

Teamekspansjon

- **en casestudie av en teamekspansjonsprosess i en
nyetablert virksomhet**

av

Stine Holand



Mastergradsoppgave i Marin Bedriftsledelse
(30 stp)

Institutt for samfunns- og markedsfag
Norges Fiskerihøgskole
Universitetet i Tromsø
November 2007

FORORD

Denne oppgaven markerer slutten på mine fem år som student ved Norges Fiskerihøgskole. Det har vært noen veldig fine år, med travle, innholdsrike og morsomme dager, og jeg kjenner at det er litt vemodig at studietiden nå er over. Samtidig er jeg klar for nye utfordringer i et spennende arbeidsmarked.

Først og fremst vil jeg takke min veileder, Lene Foss, som har vært til stor hjelp gjennom denne prosessen. Du er en meget motiverende veileder som gir gode tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk. I perioder hvor jeg har slitt, har du inspirert meg til å tenke positivt og stå på videre.

Videre vil jeg rette en stor takk til min familie, mamma, pappa og Malene, og min kjæreste Stian. Dere har virkelig støttet meg gjennom hele studietida, og spesielt i denne siste perioden. Jeg setter stor pris på dere.

I tillegg vil jeg takke hele kullet av Marine Bedriftsledere 2002. Vi har hatt et supert klassemiljø, med gode faglige diskusjoner, så vel som sosiale arrangementer. En spesiell takk til Nicolai Vold, Børge Robertsen, Tom Klausen og Guro Lægereid.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke Gründerskolen og min casebedrift, Boston Michromachines, som har vært med på å gjøre denne oppgaven realiserbar.

Tromsø, november 2007

Stine Holand

SAMMENDRAG

Denne oppgaven tar for seg hvilke interne faktorer som kan ha betydning for en nyetablert virksomhets teamekspansjonsprosess. Nettopp hvordan et entreprenørteam tenderer til å utvikle seg over tid har fått liten oppmerksomhet i tidligere studier. En teamekspansjonsprosess vil nok være utfordrende for de fleste bedrifter, og da spesielt i nyetablerte virksomheter som har få tidligere erfaringer å bygge avgjørelser på.

Den teoretiske delen av oppgaven tar for seg team, teambygging og et entreprenørteams ekspansjon. Interne aspekter i forhold til ledelse, rekruttering av nye medlemmer, teamsammensetning og kommunikasjon er vesentlige begreper i teorikapittelet. Når det gjelder ledelse, er det daglig leders posisjon i en nyetablert virksomhet som blir tatt opp. Teorien i forhold til rekrutteringsfasen omhandler viktige elementer knyttet til rekruttering og identifisering av nye medlemmer til teamet. Delen om personsammensetning av det utvidete teamet fokuserer på interne valg i forhold til hvilke menneskelige ressurser virksomheten trenger. Den siste faktoren tar for seg viktigheten av intern kommunikasjon blant medlemmer i et team. Disse begrepene danner fundamentet for å kunne svare på oppgavens problemstilling.

Oppgavens forskningsstrategi er kvalitativ, og det blir brukt casestudie som forskningsdesign. Caset som blir brukt er en nyetablert virksomhet i Amerika; Boston Michromachines. Dataene ble samlet inn gjennom en deltakende observasjonsprosess og ustrukturerte intervjuer over en periode på tre måneder. Hele teamet i bedriften ble studert og observert i denne perioden.

Funnene som kom frem i denne oppgaven indikerer at det er flere forskjellige interne faktorer som vil ha betydning for et teams ekspansjon. Observasjonene som ble gjort tyder på at hvordan teamets ekspansjonsprosess utarter seg, vil henge sammen med hvem som driver den. Når det gjelder rekrutteringsfasen, vil håndteringen av denne også ha betydning for teamets ekspansjon. Dette fordi jobben som gjøres i denne fasen er avgjørende for om virksomheten får tak i personer som har de ønskete kvalifikasjonene. Det viser seg også at de kriterier som legges til grunn for personsammensetning av teamet har betydning i forhold til hvordan kompetanse og erfaring som tilføres teamet. Til sist vil intern kommunikasjon ha betydning i denne prosessen fordi kommunikasjonsflyten er avgjørende for hvor godt samarbeidet i teamet blir.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING.....	1
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.2 OPPGAVENS OPPBYGNING.....	3
2. TEORI.....	4
2.1 TEAM OG TEAMBYGGING.....	4
2.2 ENTREPRENØRTEAM.....	6
2.3 TEAM EFFEKTIVITET I NYETABLERTE BEDRIFTER	7
2.4 TEAMEKSPANSJON I NYETABLERTE VIRKSOMHETER	9
2.5 INTERNE FAKTORER SOM KAN HA BETYDNING FOR ET TEAMS EKSPANSJON.....	11
2.5.1 Ledelsesaspekter under en teamekspansjonsprosess	11
2.5.2 Rekrutteringsfasen.....	13
2.5.3 Kriterier for personsammensetning i teamet	15
2.5.4 Kommunikasjonsflyt internt i et team	17
2.5.5 Begrepsramme og forskningsspørsmål.....	18
3. METODE.....	21
3.1 CASEDESIGN OG DELTAKENDE OBSERVASJON	21
3.2 KVALITATIV METODE	23
3.2.1 Sterke og svake sider ved kvalitative metoder	24
3.2.2 Rollen som deltakende observatør – datainnsamling	29
3.3 TROVERDIGHET, BEKREFTBARHET, PÅLITELIGHET OG OVERFØRBARHET.....	29
4. EMPIRI OG ANALYSE.....	33
4.1 PAUL BIERDEN SOM DAGLIG LEDER (CEO).....	34
4.2 REKRUTTERINGSPROSESSER.....	39
4.3 KRITERIER FOR PERSONSAMMENSETNING I TEAMET	42
4.4 KOMMUNIKASJON MELLOM MEDLEMMENE I TEAMET	46
5. DISKUSJON.....	50
6. AVSLUTNING	55
6.1 KONKLUSJON	55
6.2 BEGRENSNINGER I STUDIEN OG FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING	57
6.3 IMPLIKASJONER.....	59
REFERANSELISTE.....	61

FIGURLISTE

FIGUR 1: TEAMETS LIVSSYKLUS	5
FIGUR 2: UTVIDET RAMMEVERK FOR SUKSESS FAKTORER I ENTREPRENØRTEAM.....	8
FIGUR 3: SAMMENHENGENE MELLOM BEGREPENE I OPPGAVEN	20
FIGUR 4: ENTREPRENØRTEAM & ØVRIG LEDELSE	28

1. INNLEDNING

1.1 Tema og problemstilling

Temaet for denne oppgaven er entreprenørteam som gjennomgår en ekspansjonsprosess i form av at teamet utvikles og flere medlemmer tilsettes.

Det har i de senere årene blitt stadig større konkurranse blant virksomheter og dermed viktigere å bygge team som kan jobbe sammen for å nå målene som er i henhold til virksomhetens visjon. Bedrifter fokuserer mer og mer på å designe et organisasjonssystem som kan frembringe og bruke talentet og kompetansen til alle i bedriften. En suksessfull og innovativ bedrift kan som oftest ikke oppnå suksess bare ved å ansette en ansamling av talentfulle mennesker. Det er derfor av stor betydning at en bedrift prøver å skaffe de beste menneskene gjennom en felles teambyggingsprosess der det etableres en konkret felles kultur og sammenfallende verdier, som gjør bedriften til en arbeidsplass der de ansatte ønsker å være¹. Prosessen med å gjennomgå en teamekspansjon vil nok være en utfordring for de fleste bedrifter, og spesielt i nyetablerte virksomheter der de har få erfaringer å bygge avgjørelser på.

Entreprenørskapsforskningen har hovedsakelig vært rettet mot at entreprenøren som et individ starter opp en ny forretningsmessig virksomhet alene (Cooney og Bygrave, 1997). I de senere årene har det imidlertid blitt rettet et større fokus mot entreprenørteamet. Dette begrepet kan defineres som ”den gruppe av mennesker som er involvert i ledelse og oppstart av en ny bedrift” (Cooper og Daily, 1997). Ved å studere et entreprenørteam istedenfor en enkelt entreprenør, vil det åpne seg flere muligheter for aspekter å observere, som for eksempel den menneskelige sammensetningen og utvikling av teamet. Entreprenørteam har blitt introdusert for alvor i litteraturen først de siste 10-15 årene (Cooney, 2005). Det har også blitt hevdet at bedrifter som blir startet av entreprenørteam som oftest er mer suksessrike enn virksomheter som blir startet av bare en entreprenør (Lechler, 2001; Cooper og Gimeno, 1992; Timmons, 1990).

¹ Innspillet er inspirert av nettsiden: www.innovationthink.com

Selv om det har oppstått en økende interesse for å studere entreprenørteam, er det likevel ikke alle aspekter innenfor dette området som har fått like mye forskningsoppmerksomhet. For eksempel påpeker Forbes m. f (2004) at det fremdeles er lite litteratur som tar for seg prosessen til et entreprenørteam i utvikling. Det er derfor mange elementer i forhold til entreprenørteam som vil være interessante å studere, deriblant sammensetningen av teamets medlemmer med tanke på for eksempel komplementære egenskaper og bakgrunn. I denne sammenhengen kan det trekkes fram at forskning har funnet at heterogene team i nyetablerte virksomheter med stor diversitet, er mer suksessfulle enn homogene team (Vesper, 1990). Et annet område som vil være interessant å ta for seg innenfor denne sektoren vil være et entreprenørteams videre utvikling og dets eventuelle ekspansjon.

På bakgrunn av dette, vil denne oppgaven ta for seg et entreprenørteams utvikling og ekspansjonsforløp fra det blir startet opp til det befinner seg i en mer etablert hverdag, med mindre kontekstuell² usikkerhet. Studien blir utført med et utvalgt team som case, der deres teamutviklingsprosess analyseres. Analysen har sitt hovedfokus mot hvilke faktorer som kan ha betydning når et entreprenørteam ekspanderer i form av at nye medlemmer kommer til. Jeg skal se på hvordan interne faktorer kan ha betydning for en nyetablert bedrifts teamekspansjonsprosess. Med interne faktorer menes her de strategier, handlinger og valg som blir gjort internt i virksomheten. Teamekspansjon betyr i denne sammenheng videreutvikling og ekspansjon av et team i form av at antallet personer i teamet vokser. Utfallet av en slik teamekspansjon kan i stor grad sies å være en funksjon av de prosessene som foregår under teambyggingen. Noen av de faktorene som kan ha betydning er intern kommunikasjon, konflikthåndtering, målavklaring, arbeidsmåter, beslutningsregler, roller og normer, samarbeid og kohesjon. Områdene som blir vektlagt i denne studien er faktorer som rekruttering og - ansettelsesprosesser, valg i forhold til ledelse, utfordringer i forhold til intern kommunikasjon og utfordringer med tanke på hvilke personlighetskriterier som kan legges til grunn når nye medlemmer skal tilsettes.

Spørsmålet jeg ønsker å belyse i denne oppgaven er derfor:

”Hvilke interne faktorer i en nyetablert virksomhet kan ha betydning for ekspansjon av entreprenørteamet”?

² Kontekstuell usikkerhet kan ifølge Westhagen (2002) defineres som ekstern usikkerhet som relaterer seg til forhold i omgivelsene rundt virksomheten.

1. 2 Oppgavens oppbygning

I dette første kapittelet blir tema for oppgaven og problemstillingen jeg ønsker å belyse presentert og begrunnet. I det neste kapittelet framgår det teoretiske perspektivet for denne studien. Sentrale begreper i dette kapittelet er team, entreprenørteam, teamutvikling og ekspansjon. Disse begrepene blir definert og forklart for å kunne gi leseren et godt innblikk, fundament og forståelse av hva studien handler om. I andre del av dette kapittelet blir teoretiske aspekter rundt et teams utvikling lagt vekt på. Videre i kapittelet vil det presenteres fire forskningsspørsmål som utdyper hovedproblemstillingen. Som nevnt er det gjort relativt lite forskning på hvordan entreprenørteam tenderer til å utvikle seg over tid, og derfor blir teorien rundt dette til en viss grad basert på generell teamteori.

I oppgavens kapittel 3 er det studiens metode som blir forklart. Her blir den metodiske fremstillingen presentert og det framgår hvordan denne studien gjennomføres metodisk. Kapittel 4 omhandler empiri og analyse. Dette innebærer at funnene fra min deltagende observasjonsprosess blir presentert og deretter analysert i forhold til det teoretiske perspektivet. I det neste kapittelet, kapittel 5, vil det foretas en diskusjon der det teoretiske perspektivet blir diskutert i sammenheng med analysedelen i forrige kapittel. Det som kommer frem i diskusjonen vil lede an til det nest siste kapittelet som er avslutning og konklusjon. Her blir funnene gjennom hele studien oppsummert og et svar på forskningsspørsmålet blir presentert. Til sist vil jeg diskutere oppgavens begrensninger og legge fram forslag til fremtidig forskning.

2. TEORI

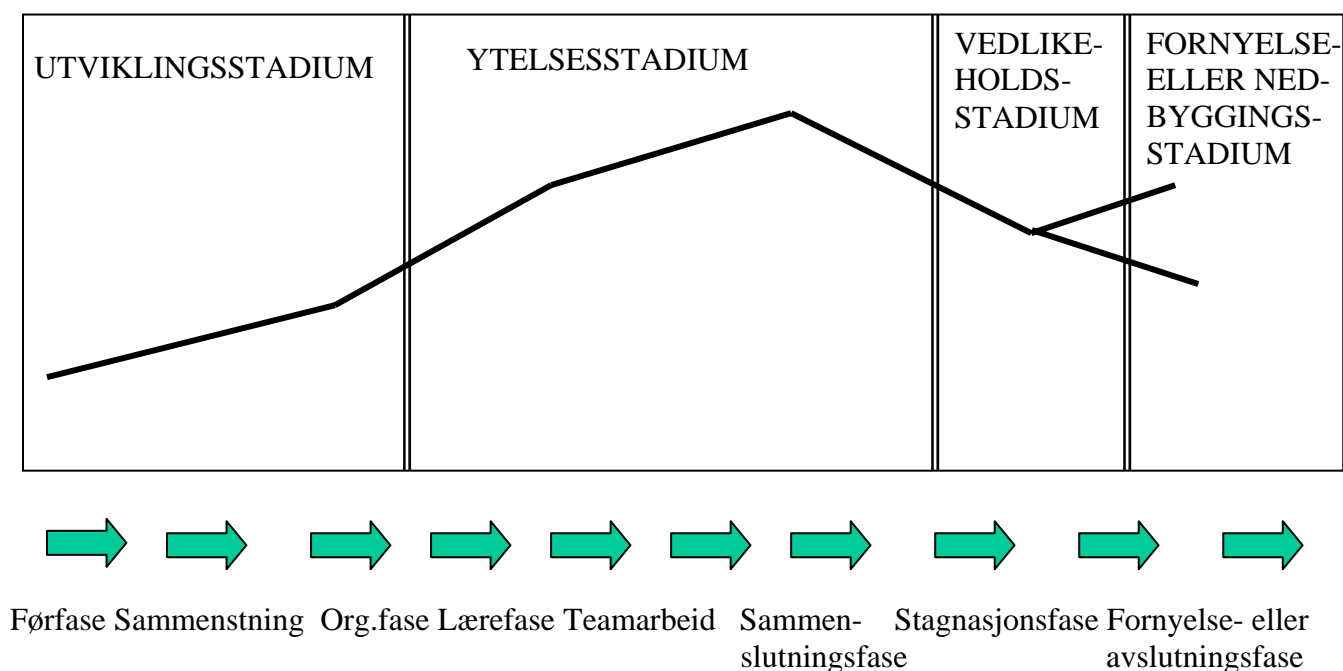
I dette kapittelet blir de sentrale teoretiske begrepene som denne studien baseres på presentert. Første del av kapittelet tar for seg en innføring i det generelle teambegrepet og teambygging. Deretter blir entreprenørskap definert, og begrepet entreprenørteam forklart. Videre presenteres en generell del om utvikling av et team, og deretter mer spesifikk teori i forhold til hvilke interne prosesser som kan ha betydning for en bedrifts teamekspansjon. Det teoretiske kapittelet blir avsluttet med en begrepsramme og en figur som presenterer sentrale begreper i oppgaven.

2.1 Team og teambygging

Team kan defineres som: *”Det som skiller et team fra andre grupper, er først og fremst at det består av mennesker som ut fra sin forskjelligartede kompetanse samarbeider mot et felles mål”* (Larsen, 1998). En annen definisjon på teambegrepet ble utarbeidet av Katzenbach og Smith (1993) som over en relativt lang periode studerte flere forskjellige team. Denne definisjonen er mer spesifikk enn den foregående og lyder slik: *”Et team er et lite antall mennesker med komplementære egenskaper som er forpliktet til et felles formål, felles sluttmaal og som holder hverandre gjensidig ansvarlig underveis i prosessen”*. Katzenbach og Smith (1993) argumenterer for at teamsammensetning og en virksomhets yteevne har en betydelig sammenheng. Med dette menes at et teams engasjement og drivkraft kan ses på som en viktig suksessfaktor i en bedrift. Dette gjelder imidlertid oftest bare i tilfeller der teamet arbeider sammen og er kollektivt ansvarlige for å nå et spesifikt resultat (ibid). Interessen for team og teamorganisering har økt i omfang i løpet av de senere årene, og blir av mange sett på som stadig viktigere for å øke organisasjoners prestasjoner (Lund, 2001). Når man skal sette sammen et team, er det av avgjørende betydning å komponere den beste mulige sammensetningen. I litteraturen blir dette området ofte referert til som teamkomposisjon. I forbindelse med å sette sammen et team er det en mengde hensyn som bør tas i betraktning. Katzenbachs og Smith (1993) trekker fram at virkelig gode team ikke kan oppstå uten at hvert av individene er villige til å konfrontere utfordringer som innebærer konflikter, pålitelighet, gjensidig avhengighet mellom individene og hardt arbeid. Medlemmer av gode team er kapable til å stole på hverandre i arbeidet mot å nå de målene de har satt seg (ibid). Dette er ofte en utfordring fordi mennesker generelt har vanskelig for å virkelig stole på og overlate ansvar og avgjørelser til andre, og tillit må dermed bygges opp over tid (ibid). Andre faktorer

som kan influere teambyggingens muligheter for å bli vellykket, er individuelle ulikheter, redsel for personlige ulemper som følge av teamets fremtreden, eller at handlinger som er ment for å bygge gjensidig tillitt istedenfor ødelegger tilliten (Katzenbach og Smith, 1993). Med andre ord må organisasjoner gjennomgå omstillingsprosesser når det skal bygges et team. For å kunne utvikle et virkelig bra team er det avgjørende at medlemmene takler utfordringer og forsøker å løse dem for eksempel ved hjelp av åpen og god kommunikasjon (ibid). Teambygging kan dermed sies å være en omfattende prosess som bør tenkes nøye gjennom, for å kunne sitte igjen med best mulig resultat. Katzenbach og Smith (1993) hevder at : ”Teams outperform individuals, especially when performance requires multiple skills, judgments and experiences.”³ Dette sitatet indikerer at team i mange tilfeller vil lykkes bedre enn individuelle mennesker.

Dette kan relateres til det utvalgte entreprenørteamet, med tanke på hvilke aspekter de måtte ta i betraktning når de skulle utvide det opprinnelige teamet og ansette flere medlemmer. Å ansette de ”riktige” personene vil nok være en stor utfordring for de fleste bedrifter, og kanskje spesielt i nye virksomheter, fordi man har lite erfaring å bygge avgjørelsene på.



Figur 1: Teamets livssyklus
(Larsen, 1998:16)

³ Sitatet er opprinnelig fra boken ”The wisdom of teams”, skrevet av Katzenbach & Smith (1993). Jeg har imidlertid hentet dette fra boka ”Fra ide til ny virksomhet” av Brun m. f (2004), side 68.

Figuren ovenfor illustrerer typiske utviklingsstadier i et teams livssyklus. En slik livssyklus vil ikke være lik i alle team, for eksempel kan noen team sette seg fast og stagnere på et tidlig stadium, mens utviklingen i andre grupper kan gå lettere (Larsen, 1998). Gruppene vil også kunne bevege seg frem og tilbake mellom de forskjellige utviklingsfasene som følge av endringer i eksterne eller interne omgivelser (ibid). Dette kan knyttes opp mot teamet som observeres i denne studien der det ses på hvordan et entreprenørteam utvikler seg fra de første fasene, til å gå inn i mer etablerte former. Larsen (1998) tar opp nettopp dette og trekker fram at nye oppgaver stadig trer fram, noe som i mange tilfeller medfører at det bør gjøres utskiftninger eller legges til nye medlemmer i teamet. En av utfordringene i slike tilfeller er for eksempel å vedlikeholde eller forbedre teamets funksjonsdyktighet selv om det skjer forandringer i teamets oppbygging.

2.2 Entreprenørteam

Entreprenørskap er et omfattende forskningsfelt som omfatter forskjellige fagområder som foretaksøkonomi, psykologi, sosialantropologi og sosiologi. Entreprenørskap er et relativt nytt begrep som foretaksøkonomer for alvor begynte å vise interesse for først på 1970- tallet (Low, 2001). Schumpeter (1996) definerte begrepet ved å si at entreprenørskap er ”å gjøre nye ting eller å gjøre ting som allerede er gjort på en ny måte gjennom nye kombinasjoner”. Med ny forretningsmessig virksomhet mente Schumpeter at det enten ble organisert et nytt foretak eller at omorganisering skjedde innenfor en eksisterende virksomhet, i form av for eksempel opprettelse av en ny avdeling eller virksomhetsområde. En måte å forklare en entreprenør på er ved å si det er den eller de personene som iverksetter de nye kombinasjonene (Spilling, 2006). Det sentrale i teorier om entreprenørskap er dermed fokus på aktører som skaper ny aktivitet, og som på denne måten kan sies å være innovative og som utfordrer det bestående systemet (ibid).

I entreprenørskapslitteraturen har mye av fokuset vært rettet mot entreprenøren alene og på denne personens nøkkelrolle i bedriften, samt personens karakteristikk og egenskaper (Lechler, 2001). Tradisjonelt sett har det altså vært en tendens til å se på entreprenører som en enkeltperson. Dette tradisjonelle synet kan illustreres ved følgende sitat: ”*Det har lenge eksistert en myte om at entreprenørskap ubetinget beskriver den kampen en ensom helt kjemper mot økonomi, statlige og sosiale krefter*” (Cooney og Bygrave, 1997).

Nyere forskning reflekterer imidlertid en økende interesse for entreprenørteam. De siste 15 årene har entreprenørteam fått mer og mer oppmerksomhet innenfor forskningen, og flere forskere har hevdet at bedrifter som er startet av team ekspanderer raskere enn bedrifter med bare en gründer (Cooney, 2005). Vestlig økonomi er i stor grad dominert av entreprenørteam og ikke enslige entreprenører, og spesielt er det vanlig å være flere entreprenører innenfor høyteknologiske bransjer (Lechler, 2001). Nettopp på grunn av dette har det blitt argumentert for at det bør bli forsket grundigere på fenomenet entreprenørteam enn hva tidligere forskere har gjort.

Entreprenørteam kan ifølge Cooper og Daily (1997) defineres slik: *”Entreprenørteam er den gruppe av mennesker som er involvert i etablering og ledelse av en ny bedrift”*. Et entreprenørteam består altså av to eller flere personer som går sammen om å organisere en virksomhet og deler på de ulike oppgavene som er knyttet til entreprenørskap (Spilling, 2006). En annen og nyere definisjon på dette begrepet er utarbeidet av Cooney (2005) og lyder slik: *”Et entreprenørteam er to eller flere individer som har en signifikant finansiell interesse i den aktuelle virksomheten og deltar aktivt i etableringsprosessen”*. Han mener dette er en forbedret utgave av definisjonen, fordi den er mer spesifikk enn flere andre definisjoner på begrepet entreprenørteam. Dette utdyper han ved å si at frasen ”deltar aktivt” er lagt til for å eliminere de såkalte sovende partnerne, som for eksempel de som investerer kapital, men ikke involverer seg utover sitt eget kapitalutbytte. I tillegg utelater denne definisjonen investor firma, banker og andre investeringsinstitusjoner, på grunn av at definisjonen utelukkende tar for seg individer. Denne foreslåtte definisjonen kan derfor sies å gi stor fleksibilitet både angående hvor mange medlemmer det bør være i teamet og hvordan og når disse menneskene blir en del av teamet.

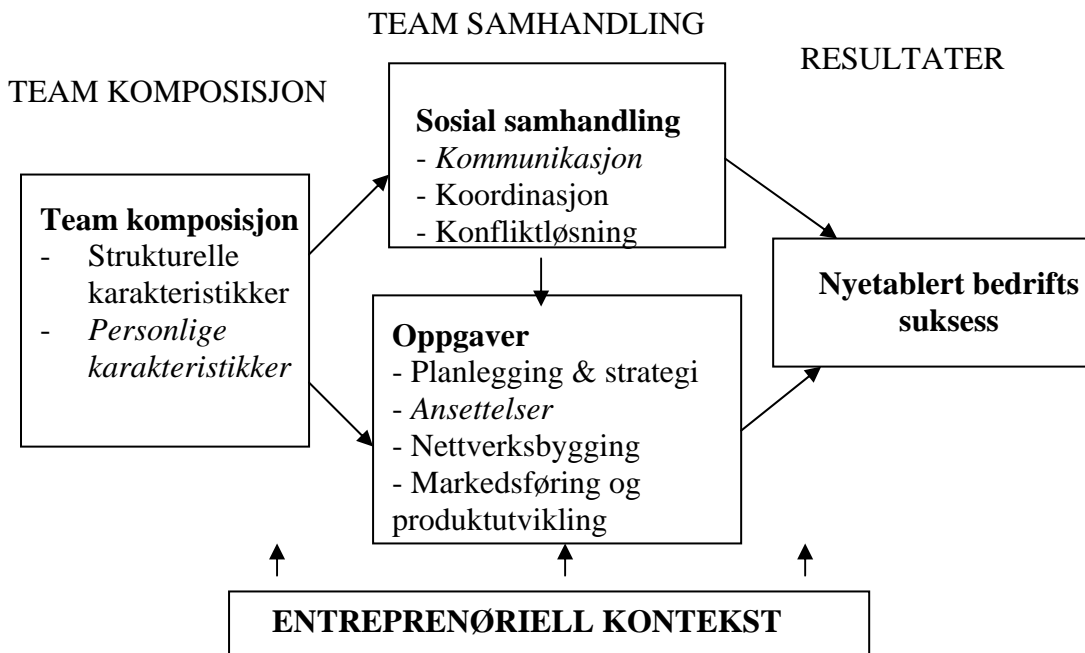
2.3 Team effektivitet i nyetablerte bedrifter

For å kunne si noe om et teams effektivitet og utvikling i en nyetablert bedrift, vil det være hensiktsmessig å begynne med å definere hva som menes med et teams virkekraft. Dette begrepet kan ifølge Lindsley m. f (1995) defineres på følgende måte: *”Et teams virkekraft er teamets delte tro på at de kan utføre en spesifikk oppgave.”* Videre kan det argumenteres for at et team med høy grad av effektivitet er avhengig av to elementer: at medlemmene i teamet

har tro på at de har gode nok evner til å gjennomføre oppgaven, og at alle medlemmene i teamet har like synspunkter på troen om suksess (Borchert, 2006).

En suksessrik fortid er en av faktorene som er med på å påvirke et teams effektivitet. Et team som har utført en oppgave og lyktes tidligere, har stor sjanse for å lykkes på nytt med lignende oppgaver (ibid). På den andre siden vil team som gjennomfører en oppgave og ikke oppnår suksess, likevel lære av sine erfaringer, men de oppnår ikke økt selvtillit i forbindelse med et nytt forsøk eller nye oppgaver. En av utfordringene med å sette sammen team i nyetablerte bedrifter er nettopp at man ikke har noen fortid og erfaringer å se tilbake på, men istedenfor må basere troen om fremtidig suksess på andre kunnskaper og oppfatninger (ibid). Her kan man dermed si at det i mange tilfeller på grunn av manglende erfaring er knyttet større usikkerhet til teambyggingprosesser i nyetablerte virksomheter.

Ifølge Borchert (2006) er teamets evner til å løse oppgaver på en effektiv måte i nyetablerte bedrifter viktig utover dets mulige innflytelse på bedriftens aspirasjon. Nye bedrifter møter stadig nye utfordringer og tilbakeslag, og det derfor nødvendig at team i nyetablerte bedrifter kontinuerlig jobber iherdig mot målet og forsøker å se nye muligheter istedenfor trusler. Team med stor effektivitet og tro på seg selv, vil derfor som oftest lykkes bedre enn andre team (ibid). Teorien ovenfor beskriver generelt utvikling av team og effektivitet i team.



Figur 2: Utvidet rammeverk for suksess faktorer i entreprenørteam (Lechler, 2001:275)

Figuren ovenfor viser sammenhengen mellom teamkomposisjon, teamsamhandling og resultater i en nyetablert bedrift. Vi ser her at personlige karakteristikk har sammenheng med teamets kommunikasjonsflyt, koordinasjon og hvordan konflikter løses. Disse faktorene har igjen sammenheng med for eksempel hvilke personer som blir ansatt når teamet skal bygges videre på. Dermed kan man si at teamets komposisjon påvirker bedriftens sosiale samhandling og hvordan oppgavene deres blir løst. Disse aspektene kan alle relateres til den nye virksomhetens grad av suksess. Figuren kan på denne måten tolkes som at alle de ovennevnte faktorene påvirker hverandre, og dermed vil måten disse håndteres på, ha betydning for bedriftens videre utvikling. Utfordringer som dukker opp med hensyn til teamkomposisjon, teamets samhandling og kommunikasjonsflyten i gruppa, vil derfor være svært viktig for en nyetablert virksomhet. Denne figuren viser dermed sammenhengen mellom noen av de interne prosessene som kan ha betydning for en nyetablert virksomhets teamekspansjon.⁴

Hvordan man kan sette sammen teamet og hvilke kriterier dette kan baseres på, vil bli tatt opp i neste del av oppgaven som handler om ekspansjon og tilsetting av nye medlemmer i et team.

2.4 Teamekspansjon i nyetablerte virksomheter

Som nevnt i avsnittet om entreprenørteam har det i de senere årene blitt mer fokus på team som starter en ny forretningsmessig virksomhet. Sammensetningen av teamet og hvordan det utvikler seg kan være viktig i forhold til hvor suksessfull nyetableringen utarter seg. Likevel er det lite litteratur som sier noe om prosessen ved entreprenørteam i utvikling. Det er ifølge Forbes m. f (2006) minst to hovedgrunner til at det er skrevet så lite om nettopp dette. Den ene grunnen er "left-consoring"- problemet som oppstår i mange deler av entreprenørskapsforskning (Aldrich 1999). "Left-consoring" innebærer at entreprenørteam ofte ikke kan identifiseres før de har passert gjennom flere formelle faser (Katz og Gartner, 1988). Dette gjør det vanskelig i forhold til oppstående team både å identifisere og samle data som ikke er farget av entreprenørteamets oppnådde resultater (Forbes m. f, 2006). Den andre årsaken er at organisasjonsforskning i hovedsak har fokusert på hvordan team fungerer i etablerte bedrifter, istedenfor hvordan nye team settes sammen (Cooper og Daily, 1997).

⁴ Egen tolkning av denne figuren som er videreutviklet av Thomas Lechler, 2001.

Det eksisterer to generelle forklaringer i entreprenørteam teori om hvorfor nye medlemmer kommer til i teamet (Forbes m. f, 2004). Den første antyder at prosessen der flere medlemmer legges til i teamet er drevet av økonomiske og rasjonelle faktorer (ibid). Med dette menes at entreprenørteam legger til nye medlemmer fordi de føler at det er nødvendig og økonomisk forsvarlig. Forklaring nummer to sier at nye medlemmer i teamet primært er drevet av mellommenneskelig tiltrekning og sosiale nettverk (ibid). Dette kan bety at nye ansettelser drives av at entreprenørene kjenner til mennesker de ønsker å ha med i teamet. Det er spesielt viktig for nye bedrifter å ansette nye medlemmer i teamet for å tilføre riktig kompetanse slik at de kan utvikle og implementere strategier på best mulig måte (Ucbasaran m. f, 2003). En viktig årsak til at entreprenørteam ofte supplerer med nye medlemmer i teamet, er at det eksisterende teamet ikke har tilstrekkelig humankapital til å nå bedriftens mål (ibid). Slike utvidelser kan skje både i form av å ansette noen med komplementær kompetanse eller flere mennesker med lignende egenskaper som allerede finnes i det eksisterende teamet. Dette vil bli utdypet under avsnittet som omhandler kriterier for personsammensetning i et team. Det har også blitt argumentert for at utviklingen av entreprenørteam kan knyttes til hvor bedriften befinner seg i dens livssyklus, og at det er vanlig at gründerteam finner deres roller ved å lære av erfaringene de gjør seg underveis (Clarysse og Moray, 2004). På motsatt side, mente Birley og Stockley (2000) at de eventuelle sprikene mellom den kompetanse den nye virksomheten behøver og den kompetansen teammedlemmene innehar, vil dukke opp eller bli synliggjort underveis i prosessen. Dette innebærer at en bedrift ofte ikke vet hva slags kriterier de skal gå etter når de skal videreutvikle teamet sitt, noe som antakelig vil være spesielt gjeldende for nyetablerte virksomheter. Dette kan relateres til teamet som blir observert i denne studien, med tanke på at de to gründerne hadde liten erfaring med nettopp å bygge team. Den evnen et team har i forhold til å ta imot nye medlemmer er avhengig av teamets tilgjengelighet og insentiver for å utvide teamet (Gray, 2000). Evnen til å endre et teams komposisjon kan også relateres til bedriftens organisasjonsstruktur, som for eksempel kultur, verdier, normer og hierarkisk oppbygning. I tillegg vil individuelle faktorer kunne spille inn, slik som motivasjon, rådighet og allerede eksisterende forpliktelser (ibid). Det kan på grunnlag av dette hevdes at det er flere forskjellige aspekter som vil virke inn på en bedrifts teamekspansjonsprosess.

Vanaelst m. f (2006) påpeker at team utvikler seg over tid og at teamsammensetningen stadig endrer seg. Det er derfor ikke mulig å studere team som uforanderlige, konstante enheter, fordi det er signifikante forskjeller på team i etablerte bedrifter i forhold til team i nye

virksomheter (ibid). En viktig differanse mellom entreprenørteam og team i etablerte bedrifter kan man finne ved å studere hvordan nye medlemmer bli tatt mot og integrert i teamet. Det argumenteres for at nye teammedlemmer tar med seg forskjellige erfaringer inn i virksomheten, men som oftest introduserer de ikke et fullstendig annerledes syn på hvordan en bedrift bør drives (ibid). Dette kan ses på som en utfordring fordi det i mange tilfeller er nødvendig å endre en bedrifts måte å drive virksomheten på for å legge til rette for utvikling og ekspansjon.

I de fleste nyetablerte virksomheter vil det derfor være flere forskjellige faktorer som har innvirkning på prosessen der det opprinnelige teamet skal videreutvikles. Teamekspansjon kan sies å være en prosess der et eksisterende team bygges videre på og der nye medlemmer kommer til og blir forsøkt integrert. Det vil videre i oppgaven bli tatt stilling til hvilke mulige interne prosesser i en bedrift som kan influere en slik teamekspansjonsprosess.

2.5 Interne faktorer som kan ha betydning for et teams ekspansjon

2.5.1 Ledelsesaspekter under en teamekspansjonsprosess

Et spørsmål som ofte dukker opp når et entreprenørteam ekspanderer og rutiner sakte, men sikkert implementeres i bedriften, er CEO⁵ ens videre rolle. Det er en trend at en av entreprenørene i teamet innehar rollen som daglig leder i bedriftens tidlige levetid.⁶ Spesielt i nyetablerte virksomheter vil nøkkelpersoner ha stor innflytelse på bedriftens utvikling (Meyer og Dean, 1990). Derfor vil gründere og daglige ledere i unge firma ha stor påvirkningskraft på strategi og evolusjon (ibid). I mange nyetablerte bedrifter, spesielt av høyteknologisk art, kan nettopp det at bedriften ikke har en erfaren daglig leder gjøre det vanskelig å få investorer til å investere i selskapet (Clarysse og Moray, 2004). Dette aspektet fører ofte til at entreprenørteamet velger å ansette en ekstern, erfaren person som daglig leder istedenfor at en av entreprenørene fyller denne rollen (ibid) Selv om denne løsningen umiddelbart kan virke som den beste løsningen, ser man at i mange tilfeller forlater den eksterne personen bedriften ganske raskt etter de har blitt ansatt (ibid). Videre argumenterer Clarysse og Moray (2004) for at dersom entreprenørteamet velger løsningen med å ansatte en ekstern person som CEO, er det av vesentlig betydning at denne personen har god forståelse av teknologien de driver med,

⁵ CEO= Chief Executive Officer (Daglig leder/administrerende direktør).

⁶ Forelesning med Paul McManus, Boston University, april 2007.

samt har evnen til å videreutvikle bedriften. Mange av de erfarne CEO-ene som kommer fra store, etablerte selskaper, mangler imidlertid de ovennevnte egenskapene (ibid). Det er derfor ikke alltid en optimal løsning å ansette en ekstern CEO tidlig i bedriftens livssyklus når produktet enda er under utvikling.

I bedrifter der det ansettes en ekstern CEO oppstår det imidlertid i mange tilfeller en annen viktig utfordring; er entreprenørteamet virkelig innstilt på å overlate så mye ansvar til en som ikke er en del av det opprinnelige teamet (Clarysse og Moray (2004)? Dette kan tilsynelatende virke som en enkel oppgave, men tendensen er at dette kan være svært vanskelig. I de fleste tilfeller ønsker entreprenørene enten å drive den nye virksomheten alene, eller å sitte helt utenfor som passive aksjonærer og drive videre innenfor det akademiske området (ibid). Clarysse og Moray (2004) trekker videre fram at i de fleste tilfeller får en av entreprenørene automatisk rollen som CEO når virksomheten startes, og de mener det vil være særdeles vanskelig å ansette en ekstern person i denne posisjonen. Selv om dette ikke er en optimal løsning på alle områder, for eksempel når det gjelder entreprenørens erfaring, er slik lærdom noe som kan tilegnes relativt raskt. Etter et år i virksomheten, vil denne personen ha tilegnet seg svært mye kunnskap, noe som kan kompensere for manglende utdanning og/eller erfaring (ibid). Det er derfor viktig at entreprenørteamet har frihet og tid til å lære av sine erfaringer, for å kunne takle andre utfordringer som dukker opp underveis.

En av utfordringene ved å velge løsningen som ble presentert ovenfor der en av entreprenørene bekler stillingen som daglig leder, er at han eller hun må forstå at læringsprosessen ikke løper av seg selv (Clarysse og Moray, 2004). Det er avgjørende at personen virkelig går inn for å lære og gjøre seg erfaringer. Noe som kan gjøre læringskurven mer effektiv er å ansette en ”coach” som kan omgjøre investorenes forventninger til strategiske valg, som også kan bli forstått av de tekniske entreprenørene (ibid). Et alternativ til å ansette en ekstern person som CEO, kan dermed være å anvende en ”coach” som kan komme med innspill og råd.

Kort oppsummert er et erfarent entreprenørteam og en erfaren CEO som oftest å foretrekke, men dersom dette bare kan skje ved å leie inn eksterne medarbeidere, kan det istedenfor bli en ulempe. Det er ikke alltid den som sitter inne med ideen i utgangspunktet som er best egnet som leder i virksomheten, men det er likevel ofte en god løsning at en av entreprenørene innehar rollen som leder i begynnelsen. Dette fordi entreprenørene virkelig brenner for ideen

og har den eventuelle teknologiske innsikten som er nødvendig i en kommersialiseringsprosess. I tillegg er det som nevnt ikke en umulighet å lykkes ved å lære av egne erfaringer underveis i prosessen.

I denne sammenheng ønsker jeg i min studie å finne ut følgende:

- 1) Hvordan kan valg i forhold til hvem som leder bedriften ha betydning for et entreprenørteams ekspansjonsprosess?

2.5.2 Rekrutteringsfasen

Et sentralt spørsmål når entreprenørteamet skal utvides er hvilke egenskaper og hvordan kompetanse som kan optimalisere bedriftens utvikling. Dette er ikke et enkelt spørsmål å svare på, og det er flere faktorer som influerer et entreprenørteams avgjørelse om hvilke personer man skal ansette når teamet skal utvides. Denne prosessen begynner vanligvis med en rekrutteringsfase (Williamson, 2000). Han hevder at denne fasen begynner med identifisering av potensielle nye medlemmer, og at identifiseringen kan skje på tre forskjellige måter; 1. Gjennom direkte kontakt; 2. Gjennom indirekte nettverksbygging eller 3. Gjennom en upersonlig søkeprosess. Hvordan bedriften velger å gjennomføre identifiseringen, avhenger tilsynelatende av hvem som setter i gang denne prosessen.

Det er altså forskjellige faktorer som spiller inn når bedriften skal tilføre teamet nye medlemmer. For eksempel trekker Ruef m. f (2003) frem at et entreprenørteams valg av nye medlemmer er sterkt influert av pålitelige relasjoner og homogene egenskaper blant personene. Denne påstanden kan underbygges av Neiswander m. f (1987) som argumenterer for at entreprenører med teknisk bakgrunn har en tendens til å ansette familie og venner med teknisk bakgrunn. Andre forskere som indikerer at entreprenører ofte ansetter mennesker med lik bakgrunn som de selv har, er Clarysse og Moray i deres artikkel fra 2004, der de hevder at entreprenører som er utdannet ingeniører ofte ansetter andre ingeniører for å møte bedriftens behov for nye ressurser. Nettopp det å ansette personer med lik bakgrunn og utdanning, kan utarte seg til å bli en utfordring for bedriften. Dette fordi det ofte er behov for å ansette mennesker med forskjellig kompetanse som kan fungere som komplementære til hverandre. Dette vil bli nærmere forklart under avsnittet om kriterier for personsammensetning i teamet.

En av de aller største utfordringene i nye virksomheter vil være å ansette de tilsynelatende riktige menneskene i de riktige posisjonene⁷. Det kan argumenteres for at man ikke skal ansette den første og beste, men bruke tid på prosessen for å finne den beste mulige kandidaten til å gjøre jobben. Det å ansette de beste kandidatene vil i mange tilfeller derfor være svært avgjørende for bedriftens suksessgrad. Kawasaki (2004) sier at det hovedsakelig er tre faktorer som bør fokuseres på når man skal rekruttere nye medlemmer:

- Kan kandidaten utføre oppgavene bedriften trenger å få gjort?
- Tror kandidaten på bedriftens kjerneområder?
- Har kandidaten de styrkene virksomheten behøver?

Kawasaki (2004) indikerer videre at dersom kandidatene innehar disse kvalifikasjonene, bør det satses på å ansette disse. Å finne ut om de aktuelle personene faktisk har disse egenskapene kan være en utfordring, og det bør derfor gjøres gode analyser og tester av personene før en eventuell ansettelse. Dette fordi det å ta inn nye personer i virksomheten representerer en enorm forpliktelse for både bedriften og den nyansatte. Det har vist seg at hvor stor innsats som legges i rekrutteringen for å sikre at personen er den rette til jobben, er avgjørende for utbyttet man sitter igjen med (Wickham, 2006). Rekrutteringsprosessen er ment til å ikke bare avdekke om kandidaten for eksempel har de ønskede tekniske egenskapene, men også om personen har en innstilling og personlighet som passer med bedriftens verdier og kultur (ibid). Å finne den eller de rette kandidatene kan ses på som en utfordring som det vil være lønnsomt å ta på alvor, fordi de ansatte er de som vil kunne føre bedriften mot suksess. Det kan være en omfattende prosess å finne de såkalt riktige menneskene, og hvem som bør ansettes avhenger av hvilken type virksomhet det er, og konteksten den opererer i.

I entreprenørers teambyggingsprosess kan gründerteamet ofte ha problemer med å integrere nye medlemmer, noe som fører til at disse føler seg utenfor i gruppen (Ratcheva og Vyakernam, 2001). Integrasjon og samhold i teamet vil være et viktig aspekt i forhold til en nyetablert bedrifts utvikling, og det er dermed svært avgjørende at entreprenørteamet innstiller seg på å gjøre en god jobb i forhold til å få de nyansatte til å føle seg som en del av virksomheten. Det vil derfor være av betydning å finne kandidater som tenderer til å være tilpasningsdyktige, slik at integreringsprosessen blir minst mulig komplisert.

⁷ Forelesning med Professor Paul McManus ved Boston University, april 2007

Det jeg ønsker å finne ut av i denne sammenhengen er derfor:

- 2) Hvordan kan den menneskelige rekrutteringsprosessen ha betydning for en nyetablert bedrifts teamekspansjon?

2.5.3 Kriterier for personsammensetning i teamet

Et svært viktig aspekt innenfor forskning på team har vært studier av teamsammensetning, spesielt med tanke på diversitet blant medlemmene (Pelled m. f, 1999). Man kan sette sammen team med utgangspunkt i en rekke forskjellige kriterier. Ifølge Larsen (1998) er den mest sentrale oppgaven her å utføre en behovsanalyse basert på bedriftens mål, for å dermed kunne sikre at teamet samlet innehar den kompetansen de trenger. For å kunne gjennomføre dette må bedriften være i stand til å beskrive sine behov og ha klarhet i hvilken kompetanse de behøver på det aktuelle tidspunktet (ibid). Dette kan imidlertid være en utfordring for nyetablerte virksomheter, fordi de opererer med både høy intern og ekstern usikkerhet, og har få tidligere erfaringer å støtte seg til.

Begrepet teamdiversitet kan knyttes nært opp mot begrepet teamheterogenitet. Et spørsmål som er av betydning når man skal komponere eller videreutvikle et team, er i hvilken grad man ønsker en relativt homogen gruppe mennesker, eller en mer heterogen gruppe av forskjellige mennesker som kan stimulere hverandre (Larsen, 1998). En gruppe kan være heterogent eller homogent sammensatt på flere forskjellige måter, for eksempel med tanke på evner, bakgrunn, utdanning eller kjønn. Goodman m. f (1987) trekker fram at heterogenitet med tanke på evner i mange tilfeller kan ha en positiv effekt, og kan i mange tilfeller gjøre det enklere å få ting gjort. I tillegg vil diversitet i teamet kunne ha en positiv effekt og virke inspirerende dersom medlemmene ikke er *for* forskjellige. Dette spesielt med tanke på at enkelte oppgaver ligger bedre til rette for noen mennesker enn andre, og at komplementære egenskaper er i noen tilfeller nødvendige (Larsen, 1998). Mange forskere mener man bør forsøke å sette sammen et diversifisert team med flest mulig ulike personlighetstyper for å tilsette teamet kompetanse på alle områder (Belbin 1981). Et heterogent sammensatt team vil inneha et bredere informasjonsspekter, utvidede nettverk og evner i forhold til de oppgavene de skal utføre (ibid) På den andre siden argumenterer Ruef m. f (2003) for at et homogent team kan ha positiv innvirking på en bedrifts suksessgrad. Dette fordi likheten blant individer kan gjøre dem disponert for en større forståelse av mellommenneskelige relasjoner, noe som kan forbedre samarbeidet i teamet. Årsaken til at en del entreprenørteam velger å ansette flere

mennesker som er lik hverandre, kan være drevet av et ønske om å opprettholde den eksisterende atmosfæren i bedriften eller muligens for at entreprenørene ønsker å beholde kontrollen over virksomheten (Forbes m. f, 2006). En slik tendens mot homogene grupper vil spesielt kunne være en fordel i entreprenørteam der det er stort tidspress og behovet for menneskelige ressurser er betydelig (Bird, 1989). Heterogene team kan dermed ha både positive og negative aspekter ved seg, spesielt positivt er det at medlemmene kan utfylle hverandre. På den andre siden vil homogene team i mange tilfeller kunne samarbeide mer effektivt.

Demografisk diversitet i team er et område innefor entreprenørteamforskning det er forsket lite på (Lyon m. f, 2000). Chowdhury (2004) har imidlertid skrevet en artikkel om demografisk diversitet i entreprenørteam og dets innflytelse på et teams effektivitet. I denne artikkelen undersøker han og analyserer i hvor stor grad demografisk diversitet som alder, kjønn, bakgrunn og teamfølelse og teamengasjement har innflytelse på et teams effektivitet.

For å kunne finne ut om det var noen sammenheng mellom de ovennevnte demografiske variablene og et gründerteams effektivitet, samlet Chowdhury (2004) inn data og gjorde intervjuer med 174 forskjellige entreprenører representert ved 79 entreprenørteam. Resultatene av disse undersøkelsene indikerer at demografisk temadiversitet som alder, kjønn og funksjonell bakgrunn alene ikke har noen positiv innflytelse på et entreprenørteams effektivitet. Når det gjelder sammenhengen mellom teamengasjement og grad av teameffektivitet, var det derimot en positiv korrelasjon. Undersøkelsen tilsier at høy grad av teamengasjement er positivt og signifikant relatert til et entreprenørteams effektivitet. Videre foreslår Chowdhury (2004) at nyetablerte bedrifter, på bakgrunn av de resultatene som kom frem, bør fokusere på å bygge opp en teamfølelse og høy grad av engasjement blant medlemmene i temaet. De entreprenørteamene som har høy grad av teamengasjement og innsatsvilje er de som lykkes best i forhold til å se og iverksette de mest komplekse og innovative løsningene på problemer og utfordringer som dukker opp (ibid). Dermed er kanskje ikke demografiske faktorer som for eksempel kjønn og alder veldig avgjørende for et teams suksess, så lenge innsatsviljen er tilstede hos alle medlemmene.

I forbindelse med personsammensetning i et team, ønsker jeg å finne ut:

- 3) På hvilken måte kan kriterier for personsammensetning ha betydning for en nyetablert bedrifts teamekspansjonsprosess?

2.5.4 Kommunikasjonsflyt internt i et team

God kommunikasjon er en av de avgjørende faktorene for å få til et godt samarbeid mellom medlemmene i et team (Larsen, 1998). Kommunikasjon i et team kan defineres slik; ”Kommunikasjon i en gruppe kan ses på som informasjonsbytte mellom medlemmene av teamet” (Pinto og Pinto, 1990). Videre påpeker Hoegl og Gemuenden (2001) at kvaliteten på kommunikasjonen henger sammen med graden av frekvens, formalisering, struktur og åpenhet i informasjonsutvekslingen. Det kan ofte oppstå konflikter og misforståelser dersom kommunikasjonen i gruppen ikke fungerer i den grad som er ønskelig (Larsen, 1998). God kommunikasjon internt i et team er med på å styrke samholdet i gruppa, og kanskje dermed også bedre resultatene. At teamet behersker å kommunisere godt, vil nok være spesielt viktig i en teametableringsfase der de har liten erfaring å bygge avgjørelser på, og virksomheten opererer i en usikker hverdag. God kommunikasjonsflyt i nyetablerte virksomheter har ifølge Lechler (2001) som oftest ikke stor påvirkning på bedriftens økonomiske resultater, men kan i mange tilfeller influere bedriftens konkurranseposisjon, effektivitet og kundenes grad av tilfredsstillelse. God kommunikasjon kan derfor sies å være viktig, selv om det økonomiske resultatet ikke påvirkes. utfordringene her vil være at ledelsen klarer å legge til rette for et godt samhold og hyppig, men konstruktiv kommunikasjonsflyt i gruppa. I tillegg er dette en utfordring medlemmene av teamet selv må være innstilte på å jobbe med. Dette kan relateres til utfordringen med å ansette de ”riktige” menneskene som kan passe godt inn og integreres i det eksisterende teamet.

Det finnes forskjellige måter en gruppe kan velge å kommunisere på. Den tradisjonelle måten å kommunisere på har vært at man utveksler informasjon gjennom samtaler og diskusjoner. På grunn av at vi i dag lever i et høyteknologisk samfunn, har imidlertid nye måter å kommunisere på trådd fram, for eksempel kommunikasjon indirekte via datamaskiner (Ratcheva og Vyakernam, 2001). Det har blitt gjort en del forskning på dette området som sammenligner direkte og indirekte kommunikasjon, der aspekter som frekvens og innhold diskuteres (ibid). Det dominerende funnet her er at det er forskjell mellom indirekte og direkte kommunikasjon når det kommer til frekvens og innhold i konversasjonen (Hedlund m. f 1998). Kommunikasjon via datamaskiner har blitt assosiert med redusert informasjonsbytte, større omfang av personlige meninger, redusert statusdifferanse mellom medlemmene og at det brukes lengre tid for å komme til enighet (ibid). Der er likevel viktig å huske på at kvaliteten av avgjørelser innen både direkte og indirekte kommunikasjon har vært omstridte

tema. At samfunnet er så preget av teknologi kan dermed føre til at kommunikasjonen i noen bedrifter blir dårligere, på grunn av de ovennevnte faktorene. Det vil derfor være en utfordring for bedrifter som benytter seg mye av indirekte kommunikasjon å oppnå en god kommunikasjonsflyt.

På grunn av at kommunikasjon er en viktig del av et samarbeidet i en gruppe, vil det derfor være interessant å finne ut:

- 4) Hvordan kan kommunikasjonsflyt blant eksisterende og nye medlemmer i et team ha betydning for en bedrifts teamekspansjon?

2.5.5 Begrepsramme og forskningsspørsmål

Begrepsrammen brukes for å konkretisere sammenhengen mellom begrepene som blir brukt i teorikapittelet og problemstillingen i denne oppgaven. Jeg skal se på hvordan et entreprenørteam kan utvikle seg og ekspandere og hvilke interne faktorer som vil kunne ha betydning underveis i prosessen.

Figur 3 nedenfor viser sammenhengene mellom begrepene som brukes i oppgaven. Med potensielle påvirkningsfaktorer menes interne faktorer og prosesser som kan ha betydning for et entreprenørteams ekspansjonsprosess. De fire potensielle påvirkningsfaktorene som vises i figuren vil alle kunne ha betydning for et entreprenørteams ekspansjonsprosess. Disse fire uanhengige variablene er teamets ledelse med spesiell fokus på daglig leder, rekruttering av nye medlemmer, sammensetning av teamet og intern kommunikasjon. Disse begrepene var fundamentet da de fire forskningsspørsmålene ble utarbeidet.

1) Det første forskningsspørsmålet kan knyttes til ledelsesbegrepet og lød følgende:

”Hvordan kan valg i forhold til hvem som leder bedriften ha betydning for et entreprenørteams ekspansjonsprosess”? Her ønsker jeg å finne ut hvordan valg i forhold til ledelsen, og da spesielt nøkkelpersoner som entreprenør og daglig leder, kan ha innvirkning på en nyetablert virksomhets teamekspansjonsprosess. Det har i teorien blitt påpekt at nøkkelpersoner har spesielt store roller i nye virksomheter, for eksempel med tanke på framtidige strategier og utviklingsforløp. I denne oppgaven ønsker jeg derfor å undersøke hvordan entreprenør og daglig leder har hatt betydning for entreprenørteamets ekspansjonsprosess.

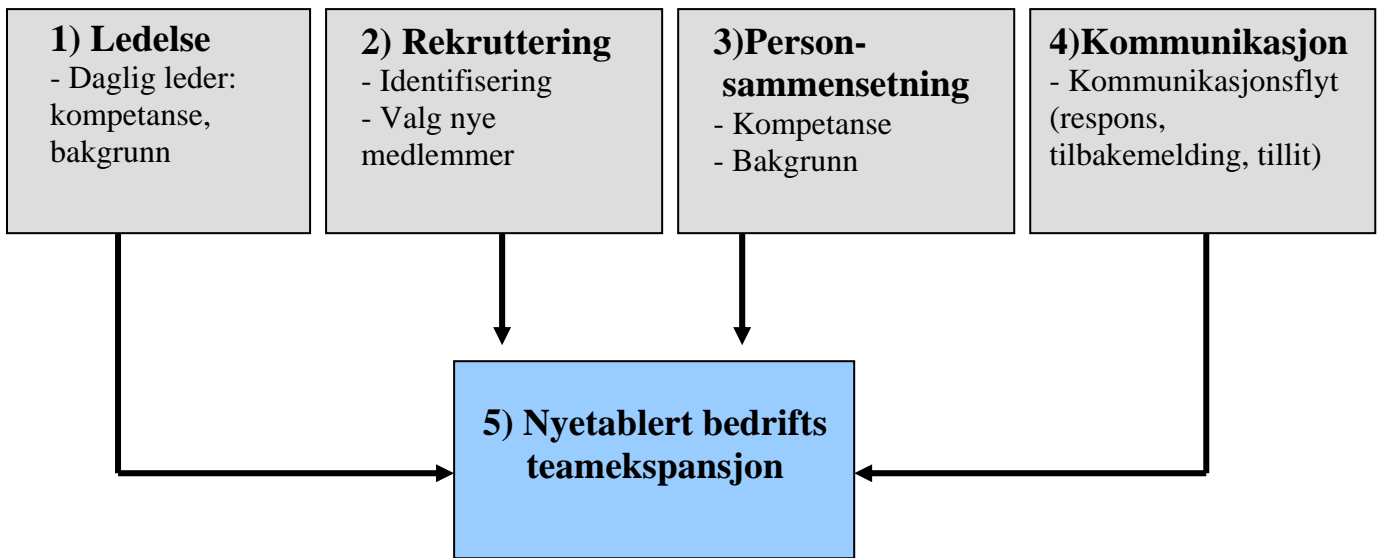
2) Det neste forskningsspørsmålet omhandler rekrutteringsfasen som gjennomgås når nye medlemmer skal tilsettes i det opprinnelige entreprenørteamet. Spørsmålet her var *”Hvordan kan den menneskelige rekrutteringsprosessen ha betydning for en nyetablert bedrifts teamekspansjon”*? Her ønsker jeg å studere hvordan rutiner for rekruttering kan ha betydning for hvordan et entreprenørteams ekspansjonsprosess utarter seg. For å kunne sitte igjen med et godt utfall når nye mennesker skal rekrutteres, er det avgjørende at det blir gjort gode analyser av hvilke kompetanse virksomheten trenger på det aktuelle tidspunktet.

3) Forskningsspørsmål nummer 3. omhandler sammensetning av det utvidede teamet, og det jeg vil finne ut her er: *”På hvilken måte kan kriterier for personsammensetning ha betydning for en nyetablert bedrifts teamekspansjonsprosess”*? Når det opprinnelige teamet skal utvides, kan man ta sikte på å danne et heterogent eller homogent sammensatt team. Homogenitet eller heterogenitet kan forekomme med tanke på faktorer som utdanning, bakgrunn, kompetanse, alder eller kjønn. I denne sammenheng ønsker jeg å avdekke hvordan de kriteriene som blir lagt til grunn når teamet skal utvides, kan påvirke ekspansjonsprosessen.

4) Det fjerde og siste forskningsspørsmålet var: *”Hvordan kan kommunikasjonsflyten blant eksisterende og nye medlemmer i et team ha betydning for en bedrifts teamekspansjon”*? God kommunikasjon er en av de avgjørende faktorene for å få til et godt samarbeid i et team. Det kan i noen tilfeller være utfordrende å øke kommunikasjonsflyten i takt med teamets ekspansjon. Jeg ønsker derfor å se på hvordan kommunikasjonen i teamet fungerer, og undersøke hvorvidt kommunikasjonsflyten i team vil kunne ha betydning når teamet skal utvides.

5) De fire forskningsspørsmålene har altså sitt fundament fra de fire øverste delene i figur 3. Den siste boksen i figuren er den avhengige variabelen; *”nyetablert bedrifts teamekspansjon”*. Med teamekspansjon menes i denne sammenheng videreutvikling og ekspansjon av et team i form av at det tilsettes flere mennesker. Teamekspansjon kan med andre ord ses på som en prosess der nye medlemmer blir lagt til blir forsøkt integrert i et eksisterende team.

Potensielle påvirkningsfaktorer i et teams ekspansjonsprosess



Figur 3: Sammenhengene mellom begrepene i oppgaven

3. METODE

I dette kapitlet blir det gjort rede for hvordan metodologisk fremgangsmåte som blir brukt i denne studien. Den første delen av dette kapitlet omhandler forskningsdesign og hvilke metode som vil være mest hensiktsmessig å bruke for å samle inn relevant data til min undersøkelse. Deretter presenteres forskningsstrategi samt at det blir diskutert sterke og svake sider ved den valgte metoden. Videre blir det valgte caset i studien introdusert. Til slutt blir begrepene troverdighet, bekreftbarhet, pålitelighet og overførbarhet i forhold til denne studien presentert og diskutert.

3. 1 Casedesign og deltakende observasjon

Forskningsdesign er et rammeverk for innhenting og analyse av data og valget av design reflekterer hva som prioriteres når forskningen skal utføres. Bryman og Bell (2003) viser til fem ulike forskningsdesign; eksperimentell, tverrsnittsanalyse, longitudinell analyse, casestudier og komparative studier.

Casestudie stammer fra det latinske ordet *casus* som betyr en begivenhet (Yin, 1994). Når casestudier brukes som forskningsdesign analyserer man et enkelt case på en detaljert og intensiv måte. Det vil imidlertid også være mulig å studere to eller flere case slik at disse kan sammenlignes (Bryman og Bell, 2003). Casestudier kan brukes både innefor kvalitativ og kvantitativ metode, der man i kvalitativ metode som regel tar utgangspunkt i ett enkelt case, mens man ved kvantitativ metode anvender survey forskning av mange observasjoner for å avdekke viktige egenskaper ved en case. I studier med case som forskningsdesign er det ikke nødvendigvis å generalisere et utvalg som er målet, men snarere å innhente og sitte igjen med en forbedret kunnskap om et spesielt tema (Andersen, 1997; Yin, 2003).

Med den hensikt å svare på min problemstilling har jeg vurdert casemetoden som den beste løsningen. Valget er basert på at jeg ønsker å innhente utfyllende informasjon om temaet jeg har valgt og dette egner casemetoden seg godt til. I tillegg har temaet i denne studien ikke fått mye forskningsoppmerksomhet i tidligere studier og jeg hadde forholdsvis liten forkunnskap om emnet. Når man skal studere et case har man flere valgmuligheter, som for eksempel en enkelt person, et sted, en hendelse, eller som i mitt tilfelle; en bedrift. Ved å velge en relativt ny bedrift som akkurat nå befinner seg i fasen der de skal videreutvikle det opprinnelige

entreprenørteamet til å bli et større og mer etablert team, er det mulighet for å knytte teorien opp mot praksis. Det vil da være mulig å undersøke hvilke sammenhenger som finnes mellom teorien og det som skjer i virkeligheten. Mitt mål med denne studien er ikke å generalisere et utvalg, men å benytte meg av teorien på området som grunnlag for å kunne sitte igjen med forbedret kunnskap om det valgte temaet i ettertid.

Det eksisterer flere forskjellige måter å samle inn informasjon på i en forskningsprosess. Ifølge Bryman og Bell (2003) gjennomføres casestudier ofte ved at forskeren er deltakende i bedriften over en forholdsvis lang periode eller ved at dataen samles inn gjennom intervjuer. Deltakende observasjon er en metode der forskeren deltar i folks dagligliv i en lengre periode der man observerer objektene og henter inn data underveis i prosessen. Man innhenter informasjon ved å observere atferd og gjennom samtaler (Ringdal, 2001). Denne metoden er spesielt godt egnet for å studere relasjoner mellom mennesker, fordi forskeren da kan fokusere på hvordan personer forholder seg til hverandre i sosiale situasjoner (Thagaard, 2002).

Jeg valgte å bruke deltakende observasjon og var tilstede i min casebedrift i tre måneder der jeg observerte og innhentet informasjonen gjennom utallige samtaler og diskusjoner. Forskeren kan ha ulike roller i sitt samvær med gruppen som han skal observere, og de ulike rollene vil ha forskjellig involveringsgrad i gruppen. Det er i teorien nevnt fire ulike roller som man kan ha når man skal observere (Gold, 1958). Disse rollene er følgende: fullstendig deltaker, forsker som deltakende observatør, forsker som observerende deltaker og fullstendig observatør. I min situasjon kan det sies at jeg var en fullstendig deltaker, fordi jeg jobbet der og hele bedriften visste at jeg observerte dem, og de ga meg full tilgang på informasjon. Ved å bruke deltakende observasjon får man mulighet til å observere caset over en lengre periode, og det blir dermed mulig å danne seg et dypere inntrykk av det man ønsker å studere, enn det man får gjennom intervjuer. Det er under en slik observasjonsprosess avgjørende at forskeren etablerer et tillitsforhold til informantene (Thagaard, 2002). Det er også viktig at forskeren jobber for å skape god kontakt med informantene, fordi relasjonen mellom forsker og informant vil være avgjørende for kvaliteten av materialet (ibid). For meg var dette en relativt enkel oppgave, siden jeg hadde et internship der var de ansatte svært imøtekommende. De var svært innstilte på å gi meg den informasjonen jeg trengte, og jeg tror de syntes det var spennende å prate med meg fordi jeg kom fra Europa og "lille" Norge. Thagaard (2002) påpeker at en vanlig tendens innefor observasjonsstudier er at mange forskere tror at

deltakelse i felten av seg selv vil føre til viktig informasjon. Sånn er det imidlertid ikke, og en slik prosess kan gi lite utbytte dersom man ikke vurderer hva som er viktig å fokusere på underveis i observasjonen. Problemstillingen kan være med på å styre hvilke tema som vil være mest interessante å konsentrere seg om. På den andre siden vil de observasjonene forskeren gjør seg etter hvert, kunne bidra til å videreutvikle eller forbedre den opprinnelige problemstillingen (ibid). Det var nettopp dette som skjedde i mitt tilfelle; jeg kom til bedriften med en antakelse om hva jeg ønsket å finne ut, og en foreløpig problemstilling. Etter hvert viste det seg at denne problemstillingen var for bred, og det ville bli vanskelig å finne nødvendig informasjon for å kunne svare på den. I løpet av mitt opphold i bedriften, endret jeg derfor problemstillingen. I tillegg trekker Thagaard (2002) frem at den forståelsen forskeren tar til seg i en slik observasjonsprosess vil styre hvilke hendelser man fokuserer på, og at disse utvalgte situasjonene bidrar til å forbedre forskerens forståelse. Det kan derfor sies å være en gjensidig avhengighet mellom innsamling, analyse og tolkning av data (ibid). Likeledes trekker Mehmetoglu (2004) frem at hvilke data som samles inn vil være avhengig av forskningsspørsmålet.

3.2 Kvalitativ metode

I forhold til å kunne svare på min problemstilling var det mest hensiktsmessig å bruke et kvalitativt forskningsdesign. Dette fordi jeg ønsket å komme fram til hvilke interne prosesser og valg som kan ha betydning når et entreprenørteam gjennomgår fasen fra å være et helt nytt team i svært dynamiske omgivelser til å bli et mer etablert team. Gjennom denne prosessen ønsket jeg å innhente omfattende opplysninger om temaet, som ikke har blitt studert i så stor grad tidligere. For å finne ut dette valgte jeg å gå nærmere inn på en casebedrift som går gjennom nettopp denne utviklingen; fra å være et lite entreprenørteam til å bli et større team i mer etablerte omgivelser.

Kvalitativ forskning har til hensikt å fange opp meninger og opplevelser som ikke kan tallfestes og måles (Bryman og Bell, 2003). En slik tilnærming går i dybden av et fenomen og hensikten er å få frem sammenhenger og formidle forståelse av temaet som blir studert. Kvalitativ forskning egner seg spesielt i tilfeller der man har liten eller uklar forhåndskunnskap om temaet man ønsker å undersøke. I tillegg er denne forskningsmetoden velegnet når man forsøker å skaffe seg kunnskap om mennesker (Thagaard, 2002). Med andre ord ønsker man gjennom å bruke kvalitativ metode å se på hvilken kontekst mennesker

opererer i. Denne metoden passet for meg, fordi jeg ikke hadde mye forhåndskunnskap om temaet og jeg ønsket å skaffe meg dypere kunnskap og bedre forståelse av menneskene jeg observerte. Et av kjennetegnene med kvalitativ metode er at det her legges vekt på fleksibilitet og struktur (ibid). Kvalitativ forskning kan brukes alene eller man kan bruke den i kombinasjon med kvantitative undersøkelser. En forsker som bruker kvalitativ forskningsmetode kan tilnærme seg respondentene på flere forskjellige måter. Eksempelvis kan man bruke spørreskjema, samtaleintervju, fokusgrupper, deltakende observasjon eller narrative tilnærminger (Bryman og Bell, 2003). Som allerede nevnt brukte jeg deltakende observasjon og samtaler for å samle inn mine data.

3.2.1 Sterke og svake sider ved kvalitative metoder

Det finnes flere sterke sider ved en kvalitativ forskningstilnærming. En av fordelene er at forskeren kommer nær respondenten og får muligheten til å sette seg inn i livsløpet hans/hennes, og dermed oppnå forståelse rundt det aktuelle temaet (Bryman og Bell, 2003). Med andre ord kan forskerne se gjennom respondentens øyne, noe som gir bedre grunnlag for forståelse. En annen styrke med kvalitative metoder er at denne måten å samle inn data på gir rom for fleksibilitet, og man kan dermed lettere avklare eventuelle misforståelser tidlig i prosessen. Forskerne kan på denne måten også innhente den spesifikke dataen som trengs for å kunne svare på problemstillingen. I tillegg vil nærhet til de som studeres være en fordel (ibid). I forhold til nærhet hadde jeg et fortrinn fordi jeg jobbet tett sammen med alle personene jeg ønsket å studere.

Det eksisterer imidlertid også noen svake sider ved kvalitative metoder. For det første er en slik datainnsamlingsmetode svært subjektiv og det kan i noen tilfeller være komplisert å forstå den dataen man sitter igjen med etter endt undersøkelse (Bryman og Bell, 2003). For det andre kan det ved bruk av kvalitative metoder være vanskelig å duplisere⁸, noe som innebærer at man ikke vet helt hva man skal bruke den dataen som fremkommer til. Det kan også forekomme generaliseringsproblemer, fordi det utvalget man har ikke er stort nok til at det blir representativt (ibid). Dette betyr at det en eller få respondenter mener ikke nødvendigvis er gjeldende for "alle" andre. Generalisering er imidlertid ikke målet med min undersøkelse, noe jeg vil komme nærmere inn på i delen om troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og

⁸ Duplikasjon betyr i hvilken grad resultatene av en studie kan bli reproduisert (Bryman og Bell, 2003).

overførbarhet. Kvalitative metoder kan ofte være tid og ressurskrevende, og man har dermed ikke kapasitet til å intervju eller undersøke mange nok respondenter til at generalisering blir mulig (Thagaard, 2002). Dette var imidlertid ikke et problem for meg, fordi jeg som nevnt ikke hadde som mål å generalisere, i tillegg til at jeg fikk god tid til å samle inn de dataene jeg trengte. En siste svakhet med denne formen for forskning som kan trekkes fram, er at metoden ofte blir for gjennomiktig, noe som betyr at det kan være vanskelig for andre forskere å kontrollere hvordan man kom frem til nettopp disse resultatene (Bryman og Bell, 2003). Dette kan være gjeldende for min studie, fordi det vil være vanskelig for andre å kontrollere hvordan jeg kom fram til mine resultater. På grunnlag av den ovennevnte informasjonen anser jeg det som mest hensiktsmessig for meg å anvende en kvalitativ forskningsstrategi.

Valg av teoritilnærming gjenspeiler forholdet mellom forskning og teori, der det foreligger visse forskjeller mellom kvalitative og kvantitative metoder (Bryman og Bell, 2003). I kvalitativ forskning er teoritilnærmingen som oftest induktiv, der teorien er et resultat av forskningen (ibid). Ved å benytte en induktiv strategi ønsker man å innhente teori som er relevant i forhold til problemstillingen slik at man kan kartlegge sammenhenger, og på bakgrunn av dette utvikle hypoteser. Kvantitativ forskning preges derimot mer av en deduktiv tilnærming, der en tar utgangspunkt i å finne en relasjon mellom teori og forskning. I deduktiv strategi anvendes foreliggende teori for å utforme spørsmål som man ønsker besvart, og ut ifra dette gjennomføres forskningen (ibid). Det er viktig å ikke betrakte disse to tilnærmingene som rene motsetninger av hverandre, men heller som tendenser i forskjellige retninger (ibid). Min studie vil være en kombinasjon av deduktiv og induktiv forskningstilnærming. Dette fordi jeg bruker foreliggende teori som utgangspunkt, men funnene jeg sitter igjen med kan ha en innflytelse på den eksisterende teorien.

Valg av case

Våren 2007 deltok jeg på programmet Gründerskolen i regi av Universitetet i Oslo. Gründerskolen er et program som innebærer både skolegang og et internship hos en nyetablert bedrift i utlandet, deriblant ved destinasjoner som Singapore, London, San Francisco, Johannesburg og Boston.

Mine medstudenter, Nicolai Vold og Trine Remen deltok i programmet sommeren 2006. De gjorde seg gode erfaringer i løpet av programmet, og de kunne anbefale på det varmeste å delta. Høsten 2006 hadde jeg også et kurs i Entreprenørskap her på Norges Fiskerihøgskole. Dette kurset var i stor grad med på å vekke min interesse for gründervirksomhet og nyskapning. Jeg sendte derfor inn en søknad til Gründerskolen samme høst, og ble innkalt til intervju kort tid senere. Det var med stor glede at jeg fikk tilbakemelding om at jeg hadde fått plass i programmet, og min destinasjon var Boston, Massachusetts.

Tidlig i mars var jeg framme i Boston sammen med 14 andre studenter fra forskjellige universiteter i Norge. Programmet var tett fra første dag, og sammen med våre kontaktpersoner på Boston University, School of Management, fant vi oss til rette i Boston. Noen dager etter ankomst hadde vi en intensiv intervjuprosess med forskjellige nyetablerte bedrifter der vi hadde 6 intervjuer på en dag. Dagen etter fikk jeg tilbud fra tre av bedriftene om å jobbe hos dem. Ut fra arbeidsoppgaver og de inntrykkene jeg fikk på intervjuene valgte jeg å takke ja til Boston Michromachines (BMC).

Jeg hadde en svært spennende og lærerik periode hos BMC. Min primærarbeidsoppgave hos dem var å analysere og skaffe all tilgjengelig og tilsynelatende utilgjengelig informasjon om et nytt marked de er i ferd med å penetrere og analysere disse potensielle nye kundegruppene grundig. Blant annet laget jeg en survey-undersøkelse som jeg sendte ut til sluttbrukerne av deres produkt.

Da jeg skulle velge case til min oppgave, kom jeg fram til at å velge BMC ville være en svært spennende vinkling å ta. Jeg skulle jobbe der, observere og delta i BMC over en relativt lang periode, og regnet med at jeg dermed ville få god innsikt i bedriften. Jeg syntes også at det ville være interessant å velge en bedrift i USA, da spesielt Boston, som har rykte på seg for å være en by med stor interesse for gründervirksomhet.

Boston Michromachines (BMC)

Boston Michromachines ble startet av Paul Bierden og Thomas Bifano i 1999. De produserer og selger speil som reduserer uklarheter og forstyrrelser på bilder. Speilene de lager er kalt "Deformable mirrors" (DM) og disse speilene kan brukes til forskjellige oppgaver, for

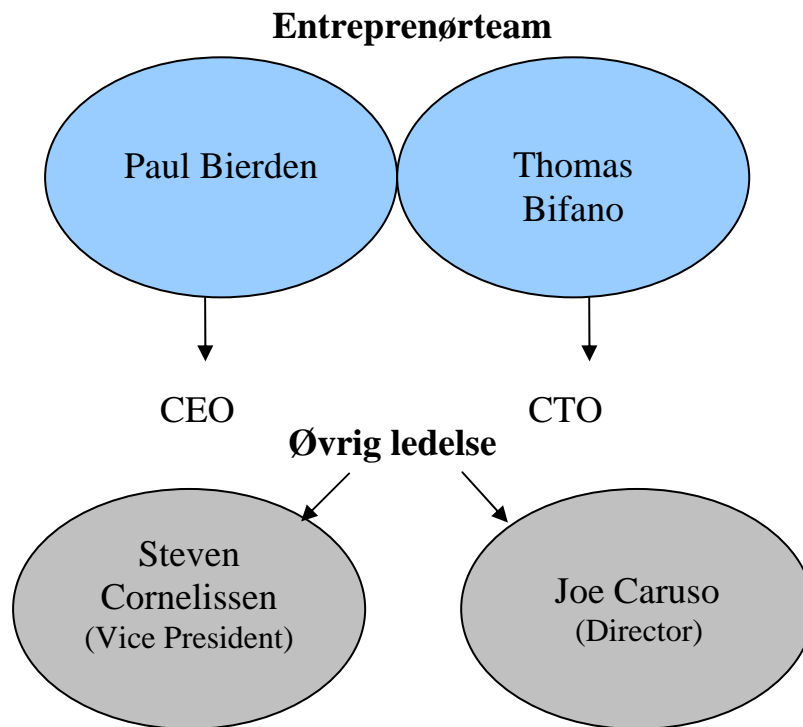
eksempel i mikroskoper for å kunne se planeter og stjerner klarere. Bedriften er lokalisert i en forstad som heter Watertown like utenfor Boston sentrum. De begynte med å selge produktene sine til astronomibransjen og til store forskningsinstitusjoner. På dette tidspunktet var speilene svært dyre, og dermed var potensielle kunder av begrenset omfang. Per i dag har de imidlertid utviklet et nytt produkt som er mye billigere og kan brukes innenfor flere nye bransjer. De har altså klart å utvikle nye produkter som gir dem store muligheter når det gjelder å skaffe nye kunder i nye markeder og virkelig ekspandere. Selv om bedriften har eksistert noen år, kan de settes i kategorien nyetablert virksomhet, fordi de har utviklet seg og nettopp beveget seg inn på et nytt og ukjent område.

På dette tidspunktet prøver de å penetrere et helt nytt marked; de ønsker å selge speilene sine til bedrifter som lager instrumentene som øyeleger bruker for å sjekke om man har øyesykdommer. BMC håper og tror at deres speil kan bygges inn i disse instrumentene, og forbedre de eksisterende instrumentene. De mener at ved hjelp av deres speil, vil man kunne se dypere inn i et menneskets øye, og på denne måten øke muligheten for å oppdage øyesykdommer på et tidligere stadium enn man kunne før. Man kan for eksempel oppdage grønn stær tidligere, og på denne måte stoppe utviklingen av sykdommen og redde synet til pasienter. En stor utfordring her vil være å overbevise både de potensielle nye kundene og sluttbrukerne om at produktet deres fungerer.

BMC har vokst seg større de senere årene, og man kan si at de er en relativt suksessfull bedrift med potensialet til å bli meget suksessfull i fremtiden. De har imidlertid møtt flere mindre og noen store utfordringer på veien til der de er i dag. Blant annet har de nettopp på grunn av omstillingene som er nevnt ovenfor, måtte videreutvikle det opprinnelige teamet sitt. Det finnes mange forskjellige faktorer som kan påvirke utfallet av en slik teamekspansjonsprosess, og noen av disse vil bli tatt opp og analysert i empirikapitlet.

Teamets medlemmer

Min casebedrift, Boston Michromachines, består i dag av syv ansatte, men det er flere involverte mennesker som ikke jobber i bedriften til daglig. En presentasjon av de ansatte og hvordan bedriften er hierarkisk oppbygd vil vises i figuren nedenfor. En utdypning av teamets bakgrunner og utdannelse vil bli nærmere utdypet i empiri og analysekapitlet.



Figur 4: Entreprenørteam & øvrig ledelse

Figuren ovenfor viser hvem som var det opprinnelige entreprenørteamet av Boston Michromachines. Dette teamet besto av Paul Bierden som er CEO⁹ i dag og Thomas Bifano som i dag ikke jobber til daglig hos BMC, men likevel har en stilling som CTO¹⁰. I tillegg viser den hvem som sitter i den øvrige ledelsen i dag; Steven Cornelissen som er visepresident og Joe Caruso som er direktør. Tabellen nedenfor presenterer de øvrige ansatte i BMC.

<i>Navn</i>	<i>Stilling</i>
Steven Menn	Sjef for produktmarkedsføring
Anna Burton	Teknologisk ansvarlig
Charlie Vanlam	Medarbeider teknologi
Victor Lee	Medarbeider teknologi
Seth Pappas	Forskning og utvikling i samarbeid med Boston University

⁹ CEO betyr Chief Executive Officer (Daglig leder/ administrerende direktør)

¹⁰ CTO betyr Chief Technology Officer (Teknologisk ansvarlig)

3.2.2 Rollen som deltakende observatør – datainnsamling

Det finnes som nevnt flere forskjellige måter å samle inn data på innenfor kvalitativ forskning. I forhold til min problemstilling syntes jeg det var en god ide å observere istedenfor å gjøre intervjuer. Dette fordi jeg ved å bruke deltakende observasjon som forskningsdesign ville få større mulighet til innhente relevant informasjon. Som tidligere nevnt innebærer denne metoden at forskeren setter seg selv inn i en gruppe for en bestemt periode for å observere oppførselen, og for å høre på dialogen som foregår i gruppen. Jeg observerte og samlet inn data under hele mitt opphold i bedriften. I tillegg til at jeg observerte teamet, var det en avtale at jeg skulle komme med råd til BMC, dersom jeg hadde noe å bidra med. Jeg deltok som nevnt i kurs innen entreprenørskap på Boston University samtidig som jeg jobbet der, og lærte mye der som jeg syntes det var interessant å videreformidle til BMC.

En utfordring med denne metoden er å få adgang til den gruppen eller bedriften som man ønsker å observere. Å få adgang til BMC var ikke en utfordring for meg da jeg likevel skulle være tilstede i bedriften over en relativt lang periode. De ansatte visste at jeg ønsket å analysere bedriften, og var svært åpne for å svare på eventuelle spørsmål jeg hadde. Observasjonen foregikk ved at jeg begynte med å studere hver enkelt person med tanke på bakgrunn og kompetanse for å finne ut mest mulig om teammedlemmene som individer. I tillegg til at jeg observerte teamet, komplimenterte jeg funnene ved å stille spørsmål og føre samtaler. Deretter så jeg på alle medlemmene i teamet som en helhet og observerte hvordan de jobbet sammen. Jeg noterte fortløpende ned det jeg observerte, og på slutten av dagen lagde jeg et sammendrag i en dagbok med det jeg hadde kommet fram til. Der det var spesielt interessante samtaler, noterte jeg ned hva informantene sa rett etter samtalen for å ha mulighet til å gjengi sitatene best mulig i ettertid. På grunnlag av at min studie baseres på deltakende observasjon og samtaler, så jeg ikke på det som hensiktsmessig å bruke en intervjuguide.

3. 3 Troverdighet, bekreftbarhet, pålitelighet og overførbarhet

Når en utarbeider en forskningsprosess er det viktig at man fokuser på kvaliteten av arbeidet, og det finnes flere forskjellige kriterier som kan benyttes for å vurdere kvaliteten forbundet med forskningen (Bryman og Bell, 2003).

Lincoln og Guba (1985) fremlegger et forslag til måter å vurdere kvaliteten i kvalitativ forskning ut fra. De foreslår ”trustworthiness” som et vurderingskriterium for hvor bra forskningen er, aspektene ved dette har en tilknytning til de kvantitative vurderingskriteriene som er nevnt overfor. Vurderingskriteriene som uttrykker kvalitet i kvalitativ forskning er troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftelse. Troverdighet vektlegger hvor troverdig funnene er, og kan sammenlignes med intern validitet som brukes i kvantitativ forskning. Overførbarhet omhandler i hvilken grad funnene kan anvendes i andre kontekster, og kan dermed sammenlignes med ekstern validitet. Pålitelighet vurderer om funnene kan benyttes flere ganger, og er sammenlignbar med reliabilitet. Bekreftelse vurderer om forskerne har vektlagt eget verdisyn i forskningsprosessen (ibid). I hvilken grad jeg anser min studie som pålitelig, overførbar, bekreftbar og troverdig, vil bli beskrevet i de kommende avsnittene.

Troverdighet

Begrepet troverdighet handler som nevnt om hvor troverdig funnene virkelig er. Lincoln og Guba (1985) mener at forskningens troverdighet kan økes ved at forskeren bruker lange perioder i feltet, samt benytter seg av metodetriangulering. Jeg jobbet som nevnt hos Boston Michromachines over en relativt lang periode, noe som ga meg anledning til å oppnå en god innsikt i hvordan denne bedriften fungerte. Dette er en liten bedrift med åpent kontorlandskap og jeg fikk mulighet til å observere hvordan alle de ansatte jobbet sammen som et team. Jeg hadde også kurs på Boston University på kveldstid, og i det ene kurset jobbet vi med å analysere internship- bedriftene våre, noe som var med på å styrke min innsikt i BMC. Jeg ble godt tatt imot hos både ledelsen og de øvrige ansatte, og de var veldig åpne og villige til å svare på spørsmål jeg hadde underveis. Jeg jobbet spesielt tett med Steven Menn, produktmarkedssjef hos BMC, og vi fikk et nært forhold i løpet av de månedene jeg var hos dem.

Det at jeg fikk fri tilgang på informasjon og være tilstede under møter i tillegg til å oppleve hverdagene i bedriften, er med på å øke troverdigheten av de dataene og observasjonene jeg satt igjen med i ettertid. Et aspekt som kan ha vært med på å trekke ned troverdigheten av min studie, er det faktum at all kommunikasjon foregikk på engelsk, og eventuelle misforståelser kan dermed ha oppstått. Jeg tror imidlertid ikke dette kan ses på som noen stor svakhet, siden jeg har gode engelskkunnskaper, og i tilfeller der jeg var usikker på hva som de mente, passet jeg på å spørre en gang til for å være sikker på at jeg hadde forstått. En annen begrensning i

forhold til pålitelighet med min studie er at bedriften har eksistert noen år, og at jeg har dermed ikke sett hvordan entreprenørteamet fungerte i begynnelsen. Men da jeg kom til BMC hadde de nettopp ansatt tre nye personer, og jeg fikk se hvordan disse tilpasset seg det eksisterende teamet. Til tross for disse begrensningene, mener jeg at studiens pålitelighet relativt god.

Bekreftbarhet

Bekreftelse handler om i hvilken grad forskerne har vektlagt sitt eget verdisyn i forskningsprosessen (Bryman og Bell, 2003). En annen definisjon på dette begrepet er utarbeidet av Kvale (1997); *”Bekreftbarhet omhandler forskerens kritiske holdning til egne observasjoner, og innebærer hvilken kontroll som anvendes for å motvirke skjev tolkning og selektiv forståelse”*. I tillegg innebærer begrepet et krav om at forskningen kan støttes og underbygges av annen forskning (Kvale, 1997). En svakhet i forhold til bekreftbarhet av min studie er at jeg antakelig ikke klarte å være fullstendig objektiv, i og med at jeg ble godt kjent med de ansatte i bedriften. Dette er imidlertid en utfordring i de fleste kvalitative undersøkelser, da det kan være vanskelig å ikke til en viss grad bli påvirket av egne verdisyn og fortolkninger. Jeg forsøkte å forholde meg objektiv og ikke la meg påvirke av de personlige relasjonene som bygdes opp i løpet av perioden jeg var hos min casebedrift, men det er altså vanskelig å ikke bli subjektiv i slike situasjoner.

Pålitelighet

Dette begrepet vurderer om de dataene man kommer frem til kan brukes flere ganger. Med andre ord handler det om i hvilken grad en lignende observasjonsprosess ville gitt de samme resultatene som jeg kom frem til (Mehmetoglu, 2004). I følge Lincoln og Guba (1985) er det mulig å måle graden av pålitelighet i kvalitativ forskning ved å bruke en revideringsteknikk. Denne teknikken brukes for å vurdere en forskers dokumentasjon, framstilling av data, metodene som er brukt under forskningsprosessen og konklusjonene som har blitt tatt (Mehmetoglu, 2004). På denne måten blir det mulig for leseren å få et overblikk over hvordan forskeren kom fram til sine konklusjoner. Målet med en slik revidering der detaljer i studien presenteres, er nettopp det å øke påliteligheten til studiens konklusjoner (ibid). Dette er imidlertid oftest ikke tilfelle i kvalitative studier, fordi de sjelden inneholder så mange detaljer. Siden mine data ble samlet inn ved deltakende observasjon, vil en annen person

sannsynligvis ikke ha sittet tilbake med de samme inntrykkene jeg fikk. Dette fordi det kommer helt an på hva man ser etter, og hvordan man er som person når man observerer et slikt case. Konteksten rundt det som observeres vil også være avgjørende for studiens pålitelighet. En begrensning ved min studies pålitelighet er derfor at jeg ikke vet nøyaktig hva som har skjedd hos BMC før jeg entret bedriften. Jeg måtte derfor basere en del av studien på spørsmål jeg stilte dem, noe som kan påvirke resultatet jeg kom frem til. I tillegg må min bakgrunn og utdannelse kunne sies å ha hatt innvirkning på hvilke aspekter jeg valgte å konsentrere meg om i min studie. Dette kan ha ført til at jeg tok med meg forutinntatte antakelser inn i min rolle som deltakende observatør. Likevel ser jeg på påliteligheten til mine resultater som ganske bra, fordi jeg har redegjort for hvordan jeg kom fram til mine konklusjoner.

Overførbarhet

Overførbarhet handler om i hvilken grad funnene i undersøkelsen kan generaliseres. Begrepet handler om i hvilken grad resultatene fra studien kan være relevant i andre prosjekter og settes inn i en større sammenheng, og på denne måten bidra til en mer generell teoretisk forståelse (Thagaard, 2002). Nå er som nevnt ikke generalisering hovedmålet med kvalitativ forskning, men derimot er det viktigste her å innhente detaljerte opplysninger om et spesielt tema. Derfor vil overførbarhet i kvalitativ forskning i stor grad fokusere på generelle felles funn under like omstendigheter (Mehmetoglu, 2004). Mine funn hos BMC kan ikke umiddelbart generaliseres, men de vil nok kunne sammenlignes med forskning som gjøres i andre bedrifter under liknende omstendigheter. Selv om mine funn antakelig ikke vil kunne ses på som generaliserbare, vil de nok likevel kunne brukes til videre forskning i senere anledninger.

4. EMPIRI OG ANALYSE

I dette kapitlet vil jeg presentere og analysere de dataene jeg samlet inn under mitt opphold i USA hos Boston Michromachines. Analysen er basert på det teoretiske rammeverket og begrepsrammen som ble presentert i teorikapitlet. Det er en nyetablert virksomhets teamekspansjonsprosess som er grunnlaget for analysen. Empirien og analysen er basert på mine observasjoner av hvordan de ansatte i BMC jobber sammen som et team og hva de har opplevd på veien mot å bli det teamet de er i dag. Jeg konsentrerte meg spesielt om områdene ansettelsesprosesser, daglig leder, kommunikasjonsflyt og personlige egenskaper og kompetanse. Informasjonsinnhentingene foregikk ved at jeg observerte de forskjellige aspektene, i tillegg til at jeg stilte mange spørsmål og hadde samtaler med teammedlemmene underveis.

I dette kapitlet begynner jeg med å beskrive en vanlig dag hos Boston Michromachines. Videre presenteres og deretter analyseres observasjonene mine når det gjelder Paul Bierden som daglig leder (CEO). Deretter tar jeg for meg hva jeg fant ut innenfor temaets utfordringer i en rekrutteringsprosess og foretar en analyse av disse observasjonene. Jeg vil så introdusere og analysere mine funn i forhold til hva som blir tatt hensyn til når det skal ansettes nye personer med tanke på kompetanse og bakgrunn. Til slutt vil jeg fremstille mine observasjoner når det gjelder hvordan BMCs medlemmer kommuniserer med hverandre.

Som nevnt tidligere ble Boston Michromachines etablert av Thomas Bifano og Paul Bierden i 1999. Siden den gang har bedriften vokst til en liten, men profitabel bedrift i amerikansk målestokk. I dag sitter Bifano i styret og deltar ikke i den daglige driften av BMC, mens Bierden helt fra bedriftens oppstart har hatt stillingen som daglig leder. På veien dit de er i dag har de møtt på mange utfordringer og uforutsette hendelser har dukket opp, noe som ikke er uvanlig i nyetablerte bedrifter. Med utgangspunkt i Schumpeters (1996) definisjon innebærer entreprenørskap at det enten blir organisert et nytt foretak, eller at omorganisering skjer innenfor en eksisterende virksomhet. Virksomheten som blir observert i denne studien har nylig utviklet et helt nytt produkt, som førte til at de måtte gjennom en omstillingsprosess, der de for eksempel trengte flere ressurser i form av flere ansatte. Virksomheten kan derfor settes i kategorien ”nyetablert virksomhet”.

En vanlig dag hos Boston Michromachines

Klokken er vanligvis før 08.00 når Paul ankommer lokalene i Watertown. Han er som oftest den første som kommer på jobb, og han starter dagen med å lage seg en kopp kaffe på pauserommet. I tillegg er Steven alltid tidlig ute, og han setter seg rett ned med sine to datamaskiner og begynner å jobbe. Steven sitter mye i telefonen, og jobber hele tiden for å knytte kontakter og utvide BMCs nettverk. Etter en stund hender det ofte at Steven og Paul møtes på kontoret til Paul og snakker om dagens gjøremål. Ute i det åpne kontorlandskapet sitter Anna, Victor, Charley og Seth nesten hele tiden foran datamaskinene sine, eller jobber med å pirke på speilene. De snakker ikke mye sammen, bortsett fra når klokka nærmer seg 12.00 og det er tid for lunch. Sammen bestemmer de hvilket lunchsted de skal hente mat fra, og Paul og Steven blir gjerne involvert via Google Talk. Det er tre lunchsteder som det i hovedsak veksles mellom, og en av de ansatte henter maten til kontoret. Dette er den eneste tiden på dagen alle de ansatte samles på pauserommet og småpratene om familie og været går lett. Til lunch kommer ofte Steven C som jobber mye på forsknings og utviklingsavdelingen på Boston University. Samtalen i pausen dreier seg svært sjelden om jobb. Når matpausen er over, beveger alle seg tilbake til plassene sine og fortsetter arbeidet sitt. Som oftest er det eneste som bryter stillheten, telefonen som ringer. Det hender at Anna og Victor diskuterer når de jobber med speilene. Det kan virke som de har litt forskjellige syn på hvordan ting bør gjøres. Arbeidstiden deres er fleksibel, og de går ikke hjem på like tidspunkt hver dag, de jobber til de er ferdige med det de driver med. Når jeg går hjem rundt klokken 17.00 sitter de fleste fortsatt på plassene sine og jobber.

Jeg vil i den kommende delen legge fram konkrete funn og observasjoner i forhold til de interne prosessene som kan ha betydning for en nyetablert virksomhets teamekspansjon.

4.1 Paul Bierden som daglig leder (CEO)

Jeg fant snart ut at Paul Bierden, CEO i Boston Michromachines, har forholdsvis liten erfaring med å jobbe i små bedrifter, i tillegg til at han ikke har formell utdanning innen bedriftsledelse. Han hadde heller ingen ledererfaring før han ble ansatt i Boston Michromachines. Paul har det overordnede lederansvaret i BMC, men han har et relativt tett samarbeid med den andre personen i entreprenørteamet, Thomas Bifano, som fremdeles sitter

i bedriftens styre. Bifano er en godt voksen mann med erfaringer fra flere nyetableringer. I forhold til BMCs ledelse, ønsket jeg å observere forhold rundt daglig leder.

Mine observasjoner her omhandler Pauls atferd, arbeidsmetoder og hans interaksjon med de ansatte. Når det gjelder hans atferd, noterte jeg meg at han tilsynelatende alltid var travelt opptatt og stadig stresset. Han jobbet lange dager, der han for det meste holdt seg på kontoret sitt og satt mye i telefonen. På møtene vi hadde var han den som styrte, men sa i grunnen ikke så mye om hva han selv drev på med, og delte lite informasjon med de ansatte om hva som foregikk. Dette endret seg imidlertid etter at bedriften innførte et morgenmøte en gang i uka der alle de ansatte skulle presentere det de hadde drevet med i den foregående uken. Paul satt mye i telefonen og hadde ofte telefonmøter med eksisterende kunder og potensielle nye kunder. Inntrykket jeg satt igjen med etter å ha observert daglig leder i tre måneder, var at han for det meste jobbet alene uten å snakke så mye med de øvrige ansatte. Dette med unntak av Steven Menn, da de jobbet svært nært innpå hverandre og hadde daglig samarbeid. Noen dager var han ikke ute i det åpne kontorlandskapet i det hele tatt. Når det gjaldt vårt forhold var han behjelpelig hvis det var noe jeg lurte på, men han tok ikke kontakt med meg på eget initiativ. Han var travelt opptatt og kunne til tider virke svært stresset og overarbeidet.

Etter at jeg hadde jobbet der i tre måneder hadde jeg en avsluttende presentasjon der jeg presenterte det jeg hadde jobbet med i min tid hos BMC. Etterpå snakket vi om Boston Michromachines framtid og Paul trakk da fram at han ikke trodde han var den optimale personen til å være daglig leder i bedriften på dette tidspunktet. Hans utsagn var følgende:

”Nå begynner bedriften å få noen år på baken, og som du vet er vi akkurat nå inne i en stor omstillingsprosess med tanke på det nye produktet vi lanserer. Jeg tenkte for noen år tilbake på å skaffe meg en utdannelse i bedriftsledelse, men fikk råd om å heller lære av de erfaringene jeg hele tiden gjør meg som CEO. Dette er noe jeg angrer på i ettertid, fordi jeg føler at jeg ikke har nok kompetanse og erfaring til å lede bedriften til det nivå som er ønskelig i dag. Det er nok mange ting som kunne vært håndtert på bedre og mer effektive måter hvis jeg hadde hatt mer relevant kompetanse. Jeg er en teknisk person og ingen har bedre innsikt i våre produkter enn jeg har, men jeg har i det siste innsett at dette kanskje ikke er nok. Derfor har jeg vært inne på tanken å ansette en ny person i min stilling som har andre egenskaper og mer erfaring med å drive bedrifter enn hva jeg har”.

Dette utsagnet fra Paul indikerer at han er litt usikker på sine forutsetninger for å være leder av bedriften i den fasen de er i nå. Han mener selv at han har særdeles god innsikt i

teknologien de driver med, men kanskje ikke er den rette personen til å drive denne bedriften videre. Videre i denne samtalen spurte jeg Paul om han kunne tenke seg å fortsette å jobbe hos BMC i en annen posisjon, dersom han bestemte seg for å overlate stillingen sin til en annen person. Svaret jeg fikk var følgende;

”Ja. Jeg ønsker uansett å fortsette i BMC. Jeg kan tenke meg å jobbe med å videreutvikle produktene våre. Jeg ser et stort potensial i konseptet, men som sagt er nok ikke jeg den rette personen til å lede bedriften til det nivået som er ønskelig. Grunnen til at jeg ønsker å bli er fordi jeg ser på meg selv som en viktig ressurs for BMC, bare ikke som CEO. I tillegg er denne bedriften hjertebarnet mitt, og jeg vil så gjerne være med videre.”

Dette indikerer at Paul virkelig brenner for bedriften sin, og han har et sterkt ønske om at den skal bli suksessfull, selv om han skulle innta en annen rolle enn daglig leder. Han har vært med på å grunnlegge bedriften og sett den vokse og ekspandere, og han gjør det tydelig at han gjerne vil fortsette å følge BMCs utvikling også i fremtiden.

Etter dette var sagt, kom Paul med en oppfølgingskommentar. Han så også for seg et annet scenario enn at han trer ut av stillingen som CEO. Han sa følgende:

”Jeg har i tillegg tenkt litt over hvordan dette dilemmaet kan håndteres på andre måter. Den beste løsningen hvis jeg ikke skal gå av som CEO, tror jeg må være å bruke Thomas Bifano, min medgründer mer aktivt enn jeg gjør i dag. Dette kan være en god ide fordi han sitter inne med mye mer businesserfaring enn meg, og i tillegg kjenner han produktene våre svært godt. Problemet er bare at han har gjort det klart hele veien at han ikke ønsker å ta del i bedriften på daglig basis, fordi han er en svært opptatt mann. Han jobber som sjef for Boston Universitys inkubatorsenter, og har egentlig mer enn nok å gjøre allerede. Samtidig tror jeg kanskje han ville være villig til å gi meg mer råd og veiledning, hvis jeg ber om det. Han var tross alt med på å starte BMC, og også han ønsker at vi skal gjøre det bra. På en måte vil en slik løsning kanskje være den beste, fordi vi på den måten ikke trenger å ansette en ekstern person”.

Thomas har som nevnt mer erfaring enn Paul når det gjelder å starte virksomheter og han har mer forretningserfaring. Han har i tillegg god innsikt i bedriften og deres produkter. Det virket som Paul var interessert i å gå for en slik løsning, men litt skeptisk til om Bifano har tid til å involvere seg mer enn han allerede gjør.

Analyse

En idéskaper har ikke alltid de egenskapene som trengs for å iverksette og utføre viktige oppgaver i en nyetablert bedrift. Det er imidlertid vanlig at en av entreprenørene går inn i rollen som CEO etter at bedriften har gått gjennom kommersialiseringsfasen.¹¹ En annen tendens virker å være at etter hvert som bedriften utvikler seg og ekspanderer, vil det være hensiktsmessig å ansette en utenforstående som daglig leder. Dette fordi entreprenørene ikke alltid har den beste kompetansen i forhold til å videreføre bedriften, spesielt med tanke på ledelse og bedriftsutviklingserfaring (Clarysse og Moray, 2004). Paul Bierden inntok altså posisjonen som daglig leder av BMC med relativt liten erfaring fra forretningsverdenen. I følge Clarysse og Moray (2004) kan nettopp det at bedriften ikke har en erfaren daglig leder, gjøre det vanskelig å finne investorer som er villig til å investere penger i virksomheten. Dette var imidlertid ikke en utfordring BMC støtte på, fordi de ble fullstendig finansiert av amerikanske myndigheter.

Som vi så i teoridelen er det flere forskjellige utfordringer som kan dukke opp når et entreprenørteam skal videreutvikles til å bli et mer etablert team. Avgjørelsen om hvem som skal være CEO er en av disse utfordringene. Som Paul sier selv, er han kanskje ikke den optimale bedriftsleder i den fasen BMC befinner seg i nå. Han begrunner dette med at han ikke har noen formell lederutdannelse, og at han ikke har erfaring fra liknende arbeid. Utfordringen i denne sammenheng er å ta en avgjørelse om hvorvidt han skal fortsette som CEO, eller om det nå er på tide å overlate dette ansvaret til en person med bredere kompetanse og erfaring. Dette kan relateres til Clarysse og Morays (2004) teori der de påpeker at entreprenørteam ofte velger å ansette en ekstern person i rollen som CEO. De hevder også at ved en slik løsning er det viktig at denne personen har god innsikt i bedriftens kjernekompetanse, for eksempel teknologien. Det er nettopp dette Paul ser ut til å være bekymret for, fordi han vet at han sitter inne med så mye kunnskap som han ser på som uvurderlig viktig.

Videre sier Clarysse og Moray (2004) at det er avgjørende at den som er CEO, forstår at en læringsprosess ikke går av seg selv, men at det kreves hardt arbeid for å tilegne seg den nødvendige kunnskapen. Dette kan relateres til Paul, da han sier at han vurderte å ta en universitetsutdannelse i bedriftsledelse, men heller valgte å satse på å lære av egen og andres

¹¹ Forelesning med Paul McManus, Boston University, mai 2007.

erfaring. Meyer og Dean (1990) hevder at nøkkelpersoner som for eksempel CEO vil ha svært stor innflytelse på en nyetablert virksomhets evolusjon. Dette er også tilfelle i BMC, og både observasjonene og samtalene mine med Paul tyder på at han ikke føler seg helt komfortabel med å ha så mye ansvar på dette tidspunktet i bedriftens livssyklus.

Paul indikerer at han vurderer å snart overlate sin stilling til en mer erfaren person med bredere erfaring fra ledelse og bedriftsutvikling. Han understreker imidlertid at han har et sterkt ønske om å fortsette å jobbe i BMC, men da i en annen stilling enn daglig leder. At han fortsetter mener han er avgjørende for bedriften, fordi han sitter inne med så mye kunnskap om teknologien de driver med. I forhold til dette sier Clarysse og Moray (2004) at en slik omstilling kan være vanskeligere enn først antatt. Et viktig spørsmål er derfor om Paul virkelig vil klare å overlate så mye ansvar til en utenforstående. Dette kan bli en utfordring, dersom Paul tar det skrittet å ansette en ekstern person i hans sted. Pauls utsagn i forhold til dette temaet, kan tyde på at han tror en ekstern person vil være så bra for bedriften, at han er villig til å sette sin stilling til disposisjon. Om dette vil kunne gjennomføres i praksis uten for store komplikasjoner er ikke lett å forutse. En grunn til at dette kan komme til å bli en stor utfordring for BMC, er at Paul har ledet bedriften i flere år nå, og at det derfor kan bli spesielt vanskelig å overlate dette ansvaret til en annen person. I tillegg til at det kan bli vanskelig for Paul, er et annet spørsmål av betydning hvordan en ny daglig leder vil kunne tilpasse seg. Om han eller hun vil føle seg tilpass med at Paul fortsatt er der er en annen sak av betydning. I tillegg innebærer et slikt utfall at også de øvrige ansatte må gjennom en omstillingsprosess. Dersom bedriften hadde vært yngre, kunne det muligens vært en mindre omfattende utfordring fordi man på et tidlig tidspunkt ofte ikke har rukket å bli rutinepreget.

Som Paul presiserte kan en annen løsning enn å ansette en ekstern person som CEO, være at Paul fortsetter i denne jobben, men søker veiledning og assistanse hos mer erfarne mennesker, for eksempel Thomas Bifano. Som nevnt i teorikapitlet, hevder Clarysse og Moray (2004) at et godt alternativ til å ansette en ekstern person som daglig leder, kan være å benytte en ”coach” for å rådføre seg med. Hvis BMC får til å involvere Bifano i større grad, kan han ses på som en ”coach” for dem. På denne måten kan BMC unngå den store omveltningen som utskiftning av daglig leder fører med seg.

4.2 Rekrutteringsprosesser

Paul Bierden har som medgründer og administrerende direktør det overordnede ansvaret for rekruttering og ansettelser hos Boston Michromachines. Ifølge Professor Paul McManus¹² ved Boston University er nettopp det å ansette riktige personer en av de mest kritiske oppgavene i en nyetablert bedrift. For å finne disse menneskene, er det avgjørende med en gjennomtenkt rekrutteringsprosess. Også i denne bedriften har dette vært en av de mest utfordrende oppgavene. Noen av de observasjonene jeg har gjort kan reflektere de valgene som har blitt gjort med hensyn til rekruttering hos BMC.

I denne delen var min intensjon å avdekke hvilke kriterier Paul legger til grunn når han skal rekruttere nye mennesker til sin bedrift. I tillegg ønsket jeg å finne ut hva han så på som mest utfordrende ved nye ansettelser. Hvordan Paul gjennomførte en rekrutteringsprosess var vanskelig for meg å observere, og denne delen bygges derfor på ustrukturert intervju og samtaler med Paul Bierden.

Jeg hadde en samtale med Paul om hvordan han har gått frem når han har bygd opp teamet sitt over de årene BMC har eksistert. Jeg spurte han hva som har vært de viktigste kriteriene hans når han har rekruttert nye mennesker, og han svarte følgende;

”Det aller viktigste for meg har vært å ansette personer jeg føler passer inn i det eksisterende teamet på det aktuelle tidspunktet. Det har vært mange søkere som har hatt gode utdannelser og bakgrunner, men det viktigste for meg er hvordan jeg tror personen vil klare å tilpasse seg teamet. Som du vet er vi en liten bedrift, og ett enkelt individ som ikke jobber godt sammen med de andre, kan virkelig skade bedriften”.

Videre i denne samtalen spurte jeg om Paul mener det er stor forskjell mellom å ansette mennesker i en nyetablert bedrift i forhold til å ansatte nye personer i et veletablert firma. På dette svarte han;

”Som nevnt tidligere, har nye ansettelser i små bedrifter stor innflytelse på hele virksomheten. Siden alle de ansatte kontinuerlig samhandler, vil en feilansettelse virkelig kunne skade teamet. I et veletablert firma kan man gjøre en slik tabbe uten at det umiddelbart får veldig omfattende konsekvenser for firmaet.”

¹² Seminar på Boston University, mai 2007

Jeg jobbet tett med de fleste ansatte i Boston Michromachines, og jeg fant snart ut at absolutt alle de ansatte hadde tekniske bakgrunner og var utdannet ingeniører. Jeg ønsket derfor å finne ut hvorfor Paul har valgt å ansette bare mennesker som er utdannet ingeniører i teamet sitt. I en av våre samtaler stilte jeg han dette spørsmålet, og fikk følgende svar;

”Boston Michromachines er en høyteknologisk bedrift som krever et team av mennesker som har forutsetninger for å forstå hvordan produktene våre er bygd opp og fungerer. Selv om ikke alle jobber med produktutvikling er det avgjørende for oss at alle har god innsikt i hvordan produktene er satt sammen. For å møte markedet har vi behov for å til enhver tid kunne videreutvikle og forbedre våre produkter, og til dette trenger vi gode ingeniører. I bedriftens første leveår har jeg sett på ingeniører som vår viktigste ressurs. Jeg er imidlertid klar over at nå som bedriften vokser, og vi forsøker å nå nye markeder, kan det være på tide å ansette flere ikke-tekniske mennesker.”

Svarene Paul ga meg når det gjaldt hans syn og meninger rundt rekruttering og ansettelser viser at han har en bevisst tankegang rundt dette temaet. Det kan tyde på at han tenker nøye gjennom hvilke personer han ansetter, og mener det er særdeles viktig for BMC å ansette de riktige menneskene. For å finne ut mer om hvordan han velger ut de nye ansatte, spurte jeg hvordan han gikk fram for å finne kandidater til ledige stillinger. Paul forklarte denne prosessen slik;

”Når jeg har bestemt meg for å ansette en ny person er det fordi jeg føler at vi ikke rekker over alt vi har å gjøre. Jeg har hovedsakelig ansatt personer som har blitt anbefalt av mennesker jeg stoler på. Som et eksempel ble Steve anbefalt av Seth som kjente til han fra en annen sammenheng. Jeg tror dette er en bra måte å gjøre det på, fordi det er vanskelig å finne ut hvordan en person virkelig er under en intervjuopprosess alene. Spesielt synes jeg dette er viktig fordi jeg er så opptatt av at personen skal passe inn i det eksisterende teamet vårt”.

Jeg jobbet som nevnt tett med Steven Menn som er sjef for Produktmarkedsføringen, og også den eneste ansatte i markedsføringsavdelingen. Menn er i likhet med de andre ansatte hos Boston Michromachines utdannet ingeniør og har ingen utdanning innen markedsføring og salg. Vi hadde en samtale om hva han syntes om jobben. Jeg ønsket å finne ut hva han syntes om at han jobbet med markedsføring og salg når han ikke hadde noen utdanning innen markedsføring. Han sa følgende:

”Jeg har vært ansatt hos BMC i ganske nøyaktig et år nå, og dette er min første jobb etter jeg var ferdig utdannet ingeniør. I løpet av dette året har jeg møtt mange utfordringer og det har tatt tid å sette seg inn i bransjen og teknologien vi driver med.

Likevel har jeg følt at jeg har gjort en tilfredsstillende jobb på de fleste områder. En flaskehals for meg har imidlertid vært at jeg ikke har en formell utdanning innen markedsføring, og jeg har derfor i noen tilfeller hatt følelsen av å famle i blinde, og noen oppgaver har kanskje tatt lengre tid enn de i utgangspunktet burde. Men til tross for dette, synes jeg det var en riktig avgjørelse av Paul å ansatte en person med teknisk bakgrunn istedenfor en markedsføringsutdannet person. Dette fordi produktet vil selger og produserer er et svært høyteknologisk produkt, og den som selger det må være i stand til å forstå hvordan produktet fungerer og hvordan det er bygd opp. Dette er viktig fordi selgeren må ha innsikt i hva som er produktets fordeler for å kunne gi kundene den informasjonen de ønsker og trenger.”

Dette sitatet viser at det kan være en utfordring for en ingeniør å jobbe med noe som ikke er vedkommendes hovedkompetanseområde, men som teorikapittelet viser kan det være en fordel at alle ansatte i en høyteknologisk bedrift har god innsikt i teknologien de opererer med.

Analyse

De opplysningene jeg fikk i forhold til ansettelsesprosesser hos Boston Michromachines viser at Paul Bierden har gjort bevisste valg når det gjelder å bygge opp teamet sitt. Han vektlegger spesielt at nye ansatte skal passe inn i det eksisterende teamet. Det har blitt argumentert for at hvor stor innsats som legges i rekrutteringsprosessen, i de fleste tilfeller er avgjørende for det utbyttet man sitter igjen med (Wickham, 2006). Paul sier at han gjerne ansetter mennesker som han eller andre han stoler på har kjennskap til på forhånd, fordi han gjerne vil ha mer å bygge avgjørelsen på enn et intervju alene. Flere av medlemmene i teamet har blitt ansatt på grunnlag av bekjentskap, deriblant Steven Menn. Wickham (2006) påpeker også at rekrutteringsprosessen ikke bare er ment for å avdekke kandidatens kompetanse, men også om personen har en innstilling som kan passe inn med bedriftens verdi og kultur. Paul legger særlig vekt på at det å finne kandidater som tilpasser seg teamet godt, er spesielt viktig i små bedrifter som BMC. Han sier videre at dette er viktig fordi i så små organisasjoner kan en feil ansettelse være kritisk, nettopp fordi det er et så lite miljø der alle de ansatte må samhandle kontinuerlig. Han har derfor vært svært opptatt av å finne kandidater som han tror kan passe inn hos dem, og har brukt en del tid på hver og en ansettelse.

Et annet aspekt Paul tydelig har vektlagt når han har ansatt nye mennesker, er at de har en teknisk bakgrunn og utdanning. Han begrunner denne avgjørelsen med at han ser på det som meget viktig at de ansatte klarer å sette seg inn i teknologien de driver med, fordi de er en

særdeles høyteknologisk bedrift. Et slikt syn kan underbygges av forskningen til Neiswander m. f (1987) som hevder at ledere med teknisk bakgrunn har en tendens til å ansette andre, gjerne venner eller familie, som også har teknisk bakgrunn. I Boston Michromachines tilfelle er som nevnt alle de ansatte utdannet ingeniører. Ifølge Clarysse og Moray (2004) er det et vanlig fenomen at ingeniører ansetter andre ingeniører når bedriften trenger flere ressurser i form av menneskelig kompetanse. Paul sier at i bedriftens første leveår har det vært et naturlig valg for han å ansette ingeniører, men dette er ikke noe han har tenkt så nøye på før jeg poengterte det. Han sier videre at han nå har innsett at det kanskje er på tide å snart ansette noen med ikke-teknisk bakgrunn, for eksempel noen med markedsføring og salgserfaring. Dette fordi bedriften har utviklet nye produkter som kan selges til andre markeder og som krever større markedsføringsinnsats. Dette vil bli gått nærmere inn på i avsnittet om kriterier for personsammensetning.

Steven Menn som er den eneste ansatte i BMCs markedsavdeling i dag, støtter Pauls avgjørelse om å ansette mennesker med teknisk bakgrunn. Selv om han også er ingeniør uten noen markedsføringsutdannelse, mener han at han har et godt utgangspunkt for å gjøre en god jobb. Dette fordi også han er av den oppfatningen at det er viktig at alle ansatte hos en så høyteknologisk bedrift som BMC bør ha god teknisk innsikt. Som det kom frem av teoridelen er det å sette sammen gode team i en oppstartsfase en av de mest utfordrende oppgavene ledelsen har. De utsagnene Paul kom med i denne sammenhengen tyder på at han har tenkt en del gjennom ansettelsesprosessene på forhånd.

4.3 Kriterier for personsammensetning i teamet

I denne delen var målet mitt å finne ut hvordan teamet er bygd opp med tanke på medlemmenes kompetanse, utdannelse og øvrig bakgrunn. Jeg ønsket også å avdekke hva som ble vektlagt ved nye ansettelser i forhold til kompetanse og utdannelse. Det første jeg gjorde i denne sammenheng var derfor å spørre hver av de ansatte hvilken utdannelse de hadde. Her kom det fram at absolutt alle medlemmene i teamet var utdannet ingeniører, og de fleste av dem hadde tatt sin utdannelse ved Boston University. I tillegg fikk jeg vite at alle de nyeste ansatte var nyutdannet, og at dette var deres første jobb. Tabellen nedenfor presenterer alle teammedlemmene i Boston Michromachines ved navn, utdannelse og tidligere jobberfaring.

Navn	Utdannelse	Tidligere jobberfaring
Paul Bierden (CEO)	Mastergrad i Mekanisk Ingeniørfag fra Boston University	Jobbet tidligere som sjefsingeniør i et firma som heter Prism
Steven Cornelissen (Chief of Engineering)	Mastergrad fra San Jose State University og Boston University	Jobbet tidligere med forskning og utvikling hos Space System
Steven Menn (Chief of Product Marketing)	Ingeniørutdannelse fra Boston University	Nyutdannet, men har hatt eget markedsføringsfirma
Anna Burton (Teknisk ansvarlig)	Ingeniørutdannelse fra Boston University	Ingen relevant erfaring
Seth Pappas	Ingeniørutdannelse fra Boston University	Erfaring fra liknende virksomheter
Charley Vanlam	Ingeniørutdannelse fra Boston University	Ingen relevant erfaring
Victor Lee	Ingeniørutdannelse fra Boston University	Ingen relevant erfaring
Joe Caruso (Direktør)	Harvard Business School	Mye erfaring med gründervirksomhet og er investor
Thomas Bifano (Chief of Technology Officer)	Ingeniørutdannelse fra Boston University	Er sjef for inkubatorsenteret til Boston University

På slutten av mitt opphold hos BMC spurte Paul Bierden meg om jeg hadde noen anbefalinger til dem med tanke på fremtidige strategiske valg. Jeg hadde som nevnt observert at teamet hans var svært like når det gjaldt kompetanse, utdannelse og bakgrunn. I den forbindelse trakk jeg fram blant annet dette med teamsammensetning og komplementær kompetanse og spurte om han hadde tenkt til å ansette flere mennesker med ikke-teknisk bakgrunn. Responsen jeg fikk på dette utsagnet var følgende:

”Jeg har egentlig ikke tenkt så mye på akkurat det. Jeg har vært mer fokusert på å ansette mennesker med teknologisk innsikt da vi selger og produserer et særdeles høyteknologisk produkt. Jeg har vært mest opptatt av å finne mennesker som passer

inn i teamet vårt, og dermed tenkt at folk med lik bakgrunn lettere kan snakke samme språk. Men når du nevner det, er det kanskje ingen dårlig ide å ansette flere i markedsavdelingen, spesielt siden vi skal forsøke å penetrere et helt nytt og stort marked.”

Som Paul sier, hadde han ikke tenkt på mye på at hans ansatte var så like hverandre og at teamet hans var homogent sammensatt. Han er ingeniør selv og for han var det et naturlig valg og ansette flere mennesker med teknisk innsikt. Jeg har imidlertid snakket med både han og Steven i ettertid, og jeg fikk en nyhet. Paul er nå i gang med prosessen med å ansette flere personer i markedsføring og salgavdelingen. Steven sa følgende til meg;

”Vi skal ansette minst to personer som skal jobbe med markedsføring og salg sammen med meg, Paul mente rådet ditt var en god ide”.

I tillegg fikk jeg en e-post fra Paul der han sa:

”Jeg følger rådet ditt, og har bestemt meg for å ansette flere mennesker på markedsføring og salgavdelingen. Jeg har innsett at nå som bedriften vokser, bør også antallet av ikke-tekniske mennesker i teamet vokse i takt.”

Videre spurte jeg Steven Menn om han syntes det trengtes flere ansatte på markedsføring og salgavdelingen. Til dette hadde han følgende å komme med:

”Frem til nå tror jeg det har vært et strategisk riktig valg å kun ha en person til å jobbe i denne avdelingen. Dette mener jeg fordi vi fram til nå har solgt til store forskningsinstitusjoner og til noen få store kunder innenfor astronomibransjen, noe som ikke krevde mye markedsføringstiltak. Disse kundene var meget interesserte i vårt produkt, og det solgte i grunnen seg selv. I dag står vi imidlertid ovenfor en stor omveltningssprosess, fordi vi har videreutviklet vårt produkt, som åpner mulighetene våre for å forsøke å entre nye, gigantiske markeder. På grunnlag av dette tror jeg at det er på tide å ansette flere mennesker til å ta seg av markedsføring og salg. Jeg føler ikke at det er smart at jeg innehar dette ansvaret alene lengre.”

I forhold til Steven observerte jeg at han i noen tilfeller følte seg oppgitt, fordi han hadde så mye å gjøre. Den tiden jeg var tilstede i bedriften var en hektisk periode der de lanserte et helt nytt produkt, og Steven hadde mye å gjøre i denne sammenheng. Spesielt var det mye arbeid som skulle gjøres i forhold til å komme i kontakt og skape relasjoner med nye potensielle kunder. Steven gjorde stort sett dette arbeidet alene, i tillegg til at jeg jobbet med å samle inn opplysninger om de potensielle kundene. Paul deltok også til en viss grad i dette arbeidet, mens de øvrige ansatte ikke hadde noe med denne prosessen å gjøre i det hele tatt.

I tillegg til at teamet til BMC var homogent satt sammen når det gjaldt utdanning og kompetanse, observerte jeg også at de ansatte var svært like med tanke på kjønn. Bare en av de syv ansatte i bedriften var kvinne; Anna Burton. Under en samtale med Paul spurte jeg han om dette var en tilfeldighet, eller et bevisst valg fra hans side. Kommentaren hans lød følgende;

”Nei, det har egentlig ikke vært et bevisst valg. Det har på en måte bare blitt sånn. Men jeg har som du vet lagt vekt på å ansette mennesker jeg tror vil passe inn i teamet vårt, og det kan være en av årsakene til at det har blitt slik. Dessuten er vi en høyteknologisk bedrift, og det er en større andel menn som for eksempel tar ingeniørutdannelser, og det er derfor flere menn å velge i når man skal ansette nye mennesker. Jeg har ikke noe imot kvinnelige ingeniører, og Anna er en meget flink dame, så det er mulig jeg kommer til å ansette flere damer etter hvert. Det er også flere kvinner som er utdannet innen markedsføring og salg, så på det området er det mye mulig jeg vil ansette en dame.”

Paul påpeker altså at det ikke er et bevisst valg fra hans side at han har ansatt så mange menn i bedriften, og at årsaken til dette utfallet antakelig har sammenheng med at flere menn enn kvinner studerer til å bli ingeniører.

Analyse

Ifølge Larsen (1998) er som nevnt en av de mest sentrale oppgavene i forbindelse med å bygge team, å gjøre en behovsanalyse i forhold til hvilke kompetanse bedriften trenger. Dette innebærer blant annet om man ønsker et homogent team eller et som er mer heterogent sammensatt. I henhold til teorien til for eksempel Ruef m. f (2003), synes teamet til Boston Michromachines å være et homogent sammensatt team med tanke på utdanning og bakgrunn. Teamet deres består utelukkende av ingeniører med tekniske bakgrunner. Det kan oppstå flere forskjellige utfordringer i forbindelse med at teamet til BMC består av mennesker med så lik bakgrunn. Blant annet kan det ses på som en begrensning at teamet ikke utfyller hverandre så godt med tanke på evner og kompetanse. Med andre ord kan man se på det som en ulempe at graden av variasjon med tanke på humankapital internt i teamet ikke er spesielt stor. Selv om de ansatte jobber med forskjellige fagfelt, har alle et særdeles likt utgangspunkt. I tillegg er teamet homogent sammensatt når det gjelder kjønn. Goodman (1986) hevder at det kan være enklere å få ting gjort i team som er heterogent sammensatt med tanke på egenskaper. På den andre siden påpeker flere forskere at det kan være en fordel å ha et homogent sammensatt

team. For eksempel trekker Ruef m. f (2003) fram at homogenitet i teamet kan ha en positiv effekt, fordi likhet blant individer kan legge til rette for tettere relasjoner, og dermed et bedre samarbeid innad i gruppen. Det er nettopp dette aspektet Paul legger til grunn når han forklarer hvorfor han har valgt å bygge opp et så homogent team. Han vektlegger som nevnt spesielt viktigheten av at eventuelle nye medlemmer kan passe inn i teamet og med bedriftens kultur og verdier.

Steven trakk fram at også han mente at Pauls valg i forhold til å ansette bare mennesker med lik bakgrunn, hadde vært et strategisk riktig valg. Dette begrunner han med at BMC fram til nå ikke har hatt produkter som krever store markedsføringstiltak, og dermed har det vært mer hensiktsmessig å fokusere på at teamet er i besittelse av god teknologisk innsikt. Han legger imidlertid til at det snart er på tide å ansette flere mennesker i hans avdeling, på grunn av at de nå lanserer nye produkter som krever større salgsinnsats. Men selv om både Paul og Steven mener dette har vært den beste løsningen, vet de ikke hvordan bedriften hadde utartet seg med en mer heterogen teamsammensetning. En annen utfordring i forhold til dette, vil antakeligvis bli prosessen med å integrere de nye ansatte med helt annen bakgrunn enn hva de eksisterende teammedlemmene har. I denne forbindelse kan det trekkes fram at Wickham (2006) hevder at det er avgjørende å finne kandidater som passer inn med bedriftens verdier og kultur. Paul vektlegger at han hele tiden har forsøkt å finne ansatte som han mener vil passe godt inn i BMCs team. Et spørsmål er derfor i hvilken grad et team sammensatt av teknikere vil klare å integrere noen med en helt annen bakgrunn enn dem selv. Mine funn tilsier at de i skrivende stund er i gang med en ny ansettelsesprosess, der de skal ansette flere personer som ikke er utdannet ingeniører. Dermed vil teamet kanskje om en stund kunne ses på som mer heterogent sammensatt.

4.4 Kommunikasjon mellom medlemmene i teamet

Et annet aspekt som er viktig i forhold til å sette sammen team, er medlemmenes evne til å snakke sammen og forstå hverandre. Boston Michromachines har nesten doblet antall ansatte i løpet av det siste året. Dette medfører en stor omstillingsprosess for en bedrift, og jeg ønsket å finne ut av hvordan BMC har taklet denne omstillingen med tanke på teamets interne kommunikasjon. Noe som vekket min interesse når det gjaldt kommunikasjonsflyten hos BMC var et spørsmål en av de ansatte, Seth, kom med på et morgenmøte;

”Paul, kan ikke vi gjennomføre en spørreundersøkelse innad i bedriften der vi spør hva hver enkelt person egentlig kan gjøre og hva de driver med akkurat nå? Jeg vet nemlig ikke hva de forskjellige ansatte er i stand til å gjøre og hvordan de ligger an med oppgavene sine, og dette forvirrer meg”.

Paul virket litt forvirret og sjokkert da han skulle svare på dette spørsmålet, noe som fikk meg til å stille et spørsmål ved hvor god kommunikasjonen i BMC egentlig var. Jeg begynte derfor å følge ekstra godt med på hvordan teamet snakket sammen. Jeg hadde gode forutsetninger for å gjøre dette da bedriften holdt til i lokaler med åpent kontorlandskap der alle satt på samme sted, med unntak av Steven og Paul som hadde egne kontorer.

En stund etter at Seth stilte dette spørsmålet om spørreskjema, kom Paul med et tiltak i forsøk på å bedre bedriftens interne kommunikasjon. De begynte å ha et morgenmøte hver onsdag der hver og en person hadde en presentasjon av det de hadde gjort i løpet av uken som var gått siden sist møte. Dette viser at Paul antakelig ble oppmerksom på at kommunikasjonen ikke var veldig effektiv først når Seth spurte om dette. Det virket som om de fleste syntes et slikt morgenmøte var et bra tiltak, og for første gang kunne jeg se at de virkelig snakket sammen og diskuterte det de faktisk drev med. I tillegg til ukentlige møter laget Paul et skjema som de ansatte skulle fylle ut hver uke, der de beskrev hvordan progresjonen på de prosjektene de jobbet med utartet seg.

En annen observasjon jeg gjorde i forhold til BMCs interne kommunikasjon er at de ansatte oftest snakket med hverandre via Google Talk på datamaskinene når de ville hverandre noe. Den direkte typen ansikt-til-ansikt-kommunikasjonen ble altså ikke praktisert i stor grad. Mange av dagene jeg tilbrakte på kontoret til BMC var meget stille dager, der kommunikasjonsutvekslingen var minimal. Boston Michromachines kan karakteriseres som en spin out fra Boston University, og har per i dag ennå et nært forhold til universitetets forskning og utviklingsavdeling. Dette samarbeidet fører til at noen av de ansatte hos BMC oppholder seg mye på universitetet, og noen dager er de ikke på BMCs kontorer i det hele tatt. På grunn av dette, var det noen dager de ansatte ikke hadde noen som helst form for interaksjon dem imellom.

Kort oppsummert observerte jeg følgende;

- De ansatte snakket svært lite sammen
- Dersom de snakket sammen, foregikk det gjerne via Google Talk
- Når de snakket sammen ansikt til ansikt handlet det stort sett om hva de skulle bestille til lunch
- Hver og en person virket veldig opptatt av sitt eget, og så ikke ut til å bry seg så mye om hva andre drev på med
- Paul og Steven snakker mer sammen enn de andre gjorde

Analyse

Som nevnt i teoridelen er kommunikasjon mellom ansatte en av de avgjørende faktorene for å få til et godt samarbeid i et team (Larsen, 1998). Hvor god kommunikasjonen i en gruppe er, avhenger av de interne valg som tas og hvor stort fokus det er på å snakke godt sammen. Det å finne gode måter å kommunisere på kan være utfordrende for en ny virksomhet som ekspanderer fortløpende, både når det gjelder arbeidsoppgaver og antall ansatte.

Jeg observerte dette teamet hver dag over tre måneder for å finne et svar på mitt forskningsspørsmål. Jeg så på hvordan de jobbet sammen og observerte samtaler og diskusjoner de hadde. Mine funn på dette området varierte veldig. Med det mener jeg at noen av de ansatte snakket relativt ofte sammen, mens andre snakket svært sjeldent sammen. Teamet sett under ett, snakket sammen bare når det var høyst nødvendig. Noen av uttalelsene fra Paul og de øvrige ansatte tyder på at kommunikasjonsflyten hos BMC ikke har vært fokusert så mye på. Spesielt kan uttalelsen til Seth om at han ønsker å vite mer om hva de ansatte egentlig jobber med, indikere at teamet ikke konverserer så mye sammen. Pauls reaksjon på det Seth sa viste at han var overrasket, og det kunne virke som om det gikk opp for han at teamet ikke hadde så god kommunikasjonsflyt. Det faktum at han rett etter Seth poengterte dette, innførte ukentlige møter der hver og en person la fram hva de hadde arbeidet med siden sist møte, viser at han tok utsagnet på alvor. Han innførte også en praksis med at de ansatte hver uke skrev en kort rapport om hva de hadde jobbet med siden sist. Siden Paul kom med disse tiltakene umiddelbart etter at han ble gjort oppmerksom på situasjonen, er det tydelig at han ikke hadde vært klar over hvor lite de egentlig delte informasjon med hverandre.

Som det trekkes fram i teorikapittelet, hevder Ratcheva og Vyakarnam (2001) at det er en tendens i dagens høyteknologiske samfunn at indirekte kommunikasjon, for eksempel via datamaskiner blir mer og mer vanlig. Dette kan sies og være gjeldende også for Boston Michromachines. De bruker ikke mye tid på direkte ansikt til ansikt- kommunikasjon, og anvender ofte snakketjenesten, Google Talk istedenfor. En slik måte å konversere på kan i utgangspunktet virke som en enklere måte, og mange mennesker tør ytre sine virkelige meninger i større grad. Hedlund m. f (1998) argumenterer blant annet for at når indirekte kommunikasjon anvendes, forekommer gjerne informasjonsutvekslingen sjeldnere enn ved bruk av direkte kommunikasjonsmetoder. Jeg observerte at de ansatte i BMC ofte konverserte gjennom indirekte kommunikasjon, og jeg ble også innført i systemet deres i Google Talk, og snakket mye med Steve på denne måten. Mine funn når det gjelder kommunikasjonsflyten hos Boston Michromachines, indikerer at det kan være vanskelig å videreutvikle kommunikasjonsflyten i takt med teamets ekspansjon. Det viser seg også at det er viktig å være oppmerksom på å hele tiden jobbe for å forbedre den interne kommunikasjonen i en gruppe.

5. DISKUSJON

Min intensjon med denne studien har vært å finne ut hvilke interne prosesser som kan ha betydning for en nyetablert virksomhets teamekspansjon. I dette kapittelet vil forskningsspørsmålet mitt bli diskutert opp mot funnene i analysen. Jeg vil dele diskusjonen inn i de fire underforskningsspørsmålene.

Daglig leders posisjon

I denne delen av oppgaven var målet å finne ut *hvordan valg i forhold til hvem som leder en nyetablert virksomhet kan ha betydning for teamets ekspansjonsprosess*. I casebedriften som studeres i denne oppgaven, er det en av entreprenørene som innehar posisjonen som daglig leder. I følge Clarysse og Moray (2004) er det vanlig at nettopp en av entreprenørene etter kommersialiseringsfasen får jobben som CEO. Meyer og Dean (1990) påpeker at nøkkelpersoner som gründere og den som er CEO, vil ha spesielt stor påvirkning på bedriftens utvikling og valg av strategier i nyetablerte virksomheter. Vi får ut fra funnene som kom frem i empiridelen bekreftet at CEO-en i den studerte casebedriften har en viktig rolle i teamets ekspansjonsprosess. Det er han som tar alle de overordnede avgjørelsene i bedriften, for eksempel i forhold til rekruttering og ansettelser. Et viktig spørsmål i denne sammenhengen, er hvorvidt den personen som har posisjonen som CEO i en nyetablert bedrift er den mest optimale etter hvert som virksomheten utvikler seg. Når bedriften beveger seg inn i en mer stabil hverdag og stadig nye utfordringer trer fram, kan det ofte være en fordel å ha en daglig leder med en god posisjon erfaring og kompetanse. Det har vist seg at det ikke alltid er den eller de som har en god forretningsidé som er de beste til å starte og lede en virksomhet etter produktets kommersialisering. Clarysse og Moray (2004) trekker imidlertid fram at det er mulig for uerfarne entreprenører som blir daglig leder å lære relativt fort av de erfaringene de gjør seg underveis. Det er nettopp dette entreprenør og CEO i denne oppgavens casebedrift har satset på å gjøre. Han var nesten helt fersk i forretningsverden da han var med å starte bedriften og har vært daglig leder der siden første dag. Det kom fram av funnene i empiridelen at han på et tidspunkt vurderte å skaffe seg en MBA¹³, men han slo dette fra seg etter råd fra andre, som mente det ville være vel så effektivt å lære av egen erfaring. På den andre siden, har det innen forskning på dette feltet, blitt poengtert at et alternativ i en nyetablert virksomhet der man har en uerfaren bedriftsleder, kan være å ansette en ekstern

¹³ MBA= Master of Business Administration (universitetsgrad i bedriftsledelse).

person som CEO. Daglig leder i casebedriften, sier at han har vurdert å sette sin stilling til disposisjon til fordel for en person med mer ledelse og forretningserfaring enn han selv har. Clarysse og Moray (2004) trekker imidlertid fram at selv om dette kan virke som en enkel prosess, vil det i virkeligheten som oftest være vanskelig. Dette fordi en entreprenør ofte brenner skikkelig for virksomheten sin, og egentlig ønsker å ha full kontroll over den. Så selv om CEO-en i denne casebedriften mener det er på tide å overlate hans lederrolle til en mer erfaren person, er det ikke sikkert at en slik omstilling vil bli enkel, verken for han selv, den nye lederen eller de øvrige ansatte.

Et annet alternativ som ble presentert i det teoretiske perspektivet, er at entreprenøren fortsetter som CEO, men ansetter en såkalt ”coach” som kan gi råd og veiledning. Denne løsningen har også blitt vurdert av CEO-en som blir observert i denne oppgaven. Han trekker fram at ved en slik løsning på dilemmaet, unngår han eventuelle vanskeligheter som kan forekomme ved ansettelse av en ekstern person. I tillegg mener han at han på mange måter er uunnværlig for bedriften, fordi ingen har så god teknologisk innsikt i det de driver med som han. Dette kan i lys av Clarysse og Morays (2004) teori virke som et bra utfall, fordi bedriften på denne måten fortsatt har en leder som virkelig har kunnskap om produktet, de slipper store omstillingsprosesser, men oppnår utfyllende kompetanse ved hjelp av en ”coach”. Hvem som leder en entreprenørbedrift, kan derfor ha stor betydning for hvordan en teamekspansjonsprosess utarter seg. Det er mulig at en leder med en annen bakgrunn og erfaring, ville gjort andre valg.

Rekrutteringsprosesser

Hvordan den menneskelige rekrutteringsprosessen kan ha betydning for en nyetablert bedrifts teamekspansjon, var det neste forskningsspørsmålet som skulle belyses. Det finnes flere forskjellige måter å gå fram på når man skal rekruttere nye mennesker til et eksisterende team. Kawasaki (2004) indikerer at det er tre faktorer som hovedsakelig bør fokuseres på når et team skal gjennomgå en ekspansjonsprosess; kan kandidaten gjøre det bedriften trenger, tror han eller hun på bedriftens kjerneområder og har personen de styrkene virksomheten behøver på det aktuelle tidspunktet. Videre legger Wickham (2006) vekt på at den riktige kandidaten ikke bare innehar de tekniske egenskapene som er nødvendig, men at han eller hun har tilpasningsdyktighet og en innstilling som passer med bedriftens verdier og kultur. Min hovedinformant i denne sammenhengen er også her casebedriftens CEO, fordi det oftest er

han som rekrutterer og ansetter nye i casebedriften. Det kommer fram at hans hovedkriterium i forbindelse med nye ansettelse, er at kandidaten passer inn i det eksisterende teamet. Argumentet han bruker her er at det er særdeles viktig at nye medlemmer har evnen til å tilpasse seg det eksisterende teamet i små bedrifter som hans egen. Dette fordi i et så lite miljø, vil en enkelt person som ikke samhandler godt med de andre, virkelig kunne skade bedriften. Han påpeker at en feilansettelse vil ha større betydning for en liten enn for en stor bedrift, fordi man i disse bedriftene er svært avhengig av at alle kontinuerlig samhandler. En fare med å ha en slik tankegang kan være at man blir så opptatt av å finne en person som passer inn med de andre, at andre viktige elementer som kompetanse og arbeidsvillighet, blir nedprioritert. Det har også blitt hevdet at entreprenørers valg av nye medlemmer er betydelig influert av anbefalinger fra pålitelige kilder (Ruef m. f, 2003). Dette viser seg å stemme for casebedriften som har blitt observert i denne studien, da daglig leder trekker fram at flere av de nyeste ansatte i bedriften har blitt anbefalt av mennesker han stoler på. Ved å tilsette medlemmer i teamet som man har dypere kjennskap til, enn hva man kan få gjennom en intervju prosess alene, kan man til en viss grad unngå såkalte feilansettelser. Hvordan en slik rekrutteringsfase håndteres, vil dermed ofte være avgjørende for et teams ekspansjon.

Person sammensetning

I den neste delen ønsket jeg å finne ut *på hvilken måte kriterier i forhold til personsammensetning av teamet kan ha betydning for dets ekspansjonsprosess*. Det er flere forskjellige kriterier som kan brukes når man skal sette sammen eller utvide team (Larsen, 1998). For eksempel er et kriterium som kan legges til grunn, i hvilken grad man ønsker å bygge et heterogent eller et homogent team. Teamet i casebedriften som ble studert, viste seg å være homogent satt sammen, spesielt når det gjaldt bakgrunn, utdanning, kompetanse og kjønn. Absolutt hvert eneste medlem av dette teamet er utdannet ingeniører, og et flertall av dem har graden sin fra samme universitet. Teamet sett under ett kan dermed sies å ha innsyn og primærkompetanse innefor et snevert område. I tillegg har bedriften bare en kvinne i teamet sitt, mens resten er menn. En årsak til at fordelingen er så ujevn, kan henge sammen med at det er en høyteknologisk bedrift, og at det er flere menn enn kvinner som tar ingeniørutdanning. At teamsammensetningen er så homogen kan ses på som både en fordel og en ulempe for virksomheten. Også på dette området var den mest sentrale informanten og observasjonsobjektet, daglig leder og grunnlegger av bedriften. Det er som nevnt han som tar de fleste avgjørelser i forhold til nye medlemmer i teamet. Det kan som teoridelen viser være

både fordeler og ulemper med å danne et så homogent team som de har i casebedriften. Hvilke kriterier som blir lagt til grunn ved nye ansettelse avhenger ofte av hvilken type bedrift det dreier seg om og hvem det er som tar avgjørelsen om hva slags kompetanse virksomheten behøver. Et viktig aspekt som bør trekkes frem her er at forskning viser at tekniske entreprenører tenderer til å søke flere mennesker til teamet med teknisk bakgrunn (Neiswander m. f, 1987). Det er derfor ikke en stor overraskelse at dette er tilfellet også i min casebedrift. Det viste seg at daglig leder egentlig ikke hadde tenkt så mye på at han har ansatt mennesker med så lik bakgrunn, før jeg spurte han hvorfor det var slik. Dermed kan det sies at interne nøkkelpersoner har mye å si i forhold til hvordan en teamekspansjon i en nyetablert virksomhet forløper. Dersom dette hadde vært en mindre teknologisk bedrift med en daglig leder med ikke-teknisk bakgrunn, hadde nok kriteriene for valg av nye personer i teamet vært svært annerledes. I tillegg har ikke daglig leder i dette tilfellet noe særlig forretningserfaring, og dette kan også være en faktor som spiller inn i forhold til hans valg av teammedlemmer.

Det har imidlertid vist seg etter jeg forlot min rolle som deltakende observatør, at BMC skal ansette flere mennesker med ikke-teknisk utdanning og kompetanse. Det vil nok være meget viktig i en teknologisk virksomhet å bygge opp et team som har god innsikt i teknologien de driver med. På den andre siden er det nok ingen dårlig ide å forsøke å gjøre teamet mer diversifisert, ved og tilsette flere medlemmer med mer komplementær kompetanse. Interne valg i forhold til nye medlemmer i et entreprenørteam kan derfor ha betydning for teamekspansjonsprosessen på flere måter.

Intern kommunikasjon i teamet

I den siste delen var intensjonen å studere *hvordan kommunikasjonsflyten blant medlemmene i et team kan ha betydning for teamets ekspansjon*. At det er god interaksjon og kommunikasjonsflyt mellom medlemmene i et team, vil nok være spesielt viktig i nyetablerte virksomheter, fordi disse ofte har liten tidligere erfaring å støtte seg til. Dette er gjeldende for casebedriften i denne sammenheng, spesielt med tanke på at de befinner seg i en ny situasjon der de skal bevege seg inn i ukjente markedsområder. I hvor stor grad kommunikasjonen fungerer i en gruppe, vil kunne påvirke teamets ekspansjonsprosess. Dette kan hevdes fordi det blir mer utfordrende å praktisere gode konversasjoner i større grupper, og dette bør tas hensyn til når nye medlemmer kommer til. Mine observasjoner av casebedriften indikerer at de ikke har videreutviklet kommunikasjonsflyten i takt med teamets ekspansjon. De snakker

generelt lite sammen, og mye av kommunikasjonen som faktisk forekommer, skjer indirekte via datamaskiner. Det ble under mitt opphold i bedriften påpekt av en av de ansatte at han var usikker på hva de andre jobbet med og hva de egentlig kunne. Denne observasjonen indikerer at kommunikasjonen i bedriften ikke er optimal. Daglig leder tok tilbakemeldingen på alvor, og satte i gang tiltak for å bedre situasjonen, for eksempel ved å innføre ukentlige informasjonsmøter og rapporter. Det faktum at han tok tilbakemeldingen til etterretning så fort, kan bety at han ikke hadde tenkt over hvor lite teammedlemmene egentlig konverserte med hverandre. I forhold til et teams ekspansjonsprosess kan den interne kommunikasjonsflyten påvirke hvor godt samarbeidet i det voksende teamet blir.

6. AVSLUTNING

Forskningsspørsmålet i denne oppgaven var: ” *Hvilke interne faktorer i en nyetablert virksomhet kan ha betydning for ekspansjon av entreprenørteamet*”? For å kunne svare på denne problemstillingen, utførte jeg en deltakende observasjon i en casebedrift. De empiriske funnene tyder på at det vil være flere forskjellige interne prosesser og valg som kan ha betydning for et teams ekspansjonsprosess. Jeg valgte å fokusere på fire av disse prosessene, og avgjørelsen ble gjort på grunnlag av hvilke aspekter som kom tydeligst fram i løpet av min tid som deltakende observatør. Jeg vil i denne avsluttende delen presentere mine konklusjoner.

6.1 Konklusjon

Når det gjelder hvordan valg i forhold til hvem som leder en nyetablert virksomhet kan ha betydning for en teamekspansjonsprosess, fantes det flere faktorer. Daglig ledere og andre nøkkelpersoner i nyetablerte virksomheter, har ofte stor innflytelse på bedriftens utvikling. Dette viste seg å være tilfelle i bedriften som ble studert i denne undersøkelsen. Daglig leder i bedriften var en av gründerne, og han tok stort sett alle avgjørelser i forhold til hvilken kompetanse de trengte, og hvem de skulle ansette. Avgjørelsene hans når han skulle tilsette nye medlemmer i teamet, var i stor grad basert på å finne personer som han trodde kunne passe inn i det eksisterende teamet. Han hevdet at det var spesielt viktig at de nye passet inn i teamet, fordi det i en så liten bedrift er avgjørende at man er kapable til å jobbe godt sammen. De valg daglig leder tar når det skal ansettes nye mennesker, vil således ha betydning for hvordan teamekspansjonsprosessen utarter seg.

Rekrutteringsfasen er en annen faktor som kan ha innvirkning på en nyetablert virksomhets teamekspansjon. Denne fasen er viktig fordi man gjennom en slik prosess, har mulighet til å oppdage de beste kandidatene til jobben. For at man skal kunne finne den menneskelige kompetansen virksomheten trenger på det aktuelle tidspunktet, er det avgjørende med en gjennomtenkt rekruttering. I caset som ble studert, kom det fram at rekrutteringsprosessen deres var gjennomtenkt, og i mange tilfeller hadde de nye ansatte blitt anbefalt av mennesker daglig leder stolte på. Daglig leder vektla rekruttering av nyansatte relativt høyt, og han var klar på at han ønsket å finne de riktige kandidatene som hadde gode forutsetninger både med tanke på kompetanse og personlige egenskaper. Hvordan den menneskelige rekrutteringen

forløper vil ha betydning for en nyetablert virksomhets teamekspansjon, fordi en godt gjennomtenkt rekrutteringsfase, vil redusere risikoen tilknyttet nye ansettelse.

Teamet som ble studert var homogent sammensatt med tanke på kompetanse og bakgrunn. Alle de ansatte var ingeniører, og de fleste av dem var utdannet fra samme universitet. Det faktum at teammedlemmene var så like, var til en viss grad tilfeldig. Det er altså en tendens at entreprenører med teknisk bakgrunn ofte ansetter mennesker med lik bakgrunn som dem selv. Daglig leder i bedriften har hatt det overordnede ansvaret for nye ansettelse, og hans viktigste kriterium har vært å finne mennesker som han tror kan passe inn med de eksisterende teammedlemmene. Dermed kan det sies at det til en viss grad er en tilfeldighet at teamet utartet seg til å bli så homogent sammensatt. Daglig leder påpekte imidlertid at bedriften hans er en høyteknologisk bedrift, og han mener det har vært nødvendig å ansette mennesker med god teknologisk innsikt. Dette kan komme til å endre seg i tiden som kommer, fordi de har utviklet et nytt produkt som krever større innsats på markedsføring og salgssiden. Paul mente at det nå ville være hensiktsmessig å ansette mennesker med mindre teknisk kompetanse, for å kunne nå ut til de nye markedene. De kriteriene som blir lagt til grunn når et entreprenørteam skal videreutvikles, vil derfor ha betydning for hvordan prosessen forløper og for utfallet av ekspansjonsprosessen.

Intern kommunikasjon er ikke noe som har blitt fokusert mye på i teamet som ble studert. Det kom fram at kommunikasjonsflyten generelt i teamet ikke var spesielt god, med tanke på frekvens og innhold. Teamet snakket ikke mye sammen, og store deler av samtalene de hadde, foregikk indirekte via datamaskiner. I løpet av min tid i bedriften, bedret kommunikasjonen seg noe, etter at en av de ansatte påpekte hvor lite han egentlig visste om hva kollegaene hans drev på med. Det viser seg dermed at det kan være en utfordring å legge til rette for at kommunikasjonsflyten ekspanderer i takt med teamets utvidelse. Intern kommunikasjon i et team, vil ha betydning for hvordan dets ekspansjonsprosess utarter seg.

Jeg kan dermed konkludere med at alle de fire interne prosessene som har blitt studert i denne oppgaven, vil ha betydning for en nyetablert virksomhets teamekspansjon. Analysen viser at de fire aspektene som har blitt studert kan påvirke en ekspansjonsprosess på forskjellige måter. For det første vil ekspansjonsprosessens forløp avhenge av hvem det er som driver den. I dette tilfellet er det daglig leder som har hovedansvaret, og hans bakgrunn og tidligere erfaring har hatt betydning for hvordan denne prosessen har blitt gjennomført. Likeledes vil

bedriftens håndtering av rekrutteringsprosedyrer virke inn på forløpet av teamekspansjonen. Dette fordi det arbeidet som legges ned i rekrutteringsfasen er med på å påvirke om virksomheten klarer å avdekke mennesker med de ønskede kvalifikasjonene. De kriterier som blir lagt til grunn for personsammesetning av teamet vil også ha betydning, med tanke på hvilken kompetanse som blir tilført virksomheten. Eksempelvis har det studerte teamet utartet seg til å bli svært homogent sammensatt, noe som kan være både en fordel og ulempe. Til sist vil prosedyrer for intern kommunikasjon i teamet ha betydning. Casebedriftens interne kommunikasjonsflyt er ikke spesielt god, og det kan tyde på at de ikke har klart å utvide graden av kommunikasjon i takt med teamets ekspansjon. Andre valg og prosedyrer for eksempel i forhold til daglig leder, rekruttering, teamsammensetning og hvordan kommunikasjonen flyter i et team, kunne ha gjort teamekspansjonsprosessen og dets utfall, ganske annerledes.

6.2 Begrensninger i studien og forslag til fremtidig forskning

I en slik studie som jeg har gjennomført, vil det være begrensninger, både når det gjelder det praktiske, teorien og metoden som har blitt brukt. Jeg vil her presentere mulige begrensninger og komme med forslag til videre forskning.

Teoretiske begrensninger

Når det gjelder det teoretiske fundamentet som har blitt brukt, kan det trekkes fram at det finnes begrensede forskningsresultater som sier noe om teamekspansjon i nyetablerte virksomheter. Det finnes en større andel teori som beskriver hvordan toppledelsen i en bedrift eller et gründerteam legger til nye medlemmer i fasen før kommersialisering av en ide. Jeg har etter beste evne forsøkt å finne mest mulig god forskning som sier noe om hvordan en teamekspansjonsprosess kan forløpe i en ny virksomhet. I tillegg kan det være at jeg har oversett en del relevant teori på området, fordi jeg valgte å konsentrere meg om fire områder jeg så på som de mest sentrale.

En alternativ teoretisk innfallsvinkel i videre forskning kunne vært å anvende mer generell teamutviklingsteori. Arbeid i team er blitt svært populært i de senere årene, og det er forsket en del på dette området. Et slikt valg ville imidlertid ikke vært optimalt, da jeg i dette tilfellet

ønsket å se på hvordan interne prosesser kan påvirke en teamekspansjonsprosess i en *nyetablert virksomhet*.

Metodiske begrensninger

Som nevnt i metodekapittelet kan troverdigheten av min studie trekkes ned, på grunn av at all kommunikasjon foregikk på engelsk, og misforståelser kan dermed ha oppstått. Jeg måtte derfor i noen tilfeller dobbelsjekke ved å spørre en gang til hva de egentlig mente når de snakket sammen eller til meg. I tillegg kan det hende at bekreftbarheten i denne oppgaven ikke er helt optimal, fordi jeg ble så godt kjent med de menneskene jeg studerte, og klarte kanskje ikke å være fullstendig objektiv. En annen begrensning med tanke på studiens pålitelighet, er at jeg ikke visste så mye om hva som hadde skjedd i bedriften med tanke på teamets utviklingsforløp før jeg kom til BMC. Jeg kan også ha blitt påvirket av min utdanning og bakgrunn da jeg valgte hvilke aspekter jeg valgte å fokusere på i denne oppgaven. Når det gjelder graden av overførbarhet til andre sammenhenger, kan det bli vanskelig. I denne sammenheng også kan det trekkes fram at det var entreprenør og daglig leder som ble studert mest inngående. Det kan derfor hende at jeg ikke har fått et fullstendig innblikk i teamets ekspansjonsprosess. Forslag til videre forskning er derfor å fokusere med på de øvrige teammedlemmene, og ikke fullt så mye på en nøkkelperson.

Jeg valgte å bruke deltakende observasjon som hovedmetode, men supplerte i tillegg med samtaler og spørsmål til forskningsobjektene. Et alternativ til denne metoden, kunne i videre forskning vært å utelukkende benytte intervjuer eller en kombinasjon av observasjon og intervjuer.

Praktiske begrensninger

En praktisk begrensning med min studie er at jeg kun observerte bedriften over en begrenset periode på tre måneder. Dette medfører at jeg ikke har innsikt i hva som har foregått i bedriften før jeg kom dit, utover det de ansatte kunne fortelle meg. Alternativt kunne man studert bedriften over en lengre periode enn tre måneder, og dermed fått dypere innsikt og forståelse av en teamekspansjonsprosess. Et forslag til videre forskning er derfor å studere en lignende bedrift over en lengre periode, og kanskje dermed oppnå en dypere forståelse av et teams ekspansjonsprosess.

En annen praktisk begrensning er at jeg bare har observert en bedrift. Det er ikke sikkert at de samme interne prosessene ville hatt betydning for en annen nyetablert virksomhet på samme måte som i min casebedrift. Dette er noe som vil avhenge av hvilken type bedrift det er som studeres, hvem som leder den, øvrige nøkkelpersoner og ansatte og bransjen de befinner seg i. Forslag til videre forskning kan dermed være å studere flere liknende bedrifter, ved å bruke et komparativt forskningsdesign og sammenligne prosessene i de forskjellige virksomhetene.

Det kan i tillegg ses på som en begrensning at jeg utelukkende valgte å konsentrere meg om fire forskjellige interne prosesser som kan ha betydning for en nyetablert virksomhets teamekspansjonsprosess. Grunnen til at jeg valgte nettopp disse, er fordi de kom tydelig frem under min periode som observatør i bedriften. Det finnes helt sikkert flere interne valg og prosesser som kunne ha blitt trukket fram i denne oppgaven, men på grunn av oppgavens og observasjonsperiodens begrensede tidsperspektiv valgte jeg å fokusere på et bestemt utvalg. Forslag til videre forskning i denne sammenheng er å bruke lengre tid i en bedrift, og dermed få bedre tid til å sette seg inn i bedriften og dens prosesser.

6.3 Implikasjoner

Hensikten med denne oppgaven var å forsøke å avdekke hvilke interne valg og prosesser i en nyetablert virksomhet som kan ha betydning for en nyetablert virksomhets teamekspansjon. Jeg vil i det kommende avsnittet presentere noen avsluttende betraktninger i forhold til teoretiske, metodiske og praktiske implikasjoner med oppgaven.

Teoretiske implikasjoner

Temaet i oppgaven var teamekspansjon i nyetablerte virksomheter. Utviklingen og ekspansjonsprosesser av entreprenørteam er noe som i liten grad har blitt studert tidligere. Hvordan en slik teamekspansjon forløper seg vil i stor grad variere fra bedrift til bedrift, avhengig av for eksempel ledelsen og hva slags typer bedrift det handler om. En teoretisk implikasjon i min studie vil derfor være at det kan være vanskelig å forske generelt på entreprenørteams utvikling. Det er mange sider med et entreprenørteams utvikling og ekspansjon som vil være interessant å forske videre på, og denne studien tar bare for seg noen få aspekter i forhold til en teamekspansjon. Denne studien har ikke utviklet ny teori, men det har istedenfor blitt brukt foreliggende teori for å belyse det valgte temaet.

Praktiske implikasjoner

Det kan også sies at det er noen praktiske implikasjoner med denne studien. Eksempelvis er det ikke noe gitt svar på hvilke prosesser som kan ha betydning for et teams ekspansjonsutvikling. Noen vesentlige faktorer i forhold til teamekspansjon vil derfor være godt samarbeid og evne til å tilpasse seg nye medlemmer. Erfaring er også et viktig element som spiller inn når team skal ekspandere, og dette er noe mange entreprenørbedrifter og entreprenører mangler. Andre teambaserte entreprenørbedrifter kan bruke denne studien til å se hvordan de interne prosessene deres kan ha betydning for deres eventuelle teamekspansjon. Det er ikke gitt at en annen bedrift vil komme ut for de samme utfordringene som casebedriften i denne studien møtte, men det kan likevel være hensiktsmessig for andre å se hvordan en slik prosess kan forløpe.

Metodiske implikasjoner

I kvalitative studier er det en fordel for den som gjennomfører undersøkelsen å ha nærhet til informantene. Jeg hadde nettopp denne fordelen fordi jeg hadde mulighet til å observere teamet jeg ønsket å studere over en lengre periode. På grunn av dette hadde jeg gode muligheter og tid til å finne svaret på mine forskningsspørsmål. En alternativ innfallsvinkel, som kanskje kunne gjort funnene mine enda mer pålitelige, kunne vært å i tillegg gjøre dybdeintervjuer med menneskene i teamet. Det kunne også være interessant å gjøre en lignende observasjon i flere lignende bedrifter, ved å bruke et komparativt design.

REFERANSELISTE

Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Belbin R. M. (1981). *Management realms: why they succeed or fail*. New York: Halsted Press.

Bird, B. (1989). *Entrepreneurial Behaviour*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Borchert, P. S. (2006). *Team efficacy in new Ventures: Antecedents of team efficacy and the effect on firm aspiration level*.

Brun, A., Grutle, S., Lian, K., Sleire, T., Tonby, O., & Widding. (2004). *Fra ide til ny virksomhet: En håndbok for nye vekstselskaper*. Oslo: McKinsey & Company.

Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*: Oxford University Press.

Birley, S., & Stockley S. (2001). Entrepreneurial teams and venture growth. I: D.L. Sexton and H. Landström, Editors, *The Blackwell Book of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers, UK: 287–307.

Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 (6): 727-746.

Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, Vol.19: 55-79.

Cooney, T. M. (2005). Editorial: What is an Entrepreneurial Team? *International Small Business Journal*, Vol. 23 (3): 226-235.

Cooney, T. M., & Bygrave, W.B. (1997). The Evolution of the Structure and Strategy in Fast Growth Firms Founded by Entrepreneurial Teams. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 428-429.

Cooper, A. C., & Daily, C. M. (1997). *Entrepreneurial teams, Entrepreneurship 2000*. Chicago, IL: Upstart Publishing.

Cooper, A. C., & Gimeno F. J. G. (1992). Entrepreneurs, Processes of Founding, and New Firm Performance, in Sexton, D.L. & Kasarda, J.D., *The State of the Art of Entrepreneurship*, Boston: PWS- Kent Publishing Co: 301-340.

Crockett, D. R. (2004). The venture management team in corporate entrepreneurship: The role of corporate support and control. *The University of Texas at Arlington*.

Forbes, D. P., Borchert, P. S., Zellmer-Bruhn, M .E., & Sapienza, H.J. (2006). Entrepreneurial Team Formation: An exploration of new member addition. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 30 (2): 225-248.

Gold, R. L. (1958). Roles in Sociological Fieldwork. *Social Forces*, Vol. 36: 217- 223.

Goodman, P. S., Ravlin, E., & Schminke, M. (1987). Understanding Groups in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol, 9: 121-173.

Gray, P. (2000). The effects of knowledge Management Systems on Emergent Teams: Towards a research Model. *The Journal of Strategic Information Systems*. Working Paper 04.

Hedlund, J., Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1998) Decision accuracy in computer-mediated versus face-to-face decision making teams. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 76, (1): 30-47.

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, Vol. 12 (4): 435-449.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Harvard Business School Press.

Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 13 (3): 429-441.

Kawasaki, G. (2004). *The Art of the Start*. The time tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything. New York: Penguin Group.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage.

Larsen, R. P. (1998). *Teamutvikling: Teambygging og teamarbeid*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Lechler, T. (2001). Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics*, Vol. 16 (4): 236-278.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. London: Sage.

Lindsay, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 20: 645- 678.

Low, M. B. (2001). The Adolescence of Entrepreneurship Research : Specification of Purpose. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25: 17-25.

Lund, H. J (2001). Læringsmekanismer I team og team som læringsarena, *SNF- rapport* nr. 56.

Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *J. Manage*, Vol. 26: 1055-1085.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Meyer, G. D. & Dean, T. J. (1990). An upper echelons perspective on transformational leadership problems in high technology firms. *Journal of High Technology Management*, Vol. 1: 223–242.

Neiswander, D. K., Bird, B. J., & Young, P. L. (1987). Entrepreneurial hiring and management of early stage employees. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 204-219, Wellesley, MA, Babson College.

Pelled, H. L., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Admin. Science*. Vol. 44 (1): 1-28.

Pinto, M. B & Pinto, J. K. (1990). Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Program Development. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 7 (3): 200–212.

Ratcheva, V., & Vyakernam, S. (2001). Exploring team formation processes in virtual partnerships. *Integrated Manufacturing Systems*. Vol. 12 (7): 512-523.

Ringdal, Kristen. (2001). *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. (2003). The structure of founding teams: Homophily, strong ties and isolation among U.S. entrepreneurs. *American Sociological Review*, Vol. 68 (2): 195-225.

Schumpeter, J. A. (1996). *The theory of economic development*. London: Transaction Books.

Spilling, O, (2006). *Entreprenørskap på norsk*. Fagbokforlaget, Oslo.

Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Timmons, J. A. (1990). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. 3.utg. Homewood: Irwin.

Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28 (2): 107–127.

Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N. & S'Jegers, R. (2006). Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: An Examination of Team Heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 30 (2): 249-271.

Vesper, K. (1990). *New Venture Strategies*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Westhagen, H. (2003). *Prosjektarbeid: Utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Wickham, P, A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Williamson, I. O. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 25, 27-42.

Yin, R. K. (2003). *Case study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Informasjon fra internett

Hjemmesiden til Boston Michromachines:

www.bostonmichromachines.com

http://www.innovationthink.com/innovation/articles/human_capital_management/corporate_team_building.html