien må stemme» - Cathrine (E)

Som utsagnene ovenfor viser, spiller den gode «kjemien» og tillitten en avgjørende rolle for at gründeren skal føle seg trygg i relasjon med investoren. Dette kan også innebære at gründeren opplever en ubetinget støtte fra investoren (dette vil jeg for øvrig komme nærmere inn på i kapittel 4.3, som tar for seg mentorfunksjoner engleinvestoren utøver). Tilliten som investoren gir gründeren, er viktig for gründerens følelse av mestring.

Engleinvestoren som en lojal buffer

Av analysen kan man få et inntrykk av at det er et skille mellom «engleinvestoren» og andre engleinvestorer. Det ser ut til at relasjonen kan bli så sterk at de spiller på lag, og at engleinvestoren opptrer som en buffer mot andre aktører. Flere av gründerne snakker om visse

«andre» investorer med en noe negativ konnotasjon. Dette i form av de enten er for formelle, ikke vet hva det innebærer å være gründer, er for monitorerende, eller at de er for passive. Gründeren Åges utsagn viser noe av dette:

«Det var snakk om å få inn andre investorer også, som stilte andre type krav og var annerledes enn det vi hadde opplevd før, og da var jo han [Anders] med, og var på vår side da» - Åge (G)

Jeg tolker det dit hen at gründerens opplevelse av at engleinvestoren «er på lag» med ham er viktig for gründerens følelse av å være mindre *alene* om ventureprosjektet og utfordringer som dukker opp knyttet til dette. Engleinvestoren opptrer her som en støttepartner som overfor gründeren ved at gründeren kan ha noen å lene seg mot som gir ubetinget støtte når ting blir for overveldende for gründeren. Engleinvestor Anders sier følgende om dette:

«Åge fikk litt sjokk da vi fikk ordentlige profesjonelle investorer som stiller ganske mye tøffe krav og presser, så føler du at alt er til deres fordel og ingenting til vår fordel (...) da var jeg et sånt nøytralt mellomledd mellom de opprinnelige gründerne og de nye investorene» - Anders (E)

Som nevnt har alle investorene det til felles at de har gode mellommenneskelige egenskaper. De har erfaring med å interagere med mange ulike type mennesker. Det gjør at de lett kan ta på seg hatten som «forhandler» der eventuelle gnisninger og uenigheter skulle oppstå. Jeg tolker det som at når engleinvestor spiller på lag med, og utviser lojalitet og engasjement overfor gründeren, forsterkes relasjonen mellom gründer og engleinvestor. Dette kan dermed gi større forutsetninger for å lære da gründeren får en følelse av trygghet.

4.2.3 Engleinvestors sparringspartner-rolle

Av det bearbejdede datamaterialet ble disse temaene identifisert knyttet til engleinvestorens rolle som sparringspartner: *Diskusjoner og rom for refleksjon hos gründeren og engleinvestoren stiller gründeren spørsmål*

Diskusjoner og rom for refleksjon hos gründeren

Analysen viser flere eksempler der engleinvestor tar på seg rollen som sparringspartner overfor gründeren. Dette var ikke gitt på en eksplisitt måte, men kan tolkes når en ser nærmere på

datamaterialet og gjennom intervjuene blir bedre kjent med informantene. Idesparringen kan ta for seg mange problemstillinger, men som oftest handler det om prioriteringer og valg, kan være initiert av både engleinvestoren og gründeren, selv om det nok oftest ser ut til å være initiert av sistnevnte. Videre tyder funnene på at dette forutsetter at engleinvestoren har tid og kapasitet til å diskutere med gründeren i ro og mak, og foregår som regel ikke når gründeren er under stort press. David nevner blant annet «workshops» og samtaler over telefon som arena/kanal for idésparringen og bruk av idrettsanalogier, der de gjennom diskusjoner omsider kan komme frem til løsninger – eller ikke:

«Han [Theodor] har aldri fortalt meg egentlig hva jeg skal gjøre noen gang. Han har aldri sagt at jeg bør gjøre det eller det. Vi har hatt mange møter og workshops hvor vi sammen diskuterer og står på tavle (...) Han har tillit til at jeg finner ut av de tingene da (...) og løsningen er gjerne rett foran deg, men det er ikke så lett, så du må bare fortsette å snu og vende på det, og det er litt sånn type ting jeg har erfart og lært fra ham» - David (G)

Gründerens utsagn ovenfor kan tolkes som at engleinvestoren gir gründeren rom og muligheten til egen tenkning og refleksjon, samtidig som at de kan diskutere ulike ting i fellesskap. Det kan tolkes at dette henger sammen med gründerens åpne holdning til å lære, da jeg opplever David som søkende og nysgjerrig. Dette bekreftes av engleinvestoren hans Theodor:

«David er liksom personen som er mest aktiv i dette spacet omtrent i Norge, han er alltid på alle konferanser, han elsker å være rundt omkring. Det er liksom naturlig for ham å eie det produktet da (...) Det opp til ham [David] hva det er han vil snakke med meg om, også kan jeg engasjere på hva som helst; egyptisk historie tre tusen år før Kristus, romfart, altså whatever» - Theodor (E)

Engleinvestoren stiller gründeren spørsmål

Engleinvestoren og seriegründeren Cathrine stiller gründeren utfordrende, åpne spørsmål som kan stimulere til refleksjonsprosesser og «åpenbaringer» hos gründeren. Det kan tolkes som at engleinvestoren

«Du må ha noen som alltid er litt plagsom, alltid noen som stiller spørsmål over det som du bare «aha!».. for det betyr bare at du må gjøre jobben din, du må [gründeren] tenke litt lengre» - Cathrine (E)

Funnene kan tyde på at engleinvestorene som er over gjennomsnittet involvert i gründer og hans/hennes virksomhet er bevisste på å ikke «overlesse» gründeren med egne synspunkter og ideer, men heller hjelpe dem å prioritere og bidra med idesparring på *deres* premisser. Tre av engleinvestorene påpeker at det er lav terskel for å hva de kan prate med gründeren om. De stiller seg ofte til rådighet for hva det enn måtte være av problemstillinger eller ideer gründer ønsker å ta opp eller diskutere:

«Han [Åge] har ofte ideer, tanker – det er ofte sånn at han legger frem problemstillinger, ting han går rundt og tenker på, også diskuterer vi det, så får han en eller annen bekreftelse eller at jeg har et annet syn (...) Ofte så kan det trigge nye tanker da, så det er min erfaring, men også det at jeg tør å stille spørsmål, som kanskje kan virke dumme, men som får tankene til å rulle videre» - Anders (E)

I dette delkapitlet har funn relatert til engleinvestors rolle som sparringspartner blitt presentert. Det forutsetter at engleinvestoren lytter og at begge er interessert og opptatte av temaet som tas opp.

4.2.4 Engleinvestor som rollemodell

Funnene viser at noen av gründerne lar seg inspirere av engleinvestoren. Som nevnt tidligere, har engleinvestorene bakgrunn som suksessfulle gründerne og ledere selv, og er derfor en rolle gründerne ser ut til å identifisere seg med og forsøker etterstrebe. Temaene som ble generert og som vil belyses i forbindelse med dette er som følgende: *Gründer etterligner engleinvestor og engleinvestoren overfører filosofiske holdninger til gründeren*

Gründer etterligner engleinvestor

Flesteparten av gründerne uttrykker en beundring for sine engleinvestorer. Samarbeidsrelasjonen de har, gir gründeren mulighet til å observere hva engleinvestoren sier og gjør.

Gründeren Emil ser ut til å la seg berolige på et vis ved å låne av engleinvestor Roger sin mer avslappede holdning og filosofi til risiko.

«(...) Da får han det fram på en sånn måte at risikoen ikke er så stor som vi skal ha det til, og at gevinsten er større. Så da er han med på å faktisk få oss til å ta mer tøffe avgjørelser da (...) Jeg føler at det på en måte er hans filosofi, at jeg har lært å benytte meg av den, og låne elementer av den» – Emil (G)

David er stor «fan» av sin engleinvestor. Han har faktisk blitt en så stor rollemodell for David at han selv er på vei til å bli engleinvestor. Det som gjør at David følger i Theodors fotspor, ser ut til å være beundring og at han identifiserer seg med ham:

«Han [Theodor] er jo blitt både en god venn, en mentor og en liksom profesjonell gudfar (...) han er kanskje den sterkeste rollemodellen jeg har i min profesjonelle karriere. Jeg har nok lært mer av han hvordan du kan være en god strategisk rådgiver, investor, enn det å være en gründer» – David (G)

Engleinvestoren overfører filosofiske holdninger til gründeren

Engleinvestoren Cathrine forteller om hvordan hun formidler en filosofi som gründeren på et vis adoptere. Sitatet nedenfor handler om verdier og holdninger engleinvestor har om «å sende det videre» (pay it forward). Dette kan gründer ta til seg, og på den måten bruke i sitt liv og i møte med andre mennesker. Gründeren ser og lærer en måte å være på, en «filosofi» som de så tar til seg gjennom interaksjon med sin mentor, altså engleinvestoren. Gründeren David forteller om fenomenet «pay it forward»:

«Det er nok den tingen jeg har satt mest pris på med Theodor. Hvor intuitivt og naturlig det er for han å bare alltid hjelpe der han kan. Det er veldig beundringsverdig, så det prøver jeg veldig selv (...) Viktigheten av å pay it forward. ikke se på det som naiv egenskap, men på noe som gjør at det i det lange løp - det er en investering i omdømme, investering i å opprette en slags goodwill rundt din egen person og rolle i et økosystem» – David (G)

Det at gründeren oppfatter sin engleinvestor som en rollemodell kan legge til rette for at han blir inspirert og integrerer engleinvestorens holdninger i sin virkelighetsoppfatning. Dette kan lære gründeren å få et helhetlig perspektiv til holdningen rundt det være til nytte for andre da dette vil gi en verdi på sikt. Engleinvestoren Cathrine bruker også uttrykket «pay it forward» som noe som kan gi verdi på sikt og betydningen av dette når det kommer til verdier som det å søke, og være, til hjelp for andre:

«Hvis du jobber etter prinsippet *pay it forward*, så kommer du så utrolig mye lenger (...) for alle får vi hjelp når vi trenger det» – Cathrine (E)

4.2.5 Oppsummering av funn

Mentorfunksjonene som engleinvestor utøver avhengig av faktorer som fasen og situasjon gründer og oppstartsbedriften befinner seg i, hvilken type bedrift det er snakk om, samt bransjen og markedet de opererer i. Behovene utspiller seg derfor ulikt hos gründerne. Videre har engleinvestorene ulike styrker og kompetanse, og bidrar dermed gjennom det de opplever seg som best på. De stiller seg til rådighet overfor gründer gjennom å – på en dynamisk måte gå inn i ulike mentorroller alt ettersom hva som oppfattes som det mest hensiktsmessige. Funnene har vist at engleinvestorene har det til felles at de i stor grad bidrar med rådgivning og som døråpnere til kontaktnettverket sitt, og som veivisere for de ulike milepælene gründerbedriftene må igjennom for å enten overleve eller vokse. De engleinvestorene som har hyppig kontakt med gründer, bruker i større grad mentorfunksjonene støttepartner og sparringspartner. En engleinvestor skiller seg ut fra de andre engleinvestorene og tar en utpreget rollemodelleringsfunksjon overfor gründeren. Likevel ser det ut som samtlige av gründerne observerer engleinvestoren og lærer gjennom imitasjon og kopiering.

I tabellen nedenfor har integrert de fremtredende tematikkene inn i Kubberød og Ladegård (2021) sin oversikt over hvilke funksjoner som utgjøre mentorens roller, samt hvilke mekanismer som bidrar til læring gjennom denne utøvelsen:

Tabell 6: De empiriske funnene knyttet til mentorfunksjoner og læringsfremmende mekanismer (Kubberød & Ladegård, 2021)

Stimulerende mentorfunksjoner og læringsfremmende mekanismer hos gründeren	Hvordan engleinvestors mentorrolle utøves
--	---

<p>Verbal overtalelse, korrigerende og utfordring.</p> <p>Læringsfremmende mekanismer: <i>Assimilerende kunnskapsinnhenting</i></p>	<p>Rådgiver</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gründerens reseptivitet viktig for investors rådgivningsrolle -Gründer søker råd ved beslutningstaking og usikkerhet -Engleinvestoren rådgivningsrolle gjennom realitetsorientering
<p>Emosjonell støtte, engasjement og oppmuntring.</p> <p>Læringsfremmende mekanismer: <i>Eksperimentering og «learning by doing»</i></p>	<p>Støttepartner</p> <ul style="list-style-type: none"> -Engleinvestorene utviser moralsk støtte overfor gründeren -Gründer kan lene seg på investor når ting blir tøft -God kjemi som forutsetning til engleinvestors støttefunksjon -Engleinvestoren som en lojal buffer
<p>Maieutiske spørsmål, åpne diskusjoner og tilbakemeldinger.</p> <p>Læringsfremmende mekanismer: <i>Refleksjon, introspeksjon og meningsgiving.</i></p>	<p>Sparringspartner</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diskusjoner og rom for refleksjon hos gründerne -Engleinvestoren stiller gründeren spørsmål
<p>Modellering og vikarierende observasjon.</p> <p>Læringsfremmende mekanismer: <i>Imitasjon og kopiering</i></p>	<p>Inspirerer</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gründer etterligner engleinvestor -Engleinvestoren overfører filosofiske holdninger til gründeren

5. Diskusjon

Formålet med oppgaven har vært å se på hvordan engleinvestor, gjennom hans eller hennes mentorfunksjoner, kan bidra til entreprenøriell læring hos gründer. På bakgrunn av dette har jeg, gjennom en dyadisk studie, sett på gründeres opplevde læring, samt teori som omhandler mentoring, entreprenøriell læring og investors ikke-finansielle bidrag.

I dette kapitlet vil funnene fra analysekapitlet bli sammenlignet med, og diskutert i lys av det teoretiske rammeverket. Her vil avhandlingens problemstilling være utgangspunktet for drøftingen. Jeg vil her vurdere om teorien samsvarer eller avviker fra funnene gjort i analysen og diskutere dette. For å belyse problemstillingen vil dette kapitlet struktureres etter de to forskningsspørsmålene som trådte frem gjennom teorikapitlet.

5.1 Forskningsspørsmål 1:

F1: *På hvilke måter bidrar engleinvestor til gründeres læringsdomener?*

Engleinvestors ressurser kommer fra hans/hennes erfaringer og opparbeidede kunnskap. Som vi har sett av de empiriske funnene, deler engleinvestor av sin erfaring, ekspertise og kompetanse på områdene de opplever de *kan* bidra på og som er til nytte for gründer og oppstartsselskapet - i den fasen og situasjonen denne befinner seg i. Dette skjer på initiativ fra både gründer og engleinvestor. Engleinvestor deler av sin innehavende kompetanse som gründer mangler og engleinvestoren kompenserer for den novise gründerens kunnskapshull. Områdene engleinvestor bidrar på oppsummeres i de neste delkapitlene.

5.1.1 Engleinvestors bidrag til gründeres entreprenørielle læring

Felles for alle gründerne er at de ser på tilhørende engleinvestorer som «eksperter» på de områdene de har fått rådgiving på.

Felles for alle engleinvestorer er at de har kommet med råd og forespørsler om å avlaste, så har det vært opp til gründer å ta disse rådene og anbefalingene til etterretning. Initiativet til rådgivningen har i noen tilfeller kommet fra gründer og andre ganger fra investor. Gründer har tatt kontakt ved tvil eller når arbeidsmengden har vært for overveldende. Også når det har oppstått kritiske situasjoner har engleinvestorene tiltrådt ytterligere med rådgiving.

Som funnene har belyst, har noen av engleinvestorene en del erfaring og kompetanse og «tacit» kunnskap på en rekke områder som strekker seg langt utover den entreprenørielle erfaringen de har. Dermed bidrar de på områder gründer trenger hjelp med, problemstillinger som fortløpende dukker opp som typisk hører til det å starte opp en bedrift. Dette kunne være alt fra å hjelpe til å vurdere gründerens «pitch» søknadsprosesser, kommunikasjon, organisasjon finans og økonomi, men også på områder som omhandler strategi og målsetting i forhold til hvordan man kan skalere. I tillegg bidrar de også på det psykologiske planet med emosjonell støtte og oppmuntring ved kritiske situasjoner. Dette skjer gjennom en rekke mekanismer som å støtte gründer, diskutere og sparre, oppmuntre, gi råd og anbefale, samt veilede gründer rundt ulike beslutninger tas opp senere i dette diskusjonskapittelet.

Det ikke-finansielle bidraget engleinvestor bidrar med til gründer og hans virksomhet, har vært et gjennomgående tema i analysekapittelet. Gründernes opplevelse av engleinvestorenes uformelle mentorrolle og hva dette har resultert i av læring har utgjort fundamentet for formuleringen av problemstillingen. Engleinvestorene har bidratt på flere områder – og på ulike måter. I analysekapittelet har vi sett på hvordan engleinvestorenes formelle tilknytning til oppstartsbedriften har hatt en betydning for hvordan deres involvering og bidrag har utspilt seg (styrearbeid, portefølje) Likevel har samtlige av engleinvestorene bidratt gjennom rådgivning. Rådgivningen har vært rundt et bredt spekter av problemstillinger, men hovedsakelig gjennom å prioritere og velge riktig for å kunne nå bedriftens mål. Dermed har rådgivningen omhandlet strategiske og operasjonelle aktiviteter. Eksempler på dette har vært rundt økonomiske og finansielle anliggende, salg og hvilke aktører man skal henvende seg og hvordan dette skal skje. Rådgivningen har også vært rettet mot å gjøre gründeren sterkere i den nye lederrollen de har fått som entreprenør og eventuelt daglig leder av bedriften.

Som funnene illustrerer, viser det seg også at engleinvestor og gründer har et tett bånd som igjen gjør at engleinvestor må utøve diplomati og konflikthåndtering mellom gründer og en annen part, dette være seg aksjonærer, media, andre styremedlemmer eller co-entreprenører. Dermed bidrar de med å balansere gründer i forhold andre mennesker de har med å gjøre. Gjennom å komme med anbefalinger og rådgivning i hva man skal foreta seg og hvordan man skal samhandle med disse. Videre bidrar engleinvestorene som ressurspersoner i forhold til de formelle rollene som det innebærer å sitte som styreleder eller styremedlem i selskapet. Noen beskriver seg også som arbeidende styreledere. Det mandatet som tilfaller engleinvestoren innebærer mye strategiarbeid som går på et formelt arbeid for selskapet.

Empirien viser til at gründernes tilknytning til anerkjente engleinvestorer gir dem kredibilitet i markedet og virker som en markedsøringskatalysator for å «synes i landskapet». Dette er også noe som litteraturen beskriver at er en av gründerens største utfordringer grunnet at de er små (smallness) og nye (newness). Det at engleinvestorene investerer i selskapet med den risikoen det innebærer, tiltrekker en nysgjerrighet og publisitet eksternt og er avgjørende for markedsføringen av oppstartsbedriften. I tillegg er engleinvestorens involvering gjennom styreverv også noe som gir bedriften legitimitet.

5.2 Forskningsspørsmål 2

F2: *Hvordan kan engleinvestors mentorfunksjoner stimulere til gründers læring?*

Funnene tyder på at engleinvestoren opptrer som mentor overfor gründeren. Det viser seg at dette skjer uten at engleinvestor er bevisst på at de nødvendigvis tar denne rollen, og de mentorfunksjonene som engleinvestor benytter er av en varierende grad – avhengig av gründerens behov og læringsmodus. Empirien viser at engleinvestorene bruker *alle* mentorfunksjonene på en dynamisk måte, som Kubberød og Ladegård (2021) gjør rede for i sin artikkel blir anvendt i møte med gründer. Dette foregår likevel i ulik grad og noen engleinvestorer bruker noen mentorfunksjoner (med den korresponderende mentorrollen) i ulik grad og på ulike områder. I dette delkapitlet vil jeg diskutere disse mentorfunksjonene som litteraturen tar opp i lys av mitt analytiske arbeid. Dette vil diskuteres på bakgrunn av det andre forskningsspørsmålet:

På hvilke måter bidrar engleinvestor til entreprenøriell læring hos gründer?

Engleinvestoren som en rådgiver

Som det ble vist i foregående delkapittel, har engleinvestor en rådgivende funksjon overfor gründer. Dette har vært gjennomgående og oppleves som viktig for gründer da dette er med på å fylle gründerbedriftens kunnskapshull som følger med «the liabilities of newness». Her viser empirien at mentorfunksjonene som særlig innebærer det å utfordre gründer til å tenke langsiktig og «se det overordnede bildet» er fremtredende. Dette er i tråd med litteraturen (Kubberød og Ladegård, 2021) og fører til læring hos gründer i form av at sistnevnte innhenter informasjonen, integrerer dette som ledd i en «assimilerende kunnskapsinnhenting» og som vi ser at gründer

bruker senere når liknende problemstillinger dukker opp. Som funnene viser, er reseptiviteten for denne rådgivningen hos gründer en forutsetning for entreprenøriell læring. Denne reseptiviteten hos gründer kan diskuteres om er større når vedkommende er i et mer «utnyttende» (Kubberød og Ladegård, 2021) modus og har behov for å løse oppgaver fortløpende. Det er her råd angående både operasjonelle og strategiske problemstillinger har funnet sted.

Av funnene, er det lite som tyder på at engleinvestorene spiller en viktig rolle på det strategiske området som omhandler *strukturende prosesser* (Fili og Grünberg, 2014) i bedriften. Mulignes kan dette ha en sammenheng med at engleinvestorene ikke deltar i formelle prosesser i bedriften foruten om mandatet som tilfaller styrearbeidet. Gründerbedriftene er i en så tidlig fase med med få ansatte til at det foreligger fokus på organisasjonsstrukturer. Som vi har sett av funnene, ønsker ikke engleinvestoren å ha en for monitorerende rolle, men heller bidra på gründerens premisser. Videre har engleinvestorene tillit til at gründeren tar seg av disse prosessene på egenhånd.

De engleinvestorene som sitter i gründerelskapenes styre, utøver i høyere grad «verbal overtalelse» som stimulerende mentorfunksjon enn de som ikke gjør det. Dette nevnes det lite om i litteraturen. Funnene viser likevel at anbefalinger og råd som investor initierer stort sett gir gründer muligheten til å utnytte disse hvis gründer betrakter dette som hensiktsmessig. Dermed vil dette kunne forsterke læringsaspektet hos gründer da gründeren opplever en frihet og eierskap til valgene han eller hun tar.

Novise gründerer har som regel liten erfaring med – og evnen til å – drive et nytt selskap (Kubberød og Ladegård, 2021), og får utvidet læringshorisonten sin gjennom å engasjere seg med relevant nettverk som mer erfarne entreprenører.

F.eks. har vi sett at gründer på områder rundt salg, markedsføring og økonomi kan få nytte av konkrete/direkte hjelp og råd fra en mentor (McKevitt and Marshall, 2015, St-Jean and Audet 2012) gjennom at investor låner av sin ekspertise, og dermed fyller kunnskapsgapet.

Engleinvestoren som en støttespiller

Funnene viste at gründerne opplever det som utfordrende å starte opp en virksomhet. Dette er noe investorene er klare over, og det råder ingen tvil om at de her beundrer gründernes pågangsmot og utholdenhet. Entreprenørskap som felt er en «emosjonell intens prosess» (Cope 2005), der pandemien har lagt ytterligere press på samtlige av gründerne. Engleinvestorene har

alle hatt en mentorrolle som innebærer å støtte gründerne. Dette har de gjort gjennom å være med på å ta risiko ved å ha «skin in the game». Engleinvestorene er på lag med gründer og med på å bære en del av byrden når de har vært under press (Politis, 2008). Engleinvestoren har her vært noen som gründeren kan lene seg på når det blåser som verst, men også når gründer trenger noen å snakke med om andre ting enn businessen. Vi har sett at gründer bruker investor når de er usikre både profesjonelt på et privat eller personlig plan. Eksempler på dette har vært når gründeren har bekymret seg for fremtiden eller når de har måttet steppe inn i nye roller grunnet ytre omstendigheter. Da har investorene bidratt med moralsk støtte og gitt ubetinget støtte til gründer. De har forsøkt å motivere og oppmuntre, som har resultert til mestringstro, utholdenhet og motivasjonen til å fortsette. Dette er i overensstemmelse med Kubberød og Ladegård (2021) sine resonnementer rundt hva mentorrollen som «støttespiller» innebærer. Gjennom å «lære gjennom handling» og eksperimentering har dette gitt gründeren pågangsmotet som behøves for å kunne handle og agere mot målet som gründer har for sin «venture». Som vi har sett i analysekapitlet, har dette blant annet manifestert seg gjennom at investor – med sin lange entreprenør- og leder-erfaring har kunne berolige gründer og vært en stødig partner og lagspiller når det har dukket opp utfordringer. Cope (2001) hevder at det er store læringsmuligheter når gründer går igjennom «smertefulle» erfaringer. Dette har resultert i at gründer har lært om seg selv og om hvordan drive en bedrift (Cope 2005). Særlig der relasjonen har hatt preg av jevnlig kontakt og der kjemien mellom investor og gründer er god (der gründer betegner gründer som venn), har investor hatt en større rolle som støttespiller.

Engleinvestoren som en sparringspartner

Litteraturen sier at refleksjon rundt handlinger kan bli forsterket gjennom maieutisk utspørring og åpne diskusjoner, samt dé-utveksling og tilbakemeldinger. Dette finner sted gjennom engleinvestorens rolle som idesparrer, som er en non-direktiv, mentee-sentrert tilnærming (Kubberød og Ladegård, 2021).

I motsetning til rådgivningsfunksjonen som engleinvestor tar når det er et spesifikt mål som skal nås, er rollen som sparringspartner som investor tar, mer åpen, og innebærer hovedsakelig diskusjoner og åpen dialog rundt ideer. Dette kommer frem i mine funn på tvers av alle dyadene.

Investorene som er intervjuet, er alle ressurssterke mennesker med betydelig human og sosial kapital. I samtale med gründer kan dette forme nye perspektiver hos vedkommende. Denne dimensjonen beskrives i litteraturen som en mentee-sentrert tilnærming da mentor på et vis

«maner» frem gründerens egne ressurser. Dette kan igjen gi gründeren verdi gjennom læringsfremmende mekanismer som introspeksjon og refleksjon. Hensikten med dialogen er ikke nødvendigvis at gründer forsøker å innhente informasjon fra investor for å nå et bestemt mål eller løse en spesifikk oppgave. Dette forutsetter likevel at gründer har et åpent sinn og et ønske om å lære.

Et eksempel på hvilken læring vi så at idesparringen førte til, var at gründer solgte konseptet til en annen bedrift og «hoppet inn» og gikk inn i et annet prosjekt. Idespanningen førte altså til læring som ble trigget i samtale med engleinvestor. Dette er i overenstemmelse med Kubberød og Ladegård (2021) sin artikkel om at man gjennom en kunnskapsinnhentings-modus, diskuterer med en «ekspert» om ting man er lidenskapelig opptatt som vil kunne gi muligheter som man ikke så tidligere. Som resultat av en refleksjonsprosess, fant gründer ut av hva han ville jobbe med videre og gjorde en «pivot» karrieremessig.

De empiriske funnene viser at engleinvestoren bruker mekanismer som maieutisk utspørring og tilbakemeldinger i dialogen med gründer. Dette er også noe som litteraturen tar opp. Egen resonnering og tenking gjør at gründer lærer om seg selv, og om styring av småbedrifter (Cope 2005). Dette kan også knyttes med Sarasvathys definisjon av effektueringsstrategi (Sarasvathy 2001) som innebærer at man er åpen for muligheter og ikke kun bruker det overordnede målet som utgangspunkt for diskusjonene. Her inntar man en holdning hvor *veien* til målet er av størst betydning. Videre nevner Kubberød og Ladegård at læringen kan ta form ved at gründeren reflekterer og gjennom «introspeksjon». Dette har funnene mine ikke vist eksplisitt, da dette er vanskelig å måle under et intervju og kanskje viser seg ved et senere tidspunkt.

St. Jean & Audet (2013) nevner at et maieutisk forhold med liten grad av direktivitet og høyt engasjement gir størst læringsutbytte hos gründer. Dette blir derimot motargumentert i Kubberød og Ladegårds (2021) artikkel, som hevder at dette er situasjonsbestemt. På tross av dette viser min analyse at engleinvestoren sparret rundt et bredt spekter av temaer, og brukte maieutisk tilnærming uavhengig av situasjonen og fasen gründeren var i. Fellesnevneren er dog engleinvestorens engasjement i gründeren. Dette kan bidra til Copes (2005) læringsdomener som omhandler *læring om en selv, læring om styring av småbedrifter*, men også *læring om miljøet og omgivelser*.

Engleinvestor som rollemodell

Engleinvestorenes bakgrunn som ledere og entreprenører har gjort det naturlig for dem å virke som rollemodeller for gründerne, og samtlige av gründerne sier de ser på engleinvestorene som mentorer de i varierende grad ser opp til og ønsker å være lik.

Kopiering og imitasjon er mekanismene som fremmer læring gjennom mentor-sentrert rollen/tilnærmingen ved at gründer tilegner seg og integrerer holdninger og atferd gjennom modellering. Her besitter engleinvestoren rollen som «inspirator» ettersom han eller henne som en slags «ekspert-entreprenør» representerer en modell som gründeren kan relatere seg til og bli inspirert av (Kubberød og Ladegård, 2021).

Mine funn indikerer at denne rollen i mindre grad enn de andre mentorrollene er utilsiktet fra investors side, dette er altså ikke en posisjon investor nødvendigvis går inn i med vitende vilje. Gründerens beundring for engleinvestoren kan gi *læring om en selv*. Dette viser litteraturen at kan få entreprenøren til å lære å håndtere personlige og entreprenørielle utfordringer hun eller han står i (Cope 2005). Videre kan gründer få forsterket læringsaspektet som innebærer *læring om relasjoner* Cope (2005). Dette er gjennom at gründerens observasjon av engleinvestoren kan gi en trygghet hos gründeren i forhold til beslutninger, og gjennom å sammenligne egen atferd med rollemodeller som har «lykkes».

6. Konklusjon

6.1 Overordnet konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å få en dypere forståelse av hvordan engleinvestoren kan opptre som mentor overfor gründer og hvilket entreprenørielt læringsutbytte dette har gitt sistnevnte. Dette er søkt besvart ved å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer av dyader bestående av gründerne og engleinvestorer. Med dette har målet vært å besvare følgende problemstilling:

På hvilke måter bidrar engleinvestor til entreprenøriell læring hos gründer gjennom mentorering?

Overraskende lite empirisk forskning tar for seg forholdet/relasjonen som denne har til entreprenøren, og ingen forskning tar for seg engleinvestoren som en uformell mentor overfor

gründer og hvilken entreprenøriell læring som han eller hun sitter igjen med som resultat av denne interaksjonen.

I tråd med Elin og Ladegård (2021) sin studie har gründerens læringsutbytte vært et resultat av de ulike mentorfunksjonene som engleinvestoren har utøvd. Funnene viser at læringen også avhenger av hvilke situasjoner som oppstår og hva gründeren til enhver tid har behov for i disse, samt hvilken *kapasitet* engleinvestoren har. Den mest fundamentale læringen skjer når kritiske situasjoner/hendelser oppstår der investors rolle som støtter og rådgiver har størst effekt på det entreprenørielle læringsutbyttet som gründer her sitter igjen med. Funnene har også indikert at investors rolle som *modell* skiller seg ut fra de øvrige rollene ved at denne oppstår på et ubevisst og utilsiktet plan fra investors side. Videre har funnene vist at det er vanskelig å måle alle aspektene ved læringen da gründer ikke er klar over hva som har bidratt til læring før det har gått en stund etter at læringen har skjedd. Det forutsettes at tillit, kjemi og ikke minst initiativtaking fra begge parter må ligge til grunn for at læring i det hele tatt skal kunne skje. Av engleinvestors bidrag er investors rolle som døråpner og erfaringsdeler av størst betydning for gründerens evne til å få bedriften til å overleve og skalere.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Entreprenørskapsfeltet har vært preget av funn relatert til tilbuds-siden, og har ikke i tilstrekkelig grad tatt for seg et dyadisk perspektiv i studier av mentor –protesjé/mentee-forhold (Harrison and Mason 2004). Det har blitt gjort for lite forskning på hva engleinvestorer bidrar til oppstartsbedrifter/gründer utover den finansielle investeringen (Politis, 2008). Med andre ord, er det et behov for en bedre forståelse av hvilken rolle ikke-økonomiske bidrag spiller for gründer i en engleinvestor-gründer-relasjon. Dette er hva oppgaven min sikter på å bidra til.

Opgaven fyller noen hull i forskningen innenfor den norske entreprenørskaps- og mentorlitteraturen. Tidligere forskning på området har vært deskriptiv og teoretisk og i liten grad eksplorerende og empirisk. Funnene i denne oppgaven viser at engleinvestoren utøver mentorfunksjoner utfra egne forutsetninger og hvilke behov gründeren ser ut til å ha. Videre viser funnene at mentorfunksjonene hun eller han utøver, kan ha betydning for hvilken entreprenøriell læring gründeren sitter igjen med fra relasjonen. I tillegg viser studien at forutsetninger som gjensidig tillit og kjemi i forholdet, i tillegg til en lyttende og initiativrik holdning hos gründer, er en utløsende faktor for effektiv utøvelse av mentorfunksjoner hos

engleinvestoren. Dette forutsetter dog at engleinvestor er involvert og engasjert i gründer og hans/hennes venture-prosjekt post-finansiering. Oppgaven bidrar videre til å vise at særlig investors mentorrolle som *støttepartner* er viktig for gründerens entreprenørielle læring da dette er med på å styrke gründeridentiteten og evnen til å fortsette med oppstartsprosessen. Til tross for at denne kvalitative studien ikke er ment å være representativ, kan dyade-aspektet ved studien gi ny og unik innsikt til engleinvestor-gründer-litteraturen ved at man får respondentenes tolkning fra flere perspektiver.

6.3 Praktiske implikasjoner

De empiriske funnene viser til en rekke tiltak som kan bli gjennomført for at gründerne i såkorn- og tidligfasen av sitt ventureprosjekt får høyest mulig entreprenøriell læringsutbytte:

- Ettersom engleinvestorenes humane og sosiale kapital er av stor betydning for gründer og gründerbedriftens overlevelse og skalering, kan det være hensiktsmessig at engleinvestorer gjennom kursvirksomhet «utdanner» gründerne i større skala.
- Ved å arrangere flere sosiale workshops og «mingle-arrangementer» der ulike interessenter møtes og diskuterer ulike prosjekter, kan flere gründerne «finne» engleinvestorer de opplever som tillitsfulle og som de får kjemi med, da dette tyder på å være viktig for relasjonen med tanke på læring.
- Gjennom denne oppgaven, kommer det frem at det er en utfordring for noen engleinvestorer å «koble de rette casene til de rette kontaktene», kanskje er dette en forretningsmulighet for noen som kan bistå engleinvestorene med å strukturere og organisere det store nettverket deres.
- Ettersom de «myke» sidene ved relasjonen mellom engleinvestor og gründer som støtte, oppmuntring og rollemodellering er viktig for gründerens utvikling og læring, kan det være hensiktsmessig at aktører i det entreprenørielle økosystemet gjør seg bevisst disse funksjonene, da man kan fokusere ytterligere på disse.
- Funnene kan bidra til ny kunnskap til ulike offentlige institusjoner innen høyere utdanning, og Innovasjon Norge osv.

6.4 Begrensninger ved studien

Ettersom gründerne er i en situasjon preget av hektiske dager og mange input, kan det være vanskelig å presist skulle måle og evaluere deres læringsutbytte gjennom et individuelt intervju. Ettersom informantene i stor grad befinner seg midt opp i mange av de situasjonene de omtaler, kan en svakhet ved studien være at gründerne ikke har, i tilstrekkelig grad, fått reflektert over hva de har lært. Videre kan dette også gjelde engleinvestorene, som kanskje ikke i stor nok grad har reflektert over at de f.eks. på en ubevisst måte bruker ulike mentor-roller overfor gründeren – og i tillegg skulle sette ord på dette. Det har likevel vært interessant å undersøke *hvordan* læring kan finne sted og hvordan engleinvestoren kan benytte ulike mentorroller- og funksjoner utfra ulike situasjoner.

Grunnet visse omstendigheter, leveres denne avhandlingen ett år etter datainnsamlingen. Dette kan ha betydning for dataenes kvalitet, da disse er noe foreldet. Videre har Covid 19-pandemien lagt noen begrensninger for intervjusettingen da alle foregikk over digitale kommunikasjonskanaler. Til slutt hadde det vært ideelt med høyere antall dyader.

6.5 Anbefalinger til videre forskning

Jeg har ønsket å bidra til økt forståelse om hvordan læring kan skje hos gründer som resultat av relasjonen med hans/hennes respektive engleinvestor. Det bør imidlertid forskes mer på fenomenet, samt repliseres i både samme og ulike kontekster for å si at rammeverket er av en mer generell gyldighet. Jeg har nedenfor sammenfattet en liste som jeg mener kan være hensiktsmessig å forske videre på:

- En longitudinell studie av gründer-investor-dyadene for å få en bedre forståelse av faktisk entreprenørielt læringsutbytte
- Gjennomføre en komparativ studie av gründerne med engasjerte engleinvestorer, kontra de som ikke har en relasjon til engasjerte engleinvestorer og deres entreprenørielle læringsutbytte her.
- Gjennomføre en liknende studie med kvinnelige gründerne og undersøke deres opplevelse av engleinvestorens ikke-finansielle kapitaltilførsel
- Gjennomføre en dybde-case-studie av engleinvestoren Theodor, som skilte seg ut fra resten av engleinvestor-utvalget.

7. Referanser

- Amatucci, Frances M., and Jeffrey E. Sohl. 2004. "Women Entrepreneurs Securing Business Angel Financing: Tales from the Field." *Venture Capital* 6 (2-3): 181–96.
- Bell, Emma, Alan Bryman, and Bill Harley. 2018. *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Borlaug, Siri Brorstad, Leo Grünfeld, Magnus Gulbrandsen, Einar Rasmussen, Lars Rønning, Olav R. Spilling, and Evgyebu Vinogradov. 2009. *Between Entrepreneurship and Technology Transfer: Evaluation of the FORNY Programme*. NIFU STEP.
- Braun, Virginia, and Victoria Clarke. 2006. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3 (2): 77–101.
- Cope, Jason. 2005. "Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship." *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (4): 373–97.
- . 2011. "Entrepreneurial Learning from Failure: An Interpretative Phenomenological Analysis." *Journal of Business Venturing* 26 (6): 604–23.
- "Disse gründermiljøene får ekstra midler." 2021. September 21, 2021. <https://www.innovasjon Norge.no/om/nyheter/2021/styrket-tilbud-til-okosystem-for-opstartselskaper/>.
- Fili, Andreas, and Jaan Grünberg. 2016. "Business Angel Post-Investment Activities: A Multi-Level Review." *Journal of Management & Governance* 20 (1): 89–114.
- Glærum, Kristin, Maren Johnsen, and Silje Marie Karlsen. 2016. "Næringsklyngens Innflytelse På Risikovillighet." [kristiania.brage.unit.no](https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/2420886/4811505_cand-2788997_3646285.pdf?sequence=1). https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/2420886/4811505_cand-2788997_3646285.pdf?sequence=1.
- Haggard, Dana L., Thomas W. Dougherty, Daniel B. Turban, and James E. Wilbanks. 2011. "Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research." *Journal of Management* 37 (1): 280–304.
- Harrison, Richard T., Colin M. Mason, and Paul Girling. 2004. "Financial Bootstrapping and Venture Development in the Software Industry." *Entrepreneurship and Regional Development* 16 (4): 307–33.
- Hoyos-Iruarrizaga, Jon, Ana Fernández-Sainz, and María Saiz-Santos. 2017. "High Value-Added Business Angels at Post-Investment Stages: Key Predictors." *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1177/0266242616686401>.
- Huang, Laura, and Andrew P. Knight. 2017. "Resources and Relationships in Entrepreneurship: An Exchange Theory of the Development and Effects of the Entrepreneur-Investor Relationship." *Academy of Management Review*. *Academy of Management* 42 (1): 80–102.
- Kelly, Peter, and Michael Hay. 2003. "Business Angel Contracts: The Influence of Context." *Venture Capital*. <https://doi.org/10.1080/1369106032000141940>.
- Kolb, David A. 1984. "Experience as the Source of Learning and Development." *Upper Saddle River: Prentice Hall*.
- Kubberød, Elin, and Gro Ladegård. 2021. "Enhancing Entrepreneurial Learning through Mentoring: A Situational and Generic Mentor Role Taxonomy." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 28 (5): 805–19.
- Macht, Stephanie A. 2011. "Inexpert Business Angels: How Even Investors with 'nothing to Add' Can Add Value: 'Soft' Versus 'Hard' Involvement by Inexpert Business Angels." *Strategic Change* 20 (7-8): 269–78.

- Mason, Colin M., and Richard T. Harrison. 1996. "Informal Venture Capital: A Study of the Investment Process, the Post-Investment Experience and Investment Performance." *Entrepreneurship and Regional Development* 8 (2): 105–26.
- McCann, Brian T., and Govert Vroom. 2015. "Opportunity Evaluation and Changing Beliefs during the Nascent Entrepreneurial Process." *International Small Business Journal* 33 (6): 612–37.
- Morse, Janice M., Michael Barrett, Maria Mayan, Karin Olson, and Jude Spiers. 2002. "Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research." *International Journal of Qualitative Methods* 1 (2): 13–22.
- "Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst." n.d. SSB. Accessed March 29, 2022. <http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/nyetablerte-foretaks-overlevelse-og-vekst>.
- Politis, Diamanto. 2005. "The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework." *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (4): 399–424.
- . 2008. "Business Angels and Value Added: What Do We Know and Where Do We Go?" *Venture Capital* 10 (2): 127–47.
- Praag, C. Mirjam van, and Peter H. Versloot. 2007. "What Is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research." *Small Business Economics* 29 (4): 351–82.
- Prowse, Stephen. 1998. "Angel Investors and the Market for Angel Investments." *Journal of Banking & Finance* 22 (6): 785–92.
- Ramadani, Veland. 2009. "Business Angels: Who They Really Are." *Strategic Change* 18 (7-8): 249–58.
- Reitan, Bjornar, and Roger Sorheim. 2000. "The Informal Venture Capital Market in Norway? Investor Characteristics, Behaviour and Investment Preferences." *Venture Capital* 2 (2): 129–41.
- Reuber, A. Rebecca, Lorraine S. Dyke, and Eileen M. Fischer. 1990. "EXPERIENTIALLY ACQUIRED KNOWLEDGE AND ENTREPRENEURIAL VENTURE SUCCESS." *Proceedings: A Conference of the American Medical Informatics Association / ... AMIA Annual Fall Symposium. AMIA Fall Symposium 1990* (1): 69–73.
- Reuber, A. R., and E. M. Fischer. 1994. "Entrepreneurs' Experience, Expertise, and the Performance of Technology-Based Firms." *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/17.364560>.
- SæTRE, Alf. 2003. "Entrepreneurial Perspectives on Informal Venture Capital." *Venture Capital*. <https://doi.org/10.1080/1369106032000062731>.
- Sarasvathy, Saras D. 2001. "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency." *AMRO* 26 (2): 243–63.
- Schumpeter, Joseph A. 1961. *The Theory of Economic Development; An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Translated From the German by Redvers Opie*.
- Silverman, David. 2015. *Interpreting Qualitative Data*. SAGE.
- St-Jean, Étienne. 2011. "Mentor functions for novice entrepreneurs." *Academy of Entrepreneurship Journal* 17 (1): 65–84.
- St-Jean, Etienne, and Josée Audet. 2012. "The Role of Mentoring in the Learning Development of the Novice Entrepreneur." *International Entrepreneurship and Management Journal* 8 (1): 119–40.
- "Vil ha flere tusen engler." 2019. Finansforbundet. April 3, 2019. <https://www.finansforbundet.no/folk-og-fag/fremtidens-arbeidsliv/dette-gjor-en-engleinvestor>.
- Wanberg, Connie R., Elizabeth T. Welsh, and Sarah A. Hezlett. 2003. "MENTORING RESEARCH: A REVIEW AND DYNAMIC PROCESS MODEL." In *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22:39–124. Research in Personnel and Human Resources Management. Emerald Group Publishing Limited.
- White, Brett A., and John Dumay. 2017. "Business Angels: A Research Review and New Agenda." *Venture Capital* 19 (3): 183–216.

Mathisen, P. (2015). *Mentor: Mentoring i teori og praksis*, b. 2. Bergen, Norway: Fagbokforlaget.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring-skjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Engleinvestors bidrag til læring hos gründere”

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i hvordan engleinvestorer bidrar til læring hos gründere. I dette skrevet 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 gründerne. Utvalget representerer dermed oppstartsbedrifter/ gründerne 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. Lydopptak 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) eller på telefon: 41 04 24 35.
- Personvernombud: Personvernombudet ved NMBU Hanne Gulbrandsen, på epost (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) 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

Spørsmål til gründer
1. <i>Oppvarming</i> : Kan du fortelle litt om deg selv, din bakgrunn og om bedriften du er gründer i?
2. Hvorfor og hvordan søkte du kapital fra [navn engleinvestor]?
3. På hvilken måte vil du si at [navn engleinvestor] har bidratt til å utvikle dine gründeregenskaper?
4. Hva synes du er mest verdifullt med det engleinvestoren bidrar med utover penger? Kan du nevne noen konkrete eksempler?
5. Kan du nevne noen konkrete eks på hvordan engleinvestor [navn engleinvestor] har bidratt til å utvikle bedriften? (utviklingsbehov for bedriften)
6. På hvilken måte har engleinvestor vært til hjelp for deg når det gjelder å bygge din kompetanse som leder av bedriften (ansettelser, rutiner, økonomi, lønn osv)?

7. Hvordan har [navn engleinvestor] hjulpet deg med å utvikle gode leverandør eller kunderelasjoner?
8. På hvilken måte har du hatt nytte av [navn engleinvestor]? sitt nettverk og relasjoner?
9. Har du lært noe fra BA som du har innsett er prekært å vite som entreprenør som du ikke visste fra før?
10. Hva er det viktigste du har lært av engleinvestor?
11. Ser du på [navn engleinvestor] som en rollemodell?
12. Synes du [navn engleinvestor] har bidratt til læring hos deg? Isåfall - på hvilken måte og hvilken rolle har han/hun hatt for deg (kanskje flere funksjoner)?
13. Er det en utfordring eller en oppgave du har stått i som du opplever at [engleinvestor] har hjulpet deg gjennom? Kan du nevne et eksempel? Hvordan opplevde du at han/hun bidro her?
14. *Oppfølgingsspørsmål:* Har denne/disse erfaringen(e) gjort at du senere har håndtert liknende utfordringer annerledes?
15. I hvilken grad har [engleinvestor] fått deg til å gå utenfor din komfort-sone?
16. Opplever du at [engleinvestor] utfordrer dine tenkemåter eller handlinger? Hvis ja, hvordan og på hvilken måte? Kan du nevne eksempler? Har dette ført til noen nye ideer?
17. På hvilken måte gir [engleinvestor] deg nye perspektiver? Eksempler?
18. Kan du si litt mer om i hvilke situasjoner du bruker [engleinvestor] som en sparringspartner, hvordan bidrar dette til læring?

19. Kan du nevne et eksempel på en gang du lot deg inspirere av [engleinvestor]?
20. Hvordan har [engleinvestor] vært involvert i usikre perioder eller i situasjoner hvor du har prøvd deg frem og kanskje feilet?
21. Hvordan vil du beskrive forholdet du har med engleinvestor? (nært og personlig eller profesjonelt og formelt? Hvordan er kontakten (regelmessighet)?)
22. Hva fungerer godt med relasjonen? Kan du nevne eksempler? Hva skulle du ønske at det var mer av?
23. Hvor viktig for deg er at [engleinvestor] har samme bakgrunn som deg selv?
Fordeler/ulemper
24. Synes du at [engleinvestor] sine erfaringer og bakgrunn gagnar deg som grunder? Hva synes du er mest relevant for din del med den erfaringen som hun/han sitter på?
25. Synes du at det [engleinvestor] bidrar med samsvarer med det du har behov for?
26. *Avslutning*: Er det noe du vil legge til som du mener er relevant som vi ikke har spurt deg om?

Vedlegg 3: Intervjuguide, engleinvestor

Spørsmål til engleinvestor

1. Kan du fortelle litt om deg selv, din bakgrunn og om bedriften du har investert i?
2. Kan du kort si noe om hvorfor du har investert i denne bedriften?
3. Hvordan involverer du deg i bedriften? Og hvorfor involverer du deg?
4. Hva synes du er mest verdifull med det du bidrar med utover penger? Kan du nevne noen konkrete eksempler?
5. Hvordan er prioriteringene dine i forhold til gründeren/ bedriften?
6. Kan du nevne noen konkrete eksempler på hvordan du har bidratt til å utvikle bedriften?
7. Hvilke forventninger har du til [gründer]?
8. På hvilken måte bidrar du til å utvikle hans/hennes gründer-egenskaper?
9. På hvilken måte har du vært til hjelp for å bygge gründerens leder-kompetanse i bedriften (ansettelser, rutiner, økonomi, lønn osv)?
10. Har du på noen måte hjulpet til med utforming av forretningsstrategien (visjon, mål)?
11. Har du hjulpet gründeren med å utvikle gode leverandør og kunderelasjoner?
Hvis ja, hvordan?
12. På hvilken måte har gründeren hatt nytte av ditt nettverk og relasjoner?
13. Synes du at du har bidratt til læring hos gründeren [gründer]?
14. Hva er det viktigste du lærer bort?

15. Har [gründer] noen gang kommunisert om sine forventninger til deg?
Hvis ja, hvordan?
16. Har det vært en utfordring gründer har stått i som du har hjulpet han gjennom?
Kan du nevne et eksempel? Hvis ja: Hvordan bidro du her?
17. 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?
18. Kan du si litt mer om i hvilke situasjoner gründeren bruker deg som en sparringspartner, hvordan tror du dette bidrar til læring (hos gründeren)?
19. Har [gründer] bedt deg om hjelp med utfordringer knyttet til start-up?
Hvis ja, hvordan har du det?
20. Hvordan har du vært involvert som en engleinvestor i usikre perioder eller i situasjoner hvor gründeren kanskje har feilet?
21. Ser du på deg selv som en slags mentor overfor gründeren?
Hvorfor/ hvorfor ikke?
22. Hvordan vil du beskrive forholdet du har med gründeren [gründer]? (nært og personlig eller profesjonelt og formelt?
Og hvordan er kontakten (regelmessighet)?
23. Hvordan kommuniserer dere om ting?
24. Hvordan vil du beskrive forholdet når det kommer til tillit?
25. Hva fungerer godt med relasjonen? Kan du nevne noen eksempler?
Hva skulle du ønske at det var mer av?

26. Er det viktig at [gründer] har samme bakgrunn som deg selv?

Kan du nevne noen fordeler/ ulemper

27. Hva tror du [gründer] setter mest pris på med det du bidrar med når det kommer til læring?

28. Hvilke av dine erfaringer/kunnskap tror du at du bruker mest i relasjonen med [gründer]?

29. *Avslutning*: Er det noe du vil legge til som du mener er relevant som vi ikke har spurt deg om?



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway