

Rekruttering og organisering av menneskelige ressurser i entreprenørbedrifter

Et komparativt casestudie av entreprenørbedrifter innen bioteknologi- og høyteknologibransjen

Rune Strupstad Andreassen og Kine Ryberg

”Hvilke behov og utfordringer har entreprenørbedrifter i bioteknologi- og høyteknologibransjen knyttet til innhenting og organisering av menneskelig kompetanse i oppstarts- og vekstfase, og hvordan løses disse?”

Veileder: Torstein Nesheim

Selvstendig arbeid innen masterstudiet økonomi og administrasjon,
hovedprofil Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, høsten 2012

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Entreprenørbedrifter møter særegne utfordringer når innhenting og organisering av menneskelige ressurser skal foretas. Ved rekruttering i oppstarts- og vekstfasen eksisterer verken et legitimitetsskapende selskapsnavn eller omdømme i arbeidsmarkedet. I tillegg preges bedriften av usikre framtidsutsikter og varierende arbeidsoppgaver, noe som gjør et fast ansettelsesforhold risikabelt for både kompetansetilbyderen og bedriften. Når ledelsen også må rette hele sitt fokus mot bedriftsetableringen, kan lite tid vies til rekrutterings- og HRM-aktiviteter. Dette er ufordelaktig da tilgang på *rett kompetanse* til *rett tid* er en av de viktigste suksessfaktorene for bedriftenes overlevelse. Denne oppgaven handler derfor om å utforske entreprenørbedriftenes behov og utfordringer i rekruttering og organisering av menneskelige ressurser i bedriftens oppstarts- og vekstfase, samt løsningene som benyttes.

Forskning i krysningspunktet mellom entreprenørskap og HRM er begrenset, samtidig som at teorien på området fremstår som for enkel. En kvalitativ tilnærming til undersøkelsesområdet har derfor vært nødvendig. Gjennom ni semistrukturerte dybdeintervjuer av entreprenørbedrifter innen bioteknologi- og høyteknologibransjen, bidrar denne oppgaven derfor med ny og unik innsikt om hvordan entreprenørbedrifter *tilrettelegger og løser* sine kompetanse- og organiseringsbehov. Ved å sette bransjene opp mot hverandre inkluderes også bransjespesifikke kontekster som mulige påvirkningsfaktorer.

Denne undersøkelsen viser at teorien er for snever hva angår mulige tilknytningsformer for arbeid. I tillegg til å utvide perspektivet fra fast ansettelse til midlertidig ansettelse, innleide og oppdragstakere, argumenterer vi for at en ytterligere perspektivutvidelse, som åpner for mer utradisjonelle tilknytningsformer, må inkluderes. Av de viktigste funnene her er de formelle og uformelle nettverkskontaktene kompetansebidrag i bioteknologibransjen. Atypiske tilknytningsformer for arbeid fremstår som avgjørende for entreprenørbedriftene, der bidragenes viktighet overskrider fasene i flere tilfeller. Organiserings- og relasjonsbehov mellom bedriften og den ansatte avhenger imidlertid av *mer* enn hvilken type tilknytningsform for arbeid som benyttes, da det i visse tilfeller kan være behov for tett organisering av atypisk arbeidskraft. Videre viser det seg at bransjekarakteristikker har betydning for bedriftenes rekrutterings- og formaliseringsprosesser. Eksempelvis medfører lave legitimitetsbarrierer og lav vekstorientering i bioteknologibransjen at rekrutterings- og formaliseringsprosesser får liten oppmerksomhet gjennom både oppstarts- og vekstfasen.

Forord

Det er en underlig følelse å skrive forordet til noe så omfattende som en masteroppgave. Underlig fordi vi ikke kun oppsummerer oppgaven. Vi oppsummerer samtidig over et halvt års intensivt arbeid, der alle mennesker, inntrykk, samtaler, skrevne ord, avtaler, revisjoner, revisjoners revisjoner og kaffekopper spilles i revy foran øynene våre.

Vi gikk inn i denne prosessen med en sterk glede. En glede over det privilegium det er å få skrive en masteroppgave vi mener har betydning også for andre enn oss selv. Entreprenørskap og HRM er to disipliner som på den ene siden i liten grad har blitt sammenkoblet i akademia. På den andre siden tror vi at koblingen av de to ikke kun er av akademisk betydning, men at koblingen også har praktisk betydning. Etter et liv ved skolebenken, der nytten av egeninnsatsen i øyeblikket begrenses til personlig vekst, var det godt å kunne bidra med noe konkret til samfunnet forøvrig.

Når vi nå befinner oss i prosessens konkluderende fase, ser vi at gleden var berettiget. Oppgaven gir et nytt og unikt bidrag til en forskningsdisiplin som fremdeles er underutviklet i akademia. Det har vært en tøff og lang prosess, men resultatet du nå sitter med i hendene gjør det hele verdt det.

Vi ønsker derfor å rette en stor takk til de som har gjort det hele mulig. Først og fremst rettes en stor takk til vår veileder, seniorforsker Torstein Nesheim. Takk for at du har tatt deg god tid og gitt oss sterke og konstruktive tilbakemeldinger slik at oppgaven kunne nå sitt potensiale. En stor takk også til samtlige fokalbedrifter, som til tross for en hektisk hverdag har tatt seg tid til å møte oss og dele av sine erfaringer. Til sist ønsker vi å takke våre familier, som har bidratt med uvurderlig støtte og faglige innspill underveis.

Bergen, 14. desember 2012

Kine Ryberg

Rune Strupstad Andreassen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	II
FORORD	III
INNHALDSFORTEGNELSE	IV
1. INNLEDNING	1
1.1 INTRODUKSJON	1
1.2 UNDERSØKELSENS AKTUALITET OG FORMÅL	2
1.3 PROBLEMSTILLING	3
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	5
1.5 TEORETISK FUNDAMENT	6
2. TEORI	7
2.1 HRM OG ENTREPRENØRSKAP I ET FORSKNINGSPERSPEKTIV	7
2.1.1 <i>Akademisk landskap</i>	7
2.1.2 <i>Aktualiteten av HRM i entreprenørbedrifter</i>	9
2.1.3 <i>Praktiske implikasjoner for entreprenørbedriften</i>	9
2.2 REKRUTTERING I ENTREPRENØRBEDRIFTER OG NETTVERKETS PÅVIRKNING	10
2.2.1 <i>Rekrutteringspraksis i entreprenørbedrifter</i>	11
2.2.2 <i>Nettverkets generelle innflytelse i entreprenørbedrifter</i>	12
2.2.3 <i>Næringsklyngens innflytelse i entreprenørbedrifter</i>	13
2.2.4 <i>Nettverkets konkrete betydning for rekruttering</i>	16
2.2.5 <i>Nettverket som tilrettelegger for personlig kompatibilitet</i>	17
2.3 KRAV TIL FORMALISERING AV REKRUTTERINGSPROSESSENE	17
2.4 ATYPISKE TILKNYTNINGSFORMER FOR ARBEID	19
2.4.1 <i>Former for atypisk arbeidskraft</i>	20
2.4.2 <i>Fordeler og ulemper med atypisk arbeidskraft</i>	23
2.5 ORGANISERING AV KOMPETANSE	24
2.5.1 <i>Organiseringsverktøy</i>	25
2.5.2 <i>Organisering av ulike tilknytningsformer for arbeid</i>	26

2.6	ENTREPRENØRBEDRIFTENS FASEUTVIKLING	28
3.	TEORETISK SYNTSE OG PROBLEMSTILLINGSAVKLARING	32
4.	METODE	35
4.1	VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	35
4.2	UTVALG	36
4.3	INTERVJUGUIDE	39
4.4	INTERVJUGJENNOMFØRING	41
4.5	DATAANALYSE	41
4.6	EVALUERING AV UNDERSØKELSEN	42
4.7	ETIKK I GJENNOMFØRINGEN.....	44
5.	ANALYSE.....	46
5.1	BRANSJENES FASESTRUKTUR	46
5.2	REKRUTTERING I ENTREPRENØRBEDRIFTER	47
5.2.1	<i>Avklaring: kompetansebehov og rekruttering i bioteknologi</i>	<i>48</i>
5.2.2	<i>Avklaring: kompetansebehov og rekruttering i høyt teknologi</i>	<i>49</i>
5.2.3	<i>Nettverk som rekrutteringskilde</i>	<i>50</i>
5.2.4	<i>Rekruttering i bioteknologibedrifter: legitimitetsutfordringer og formalisering</i>	<i>53</i>
5.2.5	<i>Rekruttering i høyt teknologibedrifter: legitimitetsutfordringer og formalisering.....</i>	<i>58</i>
5.2.6	<i>Rekruttering oppsummert.....</i>	<i>61</i>
5.3	FORMALISERING AV ORGANISASJONEN	61
5.4	ATYPISKE TILKNYTNINGSFORMER FOR ARBEID	64
5.4.1	<i>Konsulenter som atypisk tilknytningsform for arbeid</i>	<i>64</i>
5.4.2	<i>Styret som atypisk tilknytningsform for arbeid</i>	<i>68</i>
5.4.3	<i>Ventureselskap som atypisk tilknytningsform for arbeid.....</i>	<i>69</i>
5.4.4	<i>Nettverk som atypisk tilknytningsform for arbeid</i>	<i>70</i>
5.5	ORGANISERING AV KOMPETANSE.....	74
5.5.1	<i>Organiseringsverktøy.....</i>	<i>74</i>
5.5.2	<i>Organisering av atypiske tilknytningsformer for arbeid.....</i>	<i>79</i>
6.	KONKLUSJON	88

6.1	PROBLEMSTILLINGENS UNIKE EGENART	88
6.2	ANALYSENS FUNN	88
6.3	IMPLIKASJONER.....	90
6.3.1	<i>Hypoteseutvikling</i>	90
6.3.2	<i>Forslag til videre forskning</i>	92
	LITTERATURLISTE	94
	VEDLEGG.....	99

Figur- og tabelloversikt

<i>Figur 1 – Kunnskapsnavn (Reve & Sasson, 2012)</i>	15
<i>Figur 2 - Ulike tilknytningsformer for arbeid</i>	23
<i>Figur 3 - Organiserings- og relasjonsbehov gitt tilknytningsform for arbeid</i>	27
<i>Figur 4 - Fasestruktur i bioteknologibedrifter</i>	46
<i>Figur 5 - Organisering av atypisk arbeidskraft: forslag 1</i>	80
<i>Figur 6 - Organisering av atypisk arbeidskraft: forslag 2</i>	83
<i>Figur 7 - Organisering av atypisk arbeidskraft: forslag 3</i>	85
<i>Tabell 1 - Problemstillingens dimensjoner</i>	4
<i>Tabell 2 - Bedriftsutvalg</i>	39

1. Innledning

1.1 Introduksjon

Den akkumulerte forskningen innen entreprenørskap og HRM kunne sannsynligvis fylt et bibliotek alene. Men selv om interessen for entreprenørskap på den ene siden og HRM på den andre er betydelig, har forskning i krysningspunktet mellom de to disiplinene vært nærmest ikke-eksisterende. Litteraturen på innhenting og organisering av menneskelige ressurser har dermed nesten utelukkende tatt utgangspunkt i større organisasjoner (Nesheim & Jakobsen, 2011). Dette er uheldig i og med at begrenset tilgang til monetære ressurser og menneskelig kompetanse forandrer spillereglene i entreprenørbedrifter (Katila & Shane, 2005). Hva som er fornuftig organisering av humanressursene vil således avvike fra normalen i entreprenørselskaper.

Etablerte organisasjoner kan tillate seg å basere kunnskapsbasen på fast ansettelse, med de følger dette har for organisering av humanressursene. I et landskap med legitimitetsbarrierer, der kontantstrøm er uforutsigbar, kompetansebehov er skiftende og arbeidsoppgavene er mange og flyktige, vil imidlertid en tradisjonell modell med vekt på fast ansettelse ha sine begrensninger. Når forutsetningene for store organisasjoner tydelig avviker fra de entreprenørbedrifter står overfor, vil en ukritisk overføring av eksisterende litteratur være problematisk. For å oppnå konkurransefortrinn basert på humanressurser, må entreprenørene derfor utvide horisonten og konkurrere på bakgrunn av deres unike forutsetninger. Implikasjonen kan virke innlysende, og dersom man anerkjenner entreprenørbedrifter som viktige for økonomien, kan det synes absurd at feltet ikke er viet større oppmerksomhet. Forskning og litteratur som er skrevet på området, har i stor grad blitt utført på amerikanske entreprenørselskaper, mens skandinaviske bidrag på området kan telles på to hender (se eksempelvis Bastesen & Nesheim, 2008; Nesheim, 2009; Bjørklund, 2011; Nøttveit, 2011, Fløysand & Jakobsen, 2011). Dette er problematisk da alle organisasjoner eksisterer og virker innenfor et eget rammeverk av nasjonale kulturer, der historiske tradisjoner og politiske systemer påvirker hvordan bedriften opererer (Dal Zotto & Gustafsson, 2008).

Sjelden får man muligheten til å bidra med forskning som så tydelig er mangelvare både innenfor en nasjonal og internasjonal kontekst. Med denne oppgaven ønsker vi derfor å

introdusere funn som kan gi økt forståelse av et undereksaminert felt. Studiets nytte kan demonstreres ved å rette søkelyset mot noen enkle implikasjoner, som illustrert i kapittel 1.2.

1.2 Undersøkelsens aktualitet og formål

Entreprenørbedrifters positive påvirkning på økonomien er veldokumentert. På et makroøkonomisk nivå identifiseres unge selskaper som en sterk produktivitetsdriver, og dermed også driver av økonomisk vekst (Ulstein & Grünfeld, 2012). Også empiriske studier av sysselsettingsvirkninger er sterke og robuste, der nye selskaper identifiseres som en motor for jobbskaping. Haltiwanger og Schuh (1996, referert i Ulstein & Grünfeld, 2012) finner eksempelvis at entreprenørbedrifter i USA står for 35 % av sysselsettingen, og hele 47 % av nye arbeidsplasser. Trenden er den samme i blant annet Storbritannia, Nederland, Sverige, Finland og Norge. I tillegg fungerer entreprenørselskaper som produsent og kommersialiserer av høykvalitetsinnovasjoner (Ulstein & Grünfeld, 2012).

Entreprenørbedrifter identifiseres dermed som en sterk driver for økonomisk vekst gjennom produktivitetsvekst, vekst i sysselsetting og som innovasjonsfremmer. På samme tid finner Statistisk Sentralbyrå (2011) at kun ett av tre foretak overlever fem år. Med bakgrunn i disse funnene blir det tydelig at fasilitering og tilrettelegging for entreprenøriell aktivitet og suksess vil ha en positiv påvirkning på økonomien. Kunnskapsdepartementet (2005) identifiserer i Stortingsmelding nr. 20 (kapittel 6.4) noen få og avgjørende faktorer for små og mellomstore bedrifters, og dermed også entreprenørbedrifters, eventuelle suksess. Blant disse trekkes spesielt to interessante faktorer frem:

- *"Mangel på kvalifisert personale begrenser i betydelig grad bedriftenes innovasjonsvirksomhet og omstillingsevne.*
- *Kompetanseutvikling sees på som viktigere for fremtidig konkurransevne enn investeringer i ny teknologi"* (Stortingsmelding nr. 20, kapittel 6.4, Kunnskapsdepartementet, 2005).

Forskning på slike HR-relaterte problemstillinger er som poengtert over, sparsom internasjonalt, og bortimot ikke eksisterende i Norge. Oppgavens *aktualitet* bør dermed være tydelig.

Rent konkret tar dette studiet sikte på å gi økt innsikt i hvilke utfordringer og behov som møtes relatert til humanressurser i entreprenørbedrifter to første livsfaser. Hvordan hentes kompetansen i kunnskapsbedrifter, og hvordan organiseres kompetansen når den først er hentet? Gjennom ni casestudier innen bioteknologi- og høyteknologibransjen vil vi bidra til den eksisterende internasjonale diskursen på området. *Formålet* med oppgaven er dermed ikke begrenset til å kun avklare den eksisterende forskningen, men også å gi dypere innsikt i en disiplin som ikke kan sies å være ”satt”, verken nasjonalt eller internasjonalt.

1.3 Problemstilling

Med dette som bakgrunn har vi utviklet følgende problemstilling:

”Hvilke behov og utfordringer har entreprenørbedrifter i bioteknologi- og høyteknologibransjen knyttet til innhenting og organisering av menneskelig kompetanse i oppstarts- og vekstfase, og hvordan løses disse?”

Problemstillingen rommer flere dimensjoner, noe som medfører en økt kompleksitet i undersøkelsen. I første omgang ønsker vi altså å belyse hvilke *behov og utfordringer* entreprenørbedrifter møter med hensyn til å *innhente* og *organisere* menneskelige ressurser, samt hvordan disse løses. Behovene og utfordringene må dernest ses i sammenheng med bedriftens utvikling gjennom tid, og slik undersøkes i lys av henholdsvis *oppstarts-* og *vekstfase*. I tillegg vil det være interessant å sette bransjene opp mot hverandre, for slik å undersøke eventuelle variasjoner mellom bransjene. Samtidig er problemstillingen vid, og rommer et vell av forskningsmuligheter. Dette innebærer at flere underliggende variabler kan undersøkes nærmere. I første omgang kan bedriftenes *kompetansebehov* kartlegges. Videre åpnes det for å se på hvilke *tilknytningsformer* som benyttes for å dekke bedriftens kompetansebehov. I tillegg til å inkludere faste ansettelse gjennom det primære arbeidsmarkedet, må en her også inkludere andre atypiske tilknytningsformer for arbeid. Dette kan være eksempelvis konsulenter, vikarer, eller oppdragstakere. En annen forskningsmulighet er å undersøke hvilke *rekrutteringsprosedyrer* som fins i bedriftene. Når det kommer til organisering menes hvordan ressursene blir koordinert innad i bedriften etter at kompetanseinnhenting har funnet sted. Her vil i opprettelse og organisering av *HR-aktiviteter* og *HR-verktøy*, samt eventuell *formalisering* av organisasjonsstruktur gjennom fasene kunne gjøre seg gjeldende. Dette relaterer seg i hovedsak til faste ansatte. Organisering kan imidlertid også inkludere en vurdering av hvordan de atypisk tilknyttede er

organisert i bedriften, med tanke på den tilknyttedes relasjonsnivå til bedriften og arbeidsorganisering.

Problemstillingens kompleksitet gir altså en mengde muligheter. Tabell 1 gir et oversiktlig bilde av problemstillingens innhold og dimensjoner.

UTFORDRINGER OG BEHOV	Høyteknologi		Bioteknologi	
	<i>Oppstartsfase</i>	<i>Vekstfase</i>	<i>Oppstartsfase</i>	<i>Vekstfase</i>
<i>Kompetansebehov</i>				
<i>Tilknytningsformer</i>				
<i>Rekrutteringsprosedyrer</i>				
<i>Andre behov og utfordringer</i>				
Organisering av ressurser				
<i>HR-verktøy/HR-aktiviteter</i>				
<i>Formalisering</i>				
<i>Organisering av atypisk arbeidskraft</i>				
<i>Andre behov og utfordringer</i>				

Tabell 1 - Problemstillingens dimensjoner

Av problemstillingen fremkommer 32 unike temaer som ikke kun kan diskuteres isolert, men også i relasjon til bransje og fase. Men selv om mulighetsområdet er stort, vil det neppe være formålstjenlig å rette fokus på samtlige temaer i analysen. Likevel vil det være nyttig å gi en teoretisk avklaring av det fulle temaområdet som eksisterer under problemstillingen.

For å sikre høyest grad av relevans vil derfor tabellen benyttes som klangbunn i teorikapittelet. Fokus for analysen er snevrere, og vi vil vie plassen til konkrete områder av interesse. Bransjene deler en felles plattform som kunnskapsintensive entreprenørbedrifter. Men de opererer også innenfor to bransjer med sterkt avvikende rammebetingelser. Vi ønsker å ta utgangspunkt i likhetene og forskjellene, og trekke klare linjer på bakgrunn av disse. Rent konkret er det interessant å undersøke næringsklyngeeffektene påvirkning på behov og utfordringer relatert til HRM i de to bransjene. Har de avvikende rammebetingelsene påvirkning på legitimitetsutfordringer? Samtidig ønsker vi å rette fokus mot vekstorientering og effekter av avvik mellom bransjene her. Vi ønsker videre å undersøke hvorvidt atypisk tilknytningsform for arbeid benyttes som et verktøy for å overkomme de særegne utfordringer og behov entreprenørbedrifter stilles overfor. Hvilke tilknytningsformer benyttes, og hvilke likheter og forskjeller mellom bedriftene kan vi her identifisere? Som en forlengelse av dette er det naturlig å undersøke hvordan organiseringen er innad i bedriftene, og hvilken utvikling som finner sted mellom oppstarts- og vekstfase. Hva gjelder organisering vil det være mest interessant å behandle bedriftenes organisering av de atypiske tilknytningsformer for arbeidskraft. En nærmere avklaring av fokusområde følger i den teoretiske syntesen i kapittel 3.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert i seks deler. Foruten innledning, som utgjør kapittel 1, kartlegges og presenteres eksisterende forskning og teori i kapittel 2. I kapittel 3 fremmes den teoretiske syntesen, der teorien oppsummeres og avgrenses. Samtidig presenteres fokus for analysen. Kapittel 4 tar for seg den metode som er benyttet. Kapittelet inneholder en nøye gjennomgang av undersøkelsens forberedelse og gjennomføring, og belyser undersøkelsens styrker og svakheter. I kapittel 5 presenteres og analyseres funnene i undersøkelsen, før vi i kapittel 6 gir en konklusjon av funnene, utvikler hypoteser, samt fremlegger forslag til videre forskning.

1.5 Teoretisk fundament

Bidragstyperne til forskning i krysningspunktet mellom HRM og entreprenørskap er relativt få, der visse forfattere har markert seg. Den forskningen som er utført, er i stor grad publisert i artikkelsamlinger eller akademiske tidsskrifters spesialnumre viet nettopp dette feltet. Litteraturen som benyttes hyppigst i denne oppgaven, er artikkelsamlingen *International Handbook of Entrepreneurship and HRM* (redigert av Barrett & Mayson, 2008), samt tre spesialnumre av *Human Resource Management* (redigert av Huselid, 2003; Tansky & Heneman, 2003, Soriano et al., 2010), *Human Resource Management Review* (redigert av Barrett & Mayson, 2006) og *Entrepreneurship Theory and Practice* (redigert av Katz et al., 2000).

Oppgavens kjerne utgjøres av bidragene fra Nesheim, Cardon, Leung og Barrett og Mayson, der hver enkelt bidrag dekker vesentlige delområder innen disiplinen. Som rammeverk for oppgaven benyttes livsfaseteorien utviklet av Cardon (2003). Vi tar dermed utgangspunkt i de trekk hun fremhever som karakteristiske for oppstarts- og vekstfasen. Samtidig tilføyer vi de trekk som fremheves av andre forfattere, blant annet av Bastesen og Nesheim (2008). Nesheim er den skandinaviske forfatter som refereres mest, og da spesielt hans empiriske bidrag innen bruk av atypisk arbeidskraft. Barrett og Mayson gir gjennom sin artikkelsamling (2008) et godt overblikk over den nåværende forskningsarenaen. Samtidig bidrar de med refleksjon rundt de begrensninger den eksisterende forskningen har for økonomier som i stor grad utgjøres av mikrobedrifter. Leungs (2003; Leung et al., 2006) forskning rundt entreprenørbedrifters bruk av nettverk vies også mye plass i teoridelen.

2. Teori

2.1 HRM og entreprenørskap i et forskningsperspektiv

2.1.1 Akademisk landskap

Da "*human resources*" (HR) ble introdusert som begrep på den akademiske arena av Raymond Miles i 1965, var det som en motsats til ledelsesmodellen "*human relations*" (Pieper, 1990). I henhold til den nye teorien ble mennesket identifisert som en unik og dynamisk kilde til ferdigheter og kunnskap, med potensiale for vekst og utvikling (Pieper, 1990). Antakelsen om mennesket som *unik kilde* impliserer at ressurser og evner kan variere betydelig mellom organisasjoner (Clegg et al., 2006). Dermed kan *HR* identifiseres som en forutsetning for det ressursbaserte perspektivet på organisasjoners ytelse (Clegg et al., 2006), som foreslår at en organisasjon kan oppnå konkurransefortrinn basert på menneskelige ressurser (Barney, 1991). Dette perspektivet vil legges til grunn i denne oppgaven.

Ledelse av humanressurser, HRM, har på relativt kort tid rukket å utvikle seg til en egen akademisk disiplin med et vell av dyptpløyende studier. Både rekrutteringspraksis og organisering av menneskelige ressurser i større organisasjoner er således godt dekket i litteraturen, og man vil neppe ha store problemer med å finne hundrevis av studier på rekrutteringspraksis i veletablerte organisasjoner (Heneman et al., 1997, referert i Heneman et al., 2000).

Entreprenørskap er på sin side også et felt som er velutviklet og anerkjent som studiedisiplin (Katz et al., 2000). Tidlig forskning fokuserte på entreprenørens personlighet og bakgrunn som determinanter for entreprenøriell atferd (McClelland, 1961, referert i Mair & Martí, 2005); Kets De Vries, 1977, referert i Mair & Martí, 2005). Grunnet de iboende metodologiske utfordringer relatert til trekkteori og studier av entreprenørers psykologiske profiler, ble fokus deretter flyttet mot entreprenørielle prosesser (Gartner, 1985 referert i Mair & Martí, 2005); Sandberg & Hofer, 1987 referert i Mair & Martí, 2005). I dag anerkjennes den akademiske disiplinen entreprenørskap som mer kompleks og heterogen enn antakelsene på 1980-tallet tilsa, noe som gjenspeiles i mangfoldet av temaer innen disiplinen (Bruyat & Julien, 2001, referert i Mair & Martí, 2005).

Til tross for den store interessen for HRM og entreprenørskap hver for seg, er kombinasjonen av de to mer eller mindre neglisjert i academia (Heneman et al., 2000; Klaas et al., 2000; Katz et al., 2000; Leung et al., 2006; Nesheim & Bastesen, 2008; Cardon, 2003; Cardon & Stevens, 2004; Williamson, 2000; Katz & Welbourne, 2002). Dette er overraskende, for ikke å si interessant, med tanke på *”the importance of entrepreneurship to our economy, the criticality of human capital to assuring success and the recent golden age of HRM during the internet boom”* (Katz & Welbourne, 2002, s.X). Som Heneman et al. (2000) påpeker, hadde 78,8% av amerikanske bedrifter færre enn 10 ansatte i 1995. I Norge var antallet bedrifter med 20 eller færre ansatte 87% i 2008 (Grimsby et al., 2009). Det er liten grunn til å tro at tallene er sterkt avvikende i andre vestlige økonomier, og dermed kan man undre seg hvorfor feltet ikke har blitt viet større oppmerksomhet. Det bør dermed ikke være tvil om feltets aktualitet.

Katz et al. (2000) forsøker å forklare ”hullet” i litteraturen langs flere dimensjoner. Tradisjonelt har HRM blitt oppfattet som et fenomen reservert store og tunge organisasjoner (Katz et al., 2000). Begreper som byråkrati, prosedyre og papirarbeid trekkes gjerne frem som kjennetegn ved HRM, og disse klinger ikke godt når man tenker på raske og dynamiske entreprenørbedrifter (Katz et al., 2000). På den mer banale siden trekkes det frem at forskere typisk mottar data fra nettopp HR-avdelingen, en avdeling som gjerne er fraværende hos mindre bedrifter (Katz et al., 2000). Slik blir paradoksalt nok grunnlaget for forskningsprosessen i seg selv et hinder for videre forskning. Nettopp det at fagfeltet kan oppfattes som uhåndgripelig trekkes frem som en tredje årsak til fraværet av ekstensiv forskning. *”Both fields are seen as not quite as scholarly and not quite as ”real” as some of the other management fields”* (Katz et al., 2000, s.8). Samtidig kan forskere finne det vanskelig å få publisert funnene på et slikt felt i et anerkjent tidsskrift, noe som er et krav for en doktorgrad (Katz et al., 2000). Gartner et al. (2006, referert i Barrett & Mayson, 2007) viser på sin side til at forskere innen HRM og forskere innen entreprenørskap føler tilhørighet til to kategorier, henholdsvis organisasjonsatferd og forretningsstrategi. Det fremkommer at det ikke er noen overlapping mellom disiplinene, noe som underbygger argumentet om at forskere innen entreprenørskap holder seg til emner forankret i andre disipliner (Gartner et al., 2006, referert i Barrett & Mayson, 2007). Viljen til forskning på feltet ser imidlertid ut til å stige parallelt med en økende bevisstgjøring rundt HRMs aktualitet i entreprenørbedrifter.

2.1.2 Aktualiteten av HRM i entreprenørbedrifter

"Human resources are critical for new organizations in ways often unappreciated by researchers who study only established organizations" (Cardon, 2003, s.1).

Blant bidragsyterne på feltet er det en tydelig og sterk enighet om at forskning i krysningspunktet mellom HRM og entreprenørskap ikke har vært nok *verdsatt*. Men hvorfor er forskning på emnet *kritisk*, slik som Cardon hevder?

Når en ny bedrift grunnlegges, og de første menneskene ansettes, vil HR-relaterte emner som eksisterer i alle organisasjoner komme på banen (Baron, 2003). Nye bedrifter støter på tradisjonelle HR-utfordringer, men møter også *unike* utfordringer som blant annet kan knyttes til deres størrelse (Klaas et al., 2000; Bastesen & Nesheim, 2008; Cardon, 2003). Leung, Zhang, Wong og Foo (2006) viser til at entreprenørbedrifter gjerne defineres som unge, små og voksende. En bieffekt av dette er at de tynges av *"liabilities of newness and smallness"* (Leung et al., 2006, s.667). Byrden ved å være ny og liten gir seg utslag i en rekke utfordringer for entreprenørbedriften som ikke er dekket i tradisjonell HRM-teori, i og med at de er særegne for mindre selskaper (Leung et al., 2006). Spesielt to områder utpekes som krevende. Nyetablerte organisasjoner skiller seg fra større organisasjoner når det kommer til *innhenting av kompetanse*, og når det gjelder *organisering av ansatte* når kompetansen er på plass i organisasjonen (Cardon, 2003; Williamson, 2000; Barrett & Mayson, 2007; Klaas et al., 2000; Hanks et al., 1993). Når det gjelder organiseringen, påpeker Cardon (2003) at ansettelsesforholdene i nye organisasjoner avviker sterkt fra de forholdene som normalt gjelder i en etablert organisasjon. Videre kan ikke entreprenørbedrifter, i motsetning til etablerte bedrifter, stole på eget navn, rykte eller markedsandel for å gjøre seg attraktiv på arbeidsmarkedet (Leung et al., 2006). Dette fordi bedriftens legitimitet er liten (Bastesen & Nesheim, 2008). Utfordringene oppsummeres av Nesheim og Bastesen (2008): *"Nystartede bedrifter mangler gjerne en klar identitet, man har ofte vansker med å trekke til seg og beholde kompetanse, mangler legitimitet som arbeidsgiver og har generelt knappe ressurser"* (s.40).

2.1.3 Praktiske implikasjoner for entreprenørbedriften

Baron (2003) hevder at selskaper grunnlagt av entreprenører som ikke makter å håndtere slike HRM-relaterte utfordringer, har vanskeligheter med (a) å tiltrekke seg og beholde de beste menneskene, (b) å motivere ansatte og (c) feiler med å maksimere verdien av de

menneskelige ressursene. Dermed knyttes entreprenørbedrifters evne og vilje til å ta HRM-aspektet på alvor opp mot både rekruttering og organisering av kompetanse. En manglende evne til vellykket håndtering av HRM-emner identifiseres da også som en viktig faktor i mange nye bedrifters endelige fiasko (Baron, 2003; Chell, 2008). Hva gjelder (b) og (c), finner Barrett og Mayson (2007) at videreutvikling av ansatte anses som viktig i mange små bedrifter, men at det likevel er mindre sannsynlig at formell videreutvikling tilbys. Storey og Westhead (1997, referert i Barrett & Mayson, 2007) forklarer dette via to dimensjoner. ”Ignoransforklaringen” hevder at videreutvikling ikke tilbys fordi nytten av utviklingen undervurderes. ”Markedsforklaringen” hevder at kostnaden av videreutviklingen er for høy for små bedrifter (Storey, 2004, referert i Barrett & Mayson, 2007; Storey & Westhead, 1997, referert i Barrett & Mayson, 2007).

Både ignoranse- og markedsforklaringen står som barrierer for oppbygging av HR-systemer i en ung bedrift. Forklaringenes legitimitet vil imidlertid avhenge av bedriftens strategi og vilje til vekst. Arthur (1995, referert i Barrett & Mayson, 2007) hevder at HRMs innvirkning på bedriften vil avhenge av hvorvidt den er vekstorientert eller ikke. Dersom fortsatt vekst skal opprettholdes, er det i vekstorienterte, små selskaper mer nødvendig med HRM-retningslinjer enn tilfellet er for selskaper som ikke ønsker å vokse. Dette for å håndtere økningen i kompleksitet som følge av økning i antall ansatte (Arthur, 1995, referert i Barrett & Mayson, 2007). Barrett og Mayson (2008) faller ned på samme konklusjon. De hevder dessuten at implikasjonen ser ut til å være toveis. Formell HRM-praksis er mer sannsynlig å eksistere nettopp i voksende små bedrifter, samt i små bedrifter der det planlegges og hvor eieren delegerer ansvar for lederskap (Barrett & Mayson, 2008).

2.2 Rekruttering i entreprenørbedrifter og nettverkets påvirkning

I dette kapitlet fremmes en oversikt over eksisterende teori vedrørende rekruttering i entreprenørbedrifter. Som en fordypning av diskusjonen fremheves spesielt nettverkets rolle, grunnet den store betydningen nettverket har for rekruttering i entreprenørbedrifter. Det er imidlertid viktig å presisere at hovedvekten i dette delkapitlet ligger på rekruttering av *faste ansatte*, selv om noe også kan overføres til å gjelde også for atypiske tilknytningsformer for arbeid. Grunnet feltets kompleksitet gir vi en kort oversikt over temaene som behandles i dette kapitlet. Først fremlegges teorien vedrørende

rekrutteringspraksis i entreprenørbedrifter. Deretter introduseres nettverkets generelle innflytelse for å poengtere nettverkets vidstrakte betydning for entreprenørbedrifter. Diskusjonen om nettverk forlenges ved å introdusere forskning om næringsklynger og fenomenets innflytelse. Når denne avklaringen er gjort, går vi videre til å trekke frem teori vedrørende nettverkets *konkrete* betydning for rekruttering før kapittelet oppsummeres med å fremheve nettverkets påvirkning på personlig kompatibilitet mellom bedrift og tilbyder av kompetanse. Deretter beveger vi oss ut av nettverksdiskusjonen og retter fokus mot krav til formalisering av rekrutteringsprosessene i kapittel 2.3.

2.2.1 Rekrutteringspraksis i entreprenørbedrifter

Cardon og Stevens (2004) vektlegger, som Baron (2003), at det å finne og tiltrekke seg riktige ansatte er en av de mest utfordrende oppgavene i små bedrifter. En undersøkelse fra NFIB (The National Federation of Independent Business) blant 641 entreprenørbedrifter identifiserte da også mangel på arbeidskraft som utfordring nummer én (Heneman et al., 2000). Også *evnen* til å ansette de riktige menneskene anses som en av de viktigste faktorene for selskapets suksess (Mehta, 1996, referert i Williamson, 2000). Dermed identifiseres rekrutteringsprosessen både som en av de største *utfordringene* for entreprenørbedrifter, og som en av hovedkomponentene for suksess.

Likevel eksisterer det sjelden etablerte og formelle retningslinjer for HR i nye selskaper (Cardon, 2003), og kostnadene ved å rekruttere utdannede spesialister på området anses typisk som for store i forhold til nytten som oppnås (Klaas et al., 2000). Rekrutteringen blir dermed utfordrende både på grunn av mangel på finansielle og materielle ressurser (Hannan & Free, 1984, referert i Cardon, 2003), men også på grunn av mangel på humanressurser (Cardon, 2003). HR-funksjonen blir derfor vanligvis dekket av en av lederne som en sekundærøppgave (Cardon, 2003), noe som skaper problemer langs to dimensjoner. For det første mottar ikke HR-relaterte emner tilstrekkelig oppmerksomhet, og for det andre trekkes fokus bort fra lederens inntektsskapende aktiviteter (Klaas et al., 2000). Implikasjoner på rekrutteringsprosessen er at det oppstår en konflikt mellom ønsket om å minimere tidsforbruket på rekrutteringen, og ønsket om å ansette den beste kandidaten (Cook, 1999, referert i Cardon, 2003). Det anerkjennes dermed at HRM-aktiviteter er kostbart for små bedrifter på det tidsmessige og det monetære plan (Reid et al., 2002, referert i Barrett & Mayson, 2007). Det kan imidlertid være en liten pris å betale i forhold til kostnader relatert til eksempelvis feilrekrutteringer (Heneman et al., 2000).

For å kompensere for mangelen på etablerte HR-prosedyrer relatert til rekruttering, benytter entreprenører gjerne eget nettverk i rekrutteringsprosessen (Williamson, 2000; Leung, 2003; Leung et al., 2006; Dubini & Aldrich, 1991). Rekruttering gjennom nettverk kan defineres som *”all recruitment practices that go through informal channels to recruit people directly or indirectly known to the firm (or the owner) prior to being recruited”* (Leung, 2003, s.305). Tidligere studier på rekrutteringspraksis viser at uformell rekruttering, og mer spesifikt rekruttering gjennom nettverk, anses som rimeligere (Barber et al., 1999, referert i Leung, 2003), benyttes hyppigere, og anses som mer effektivt enn formell rekruttering (Leung, 2003).

2.2.2 Nettverkets generelle innflytelse i entreprenørbedrifter

Smith og Lohrke (2008) påpeker at nettverk er imperativt for hvorvidt entreprenørforetaket vil lykkes eller ikke, og at entreprenører uten et velutviklet nettverk står overfor høy risiko for konkurs. Årsaken til nettverkets betydning for entreprenørbedrifter er imidlertid kompleks, og kan ikke kun begrenses til fasilitering av rekruttering (Dubini & Aldrich, 1991).

”Mobilizing resources to pursue opportunities requires entrepreneurial contacts, knowledge, and confidence. Mobilizing resources also involves asking others to raise money, labor, and effort for a venture with an uncertain future. Entrepreneurship is thus inherently a networking activity” (Dubini & Aldrich, 1991, s.305-306).

Dette innebærer at entreprenører kan øke mulighetsområdet for handling gjennom personlige nettverk, og for en begrenset kostnad oppnå tilgang til ressurser som ellers er utilgjengelige (Dubini & Aldrich, 1991).

Nettverkets effektivitet avhenger imidlertid av nettverkets sammensetning av kontakter (Dubini & Aldrich, 1991). Granovetter (1982, referert i Dubini og Aldrich, 1991) påpeker at individer med få kontakter vil være avkuttet fra informasjon i de fjerne deler av det sosiale system. På den annen side vil et nettverk bestående av mennesker med tilknytning til forskjellige deler av det sosiale system, kunne bistå med informasjonskanaler som ellers ville vært utenfor rekkevidde (Dubini & Aldrich, 1991). Utover rekruttering, vil informasjon vedrørende nye forretningsområder, potensielle markeder for varer og tjenester, kilder til kapital, samt innovasjoner mest sannsynlig være spredt over en mengde individer. Alt annet likt vil derfor en leder med små sett av overlappende kontakter (high-density network) ha en

ulempe når han konkurrerer med noen som har et stort sett av sprikende kontakter (low-density network) (Dubini & Aldrich, 1991). I og med at kompetansebehovet i de første livsfasene er mangfoldig (Cardon, 2003; Bastesen & Nesheim, 2008), vil logikken gjelde også for rekrutteringsprosessen. En entreprenørs tilknytning til en kontakt utenfor forretning kan, via tilfeldigheter, føre til kontakter med informasjon eller ressurser bedriften hans behøver. Å lete etter disse ressursene via normale organisatoriske kanaler kan koste mer tid og midler enn det bedriften kan avse. Dermed kan nettverk bidra til at to store begrensninger overkommes: tid og penger (Melin, 1987, referert i Dubini & Aldrich, 1991).

Basert på et ressursbasert perspektiv vil således entreprenørens kompetanse på nettverksbygging være av stor betydning i bedriftens første livsfaser. Intuitivt vil en entreprenørbedrifts evne til overlevelse og vekst typisk baseres på en kombinasjon av teknologisk kompetanse (typisk representert ved gründeren), forretningsforståelse, markedskunnskap, endringsevne og handlekraft (Nesheim & Jakobsen, 2011). Der den teknologiske kompetansen gjerne er godt representert hos gründeren, er det ikke uvanlig at spesielt forretningsforståelsen må suppleres fra eksterne kilder. Spørsmålet blir da hvordan bedriften skal klare å tilknytte seg denne kompetansen for slik å opparbeide seg konkurransefortrinn (Nesheim & Jakobsen, 2011). Når oppbygging av HR-prosedyrer ikke prioriteres, vil nettverk være en naturlig kilde til informasjon og kompetanse (Williamson, 2000; Leung, 2003; Leung et al., 2006; Dubini & Aldrich, 1991). En ekstrem form for nettverk, der den relevante informasjonen og kompetansen til enhver tid befinner seg i nærheten, er næringsklynger.

2.2.3 Næringsklyngens innflytelse i entreprenørbedrifter

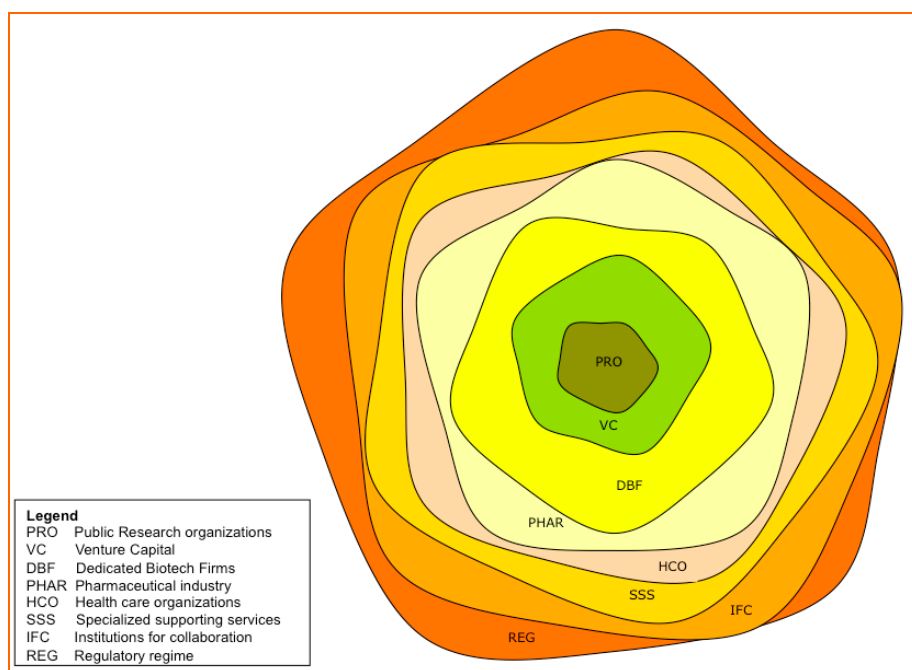
En næringsklynge kan defineres som *"en geografisk konsentrasjon av relaterte selskaper og institusjoner hvor selskapene har økonomiske fordeler av lokalisering i klyngen som ikke finnes utenfor klyngen"* (Meisingset & Tonstad, 2011). Dermed må selskapene oppnå økonomiske fordeler av å være del av klyngen. En geografisk konsentrasjon er i seg selv ikke tilstrekkelig (Meisingset & Tonstad, 2011).

Litteraturen om næringsklynger kan spores helt tilbake til Alfred Marshall (1920) og hans bok *Principles of Economics*, men dagens forskning baserer seg i stor grad på modellene fremsatt av Porter (1990) og Krugman (1991). Der Krugman (1991) trekker frem samlokalisering som en kilde til kostnadsbesparelser gjennom skalafordeler, fremhever

Porter (1990) næringsklyngens stimulerende effekter på innovasjon. En inngående diskusjon av næringsklyngens effekter er riktignok ikke fokus for denne oppgaven. Men de påvirkninger næringsklynger antas å ha for *arbeidsmarkedet* og *informasjonsdeling* er imidlertid svært interessante også sett fra et HRM- og entreprenørskapsperspektiv.

En næringsklynge med samlokalisering av homogene bedrifter vil isolert sett også medføre en samlokalisering av arbeidstakere med sektorspesifikke evner. Sett fra arbeidsgivernes side vil dette bety bedre tilgang til relevant kompetanse (Meisingset & Tonstad, 2011). Det kan dermed argumenteres at dess mer knapp kompetanseressursen er, dess høyere vil ressursen verdsettes. Slik kan man forvente at næringsklynger vil være av større nytte i kunnskapsintensive bransjer, som bioteknologi og høyteknologi, enn i mer tradisjonelle bransjer. Samtidig vil informasjonsflyten fasiliteres når bedrifter er samlokalisert, jamfør teorien om *knowledge spillovers* (Carlino, 2001). Porter (1990) fremhever nettopp kunnskapsoverføringer og tilgang til informasjon som en viktig determinant for en bedrifts innovasjonsevne. Under forutsetning om at humankapital er blant de viktigste innsatsfaktorer i bioteknologi- og høyteknologibransjen, vil derfor nærhet til andre aktører i samme bransje være av større betydning i disse næringene (Kolko, 2002, referert i Meisingset & Tonstad, 2011).

Næringsklynger kan dermed ha vidstrakte betydninger for medlemsbedriftene. En ekstrem form for næringsklynge er det som Reve og Sasson (2012) omtaler som *kunnskapsnav*. Kunnskapsnav oppstår når de mest avanserte kunnskapsbedriftene og de fremste forsknings- og utviklingsmiljøene etableres i tett lokalisering og danner såkalte ”centers of excellence” (Reve & Sasson, 2012). Fremveksten av bioteknologiindustrien i Norge har i hovedsak vært sentrert rundt Osloområdet (Reve & Sasson, 2012), der også flere andre næringsavhengige aktører som eksempelvis universitetssykehusene er lokalisert. Kunnskapsnavet som Reve og Sasson (2012) presenterer i figur 1 under, er laget med utgangspunkt i det globale kunnskapsnavet for bioteknologiklyngen i Boston. Det er imidlertid mulig å se flere likheter med forholdene som eksisterer rundt bioteknologiklyngen i Oslo, og spørsmålet er om vi her kan snakke om et lokalt kunnskapsnav.



Figur 1 – Kunnskapsnav (Reve & Sasson, 2012)

Reve & Sasson (2012) forsøker videre å applisere figuren på bioteknologiklyngen i Oslo. I den innerste sirkelen (PRO) i figuren finner vi forskningsmiljøene tilknyttet universitetene, sykehusene og forskningsinstitutter som eksempelvis Forskningsrådet. Disse bringer forskning ut i allmennheten og etablerer ideer til legemiddelutvikling, som ventureselskapene i den neste sirkelen (VC) bidrar med å finansiere. Ideene tas så ut i bioteknologiselskapene (DBF) som utvikler legemiddelet. Ved suksess blir vanligvis selskapet i sin helhet eller teknologien kjøpt opp av et multinasjonalt Big Pharma selskap (PHAR). Neste ring utgjør store helseorganisasjoner (HCO), som for Norge inkluderer universitetssykehusene, og som kan bidra med fasiliteter som eksempelvis tilgang på laboratorier. Disse fasilitetene kan være helt nødvendig gjennom legemiddelutviklingen, sammen med spesialiserte støttetjenester (SSS) som bistår med nødvendig spesialkompetanse. Institusjoner (IFC) som organiserer samarbeid mellom klyngeaktørene er eksempelvis OCC. Ytterst finner vi offentlige virkemidler og regulering av næringsvirksomheten (REG), som skal legge til rette for vekst og innovasjon i næringen.

Samspeillet mellom disse aktørene i tett lokal tilknytning gjennom en næringsklynge ser ut til å skape et lokalt kunnskapsnav for bioteknologinæringen i Oslo. Med unntak av PHAR og

SSS som i stor grad utgjør internasjonale selskaper, har industrien i Osloområdet nær tilgang på alle klyngeaktører. Som tidligere nevnt, kan man forvente at tilgang på kompetanse og informasjonsutveksling vil øke når en næringsklynge eksisterer. Spørsmålet er om slike effekter kan forventes å gjelde også for entreprenørbedrifter, og om de forsterkes ytterligere når samspillet utvides forbi bedrifter, til også å inkludere eksempelvis akademien.

2.2.4 Nettverkets konkrete betydning for rekruttering

Entreprenørens nettverk består av en blanding av forretningskontakter (svake nettverk) og venner og familie (sterke nettverk), og er dermed en kompleks blanding av sosiale og profesjonelle forbindelser (Anderson et al., 2005). Sterke nettverk benyttes i størst grad i oppstartsfasen, mens svake nettverk benyttes i vekstfasen (Leung, 2003). Leung (2003) finner i sitt casestudie av fire vekstselskaper i Singapore at dette mønsteret også ser ut til å være det praktiske tilfellet. Ansettelse av kjernemedlemmer holder seg konstant gjennom oppstarts- og vekstfase, og baserer seg på sterke og direkte bånd (Leung, 2003). Indikasjonen skulle da være at for ansettelser til kjerneposisjoner vil det være slik at dess sterkere bånd, dess bedre er det. Leung (2003) finner likevel at dette ikke er udelt sant i og med at entreprenørene i studiet bevisst forsøkte å unngå ansettelse av familiemedlemmer og venner til kjerneposisjoner grunnet problemer relatert til makt, politikk og følelser. Heller ikke henvisninger fra nære venner var helt uproblematisk, i og med at ansettelser basert på slike henvendelser ville være for farget av makt og politikk (Leung, 2003).

Uavhengig av nettverkets karakteristika, vil nettverkets hovedrolle i rekrutteringsprosessen være som risikominimerer, da det gir både arbeidstaker og arbeidsgiver informasjon om motparten (Dal Zotto & Gustafsson, 2008). Implikasjonen overfor potensielle ansatte er at de gjennom nettverk kan skaffe til veie privat informasjon om bedriften, og slik bli mer positivt innstilt til selskapet (Leung, 2003; Leung et al., 2006). Likeledes er det mer sannsynlig at personer som allerede har en form for tilknytning til entreprenørene, vil velge å slutte seg til virksomheter som opererer under usikre forhold (Leung et al., 2006). Risikoen minimeres da gjennom nettverkets rolle som informasjonsdeler, der man "bypasser" bedriftens legitimitetsproblem (Lazear & Gibbs, 2009). Sett fra bedriftens ståsted kan man gjennom nettverket skaffe til veie kunnskap om kandidaten via førstehånds eller andrehånds erfaring (Leung et al., 2006; Bastesen & Nesheim; 2008). Nettverket vil således også minimere risiko for bedriften, der sannsynligheten for at man ansetter kandidaten med optimal "fit" i forhold til personlighet, evner og holdninger økes (Leung, 2006).

2.2.5 Nettverket som tilrettelegger for personlig kompatibilitet

Leung, Zhang, Wong og Foo (2006) påpeker at entreprenører i oppstartsfasen hovedsakelig baserer rekrutteringsavgjørelser på bakgrunn av de gjensidige interessene blant teammedlemmene. I den første fasen søker entreprenøren derfor personer med like personlige egenskaper, der entreprenøren og teammedlemmene trekkes mot hverandre basert på sammenfallende overbevisning, interesser og personlig kjemi (Leung et al., 2006). Denne tendensen forsøkes forklart gjennom teorien om person-organization fit (heretter P-O fit) (Lazear & Gibbs, 2009).

P-O fit defineres som kompatibiliteten mellom menneske og organisasjon som oppstår når (a) minst én part skaffer til veie det den andre behøver, (b) de deler like fundamentale karakteristikk, eller (c) begge (Kristof, 1996, referert i Leung, 2003). Teorien foreslår at ansettelse av mennesker med sammenfallende verdier og mål med organisasjonen bidrar til positive utfall for organisasjonen (Leung, 2003). En mulig slutning er da at rekruttering gjennom nettverk fører til en bedre "fit" mellom organisasjon og ansatt i og med at partene allerede kjenner hverandre, og den gjensidige tiltrekningen baseres på en oppfattet likhet (Leung 2003). Optimal "fit" kan imidlertid utvikle seg med de forandrende behovene til bedriften i de forskjellige fasene (Heneman et al., 2000). I oppstartsfasen bør bedriften ha en kjerne med lik bakgrunn og like verdier for å oppnå samholdet som kreves for å kjempe for overlevelse (Schneider et al., 1997, referert i Leung, 2003). I vekstfasen bør man imidlertid søke heterogene perspektiver, dog sammenfallende visjoner (Leung et al., 2006), for å gjennomføre overgangen til formell organisasjon (Schneider et al., 1997, referert i Leung, 2003). Det kan trekkes linjer til Bastesen og Nesheims (2008) casestudie der de observerer hvordan bedriften går fra å være et "idealistisk kunstnerverksted" basert på vennskapsbånd, sterke tillitsrelasjoner og liten formell arbeidsdeling; til en "vanlig" bedrift basert på ansettelsesrelasjoner, formell arbeidsdeling og styring" (Bastesen og Nesheim, 2008, s.40). Dette inkluderer en formalisering av rekrutteringspraksis.

2.3 Krav til formalisering av rekrutteringsprosessene

Etterhvert som små bedrifter vokser, uttømmer lederne sine uformelle nettverk, hvilket leder til et behov om å implementere en mer formell rekrutteringspraksis for å kunne opprettholde fortsatt vekst (Williamson, 2000). Samtidig vil optimal fit mellom person og organisasjon vri

seg fra homogene *preferanser* til heterogen *kompetanse* ettersom bedriften blir mer kompleks (Schneider et al., 1997, referert i Leung, 2003). For å få tilgang til denne heterogene kompetansen, tvinges bedriften til å ansette fremmede. Utvikling av formelle rekrutteringsstrategier blir da en nødvendighet (Williamson, 2000), noe som samsvarer med Arthurs (1995, referert i Barrett & Mayson, 2007) funn om at behovet for formelle HRM-systemer korrelerer positivt med antall ansatte. Rekrutteringsstrategier er designet nettopp for å *“either increase the number or to change the characteristics of individuals who are willing to consider applying for or accepting a job”* (Rynes & Barber, 1990, s.287, referert i Williamson, 2000).

Som poengtert tidligere, må mindre bedrifter overkomme legitimitetsbarrierer som større organisasjoner ikke møter. Særlig mangel på kjennskap til bedriften og liten påvirkningskraft på populasjonens normer er barrierer små bedrifter må overkomme (Williamson, 2000). Kjennskapen til bedriften er lav grunnet mangel på rykte og markedsandel, noe som medfører liten legitimitet blant fremmede jobbsøkere (Bastesen & Nesheim, 2008). Når jobbsøkeren ikke har inngående kjennskap til selskapets praksis eller medlemmer, er det derfor usannsynlig at han vil anse bedriften som legitim (Williamson, 2000). Samme implikasjon gjelder for den påvirkningskraft en liten bedrift har på populasjonens normer. Større organisasjoner kan i større grad enn mindre bedrifter forme det industrielle miljøet og bygge målene direkte inn i bransjens normer (Freeman, 1982, referert i Williamson, 2000). Hvorvidt rekrutteringsprosedyrer og HR-policy er i overensstemmelse med disse bransjenormene, påvirker jobbsøkerens evaluering av arbeidsgivers legitimitet (Williamson, 2000). Rekrutteringsprosedyrer inkluderer eksempelvis screeningprosedyrer og stillingsannonsens kommunikasjonskanal (Lazear & Gibbs, 2009). HR-policy kan inkludere kompensasjonsbestemmelser, fordelsplaner, praksis for balansering av arbeid og fritid, og bestemmelser rundt arbeidsvariasjon (Lazear & Gibbs, 2009). I mangel av andre holdepunkter vil disse egenskapene symbolisere hvor sannsynlig det er at jobbsøkeren vil kunne oppnå personlige mål i bedriften. Det viser seg at de jobbsøkendes oppfatning av disse egenskapene har sterk påvirkning på valg av arbeidsgiver (Williamson, 2000).

Det fremkommer dermed at både nettverk og rekrutteringsaktiviteter er designet for å bedre potensielle ansattes oppfatning av bedriftens legitimitet. Institusjonell teori sier at en av de mest effektive rekrutteringsaktivitetene for å skaffe legitimitet hos små bedrifter, er ved å imitere bedrifter i industrien som allerede har opparbeidet seg legitimitet (Williamson, 2000). Ved å imitere større bedrifters rekrutteringsmetoder og HR-politikk, kan mindre

bedrifters legitimitet som arbeidsgiver øke. Denne strategien går under termen ”strategic isomorphism” (DiMaggio & Powell, 1983, referert i Williamson, 2000). Det er riktignok usannsynlig at bruk av ”strategic isomorphism” vil gi en liten organisasjon *nok* innflytelse i en industri til at den overkommer sine begrensninger relatert til størrelse. Men ved å imitere større, legitime bedrifter i industrien kan mindre bedrifter gjøre jobbsøkere tryggere på at bedriften kan møte de standarder for arbeidsforhold som eksisterer innenfor bransjen (Meyer & Rowen, 1977, referert i Williamson, 2000). Det er likevel verdt å merke seg at effekten synes å være proporsjonal med antall ansatte. Når bedriften er under en viss størrelse, vil ikke effekten av formelle rekrutteringsmetoder oppveie tilstrekkelig for mangelen på legitimitet små bedrifter har (Williamson & Robinson, 2008).

2.4 Atypiske tilknytningsformer for arbeid

Bedrifter kan benytte seg av en rekke fremgangsmåter for å få dekket sitt behov for menneskelige ressurser og kompetanse. Når det gjelder faste tradisjonelle ansettelse, har man ifølge klassisk HRM-litteratur valget mellom å ansette gjennom to ulike *modi*, basert på ønsket strategi i organisasjonen (Leung et al., 2006). Å ”kjøpe” kompetansen innebærer å tilknytte seg ansatte som allerede innehar de nødvendige ferdighetene (Leung et al., 2006). Å ”lage” kompetansen innebærer å tilknytte seg ansatte som kan utvikles via eksempelvis traineeships på den interne plattformen i bedriften (Leung et al., 2006). Det er imidlertid svært få entreprenørbedrifter som har et fungerende HRM-system eller tilstrekkelige organisasjonsmessige ressurser til å utvikle et internt program for opplæring og utvikling (Katz et al., 2000; Leung et al., 2006). Samtidig vokser visse entreprenørbedrifter for raskt til at de har tid til å vente på at utviklingsprosessen skal slutføres (Leung, 2003). Kompetansen behøves her og nå (Leung, 2003). Under disse forutsetningene vil det synes mer fruktbart å benytte markedssystemet fremfor det interne systemet (Cardon, 2003; Delery & Doty, 1996, referert i Leung et al. 2006; Heneman & Tansky, 2002, referert i Leung et al., 2006). Spørsmålet blir ikke da *om* man skal kjøpe eller lage, men *hvordan* man skal kjøpe de riktige talentene i de forskjellige utviklingsfasene bedriften går igjennom, og med de ressursene som er tilgjengelige. I lys av dette kreves det at perspektivet heves utover det tradisjonelle faste ansettelsesforholdet til også å inkludere atypiske tilknytningsformer for arbeid. I det følgende vil derfor ulike atypiske tilknytningsformer presenteres.

2.4.1 Former for atypisk arbeidskraft

2.4.1.1 – Perspektivutvidelse nummer 1

Entreprenørbedriftenes mangel på menneskelige ressurser i selskapets tidlige faser vil ofte medføre at de ansatte må betjene et bredt spekter med oppgaver og funksjoner (Lazear og Gibbs, 2009). Et slikt behov for multitasking medfører at stillingen sjelden kan defineres klart med hensyn til ansvarsområde og oppgaver (Lazear og Gibbs, 2009). Videre medfører dette et behov for ansatte med evne og mulighet til å drive med multiskilling (Lazear og Gibbs, 2009). Mangfoldet av oppgaver (Bastesen og Nesheim, 2008) og oppgavenes flyktighet (Matusik, 1997) skaper dermed et varierende behov for ressurser og kompetanse. Dette, kombinert med de utfordringer entreprenørbedrifter møter som følge av mangel på legitimitet og monetære ressurser, medfører at *atypiske tilknytningsformer* for arbeid kan være gode alternativer til faste tradisjonelle ansettelser (Cardon, 2003).

”Heller enn å bruke a) vanlig fast ansettelse, har bedriften mulighet til b) å ansette folk på korttidskontrakter (direkte midlertidige ansettelser), c) leie inn personale fra en bemannings- eller konsulentbedrift, eller d) bruke frilansere eller selvstendige med egen bedrift” (Bastesen & Nesheim, 2008, s.41).

Bastesen og Nesheim (2008) omtaler b), c) og d) som atypiske tilknytningsformer for arbeid. Midlertidig ansatte i punkt b) kan sammenlignes med bruk av fast ansettelse, der personen får direkte tilknytning til bedriften. I motsetning til en vanlig fast ansettelse er derimot en midlertidig ansettelse tidsbestemt. I punkt c) er personalet *innleid* gjennom en tredjepart som eksempelvis et konsulent- eller vikarbyrå. Bedrift X stiller altså en person til disposisjon for bedrift Y i en begrenset periode. Slik har en innleid ressurs en kontraktuell tilknytning til tredjeparten, ikke til bedriften. Frilansere eller selvstendige med egen bedrift i punkt d) kan stille seg til rådighet og benyttes som *oppdragstaker* i bedriften. I motsetning til en innleid er det imidlertid ingen tredjepart som organiserer samarbeidet. Ressurspersonene og bedriften handler direkte med hverandre i topartsform. Atypisk arbeidskraft kan altså tilknyttes bedriften på flere måter. Vi ser også at atypisk arbeidskraft, i motsetning til faste ansettelser, kan tilknyttes bedriften på kortere basis.

Bastesen og Nesheim (2008) deler atypisk tilknytningsformer for arbeid i de to hovedfunksjonene numerisk fleksibilitet og spesialkompetanse (Bastesen & Nesheim, 2008). Medlemmer av den første gruppen vil utføre lite kompetansekrevende støtteoppgaver, samt

mer krevende oppgaver som de ansatte ikke har tid til å utføre selv (Bastesen & Nesheim, 2008). Spesialkompetanse innbefatter derimot kompetanse som overgår de ansattes kompetanse, eller kompetanse på områder de ansatte ikke besitter selv (Bastesen & Nesheim, 2008). Konsulenter kan eksempelvis bidra med spesifikk kunnskap og ekspertise på prosjektbasis over en kortere tidsperiode (Cardon, 2003). Midlertidige ansatte kan bringe ny kunnskap og innsikt inn i bedriften, noe som igjen kan fungere som et opplærende tiltak overfor de ansatte (Cardon, 2003). Videre kan behovet for spesialkompetanse gjøre seg gjeldende i både oppstarts- og vekstfase (Bastesen & Nesheim, 2008). Ved å benytte atypiske tilknytningsformer for arbeid kan entreprenørbedriften slik få tilgang på generell og spesifikk kunnskap som bedriften ellers ikke kunne tilknyttet seg på grunn av mangel på økonomiske ressurser, eller ønsket om å ikke binde for høye faste kostnader i bedriften. Tilgangen til spesialkompetanse kan også bidra med andre fordeler for entreprenørbedriften. Dette påpekes eksempelvis av fokalbedriften i casestudiet utført av Bastesen og Nesheim (2008), der ekstern spesialkompetanse var avgjørende for å få tilslag på enkelte kontrakter.

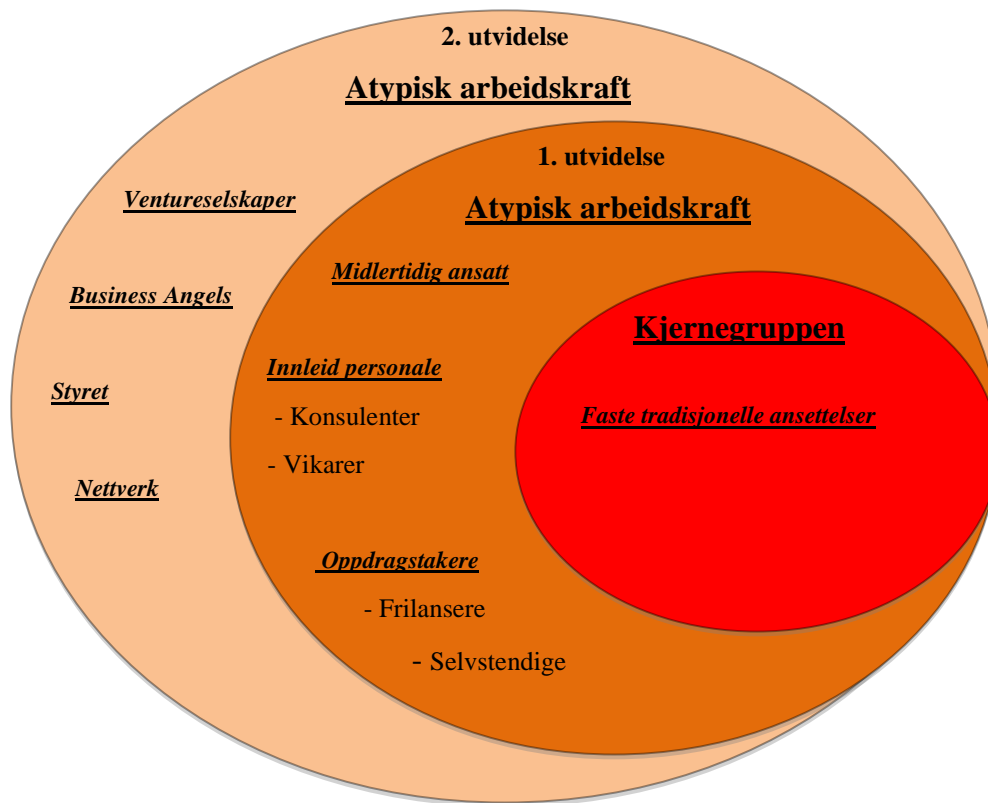
2.4.1.2 – Perspektivutvidelse nummer 2

Til nå har direkte midlertidig ansatte, konsulentselskaper, vikarbyråer, frilansere og selvstendige med egen bedrift blitt trukket frem som mulige kilder til atypisk arbeidskraft. Disse atypiske tilknytningsformene for arbeid utgjør perspektivutvidelse nummer 1, med tanke på rekrutteringskilder. Nesheim og Jakobsen (2011) påpeker imidlertid at organisering av humanressurser i entreprenørbedrifter krever at man ser forbi konseptet ”ansatte”, og at man må åpne for ulike koplinger mellom bedriften og tilbyderer av kompetanse (Nesheim og Jakobsen, 2011). Dermed kreves en *ytterligere perspektivutvidelse* der det hensyntas at den nødvendige kompetansen kan innhentes, og tilknyttes bedriften på andre og mer utradisjonelle måter enn det som allerede er nevnt. I denne sammenheng kan sterke og svake nettverk, samt næringsklynger nevnes. Dette er dekket i kapittel 2.2 ovenfor. Av dette kapittelet forstår man at nettverket ikke har en ensidig rolle som rekrutterer, men at det også kan inneha en rolle som informasjonsformidler utover vanlig ansettelse (Dubini & Aldrich, 1991). Informasjonsflyten i nettverket kan bidra til at bedriften tilføres spesialisert kunnskap. Slik påvirker nettverket organiseringen av entreprenørbedriften, der det også fungerer som en *tilbyder* av atypisk kompetanse. Nettverk som en form for atypisk tilknytningsform for arbeid i entreprenørbedrifter er imidlertid ikke forsket på, og ytterligere teori er derfor ikke å oppdrive.

En annen og mer håndgripelig form for atypisk arbeidskraft er tilbydere av kapital, som også kan bidra utover det rent finansielle domenet. Såkalte *business angels* eller *venture-selskaper* kan bidra ved å gå inn i lederstillinger eller gjennom eget nettverk (Nesheim og Jakobsen, 2011). Sistnevnte søker ofte investeringsmuligheter som karakteriseres ved høy risiko og avkastning, ikke ulikt utsiktene til mange entreprenørbedrifter (Wickham, 2006). Business angels har ofte hatt suksess som entreprenør selv (Wickham, 2006) og avviker fra andre typer kapitalkilder ved at de gjerne tilbyr sin tid og ekspertise til finansieringsobjektet (Mason, 2011). Også mer tradisjonelle koplinger mellom bedrift og tilbyder av kompetanse kan utnyttes i større grad (Nesheim og Jakobsen, 2011). Eksempelvis sitter styret hovedsakelig med oppgaver relatert til strategiutvikling, økonomisk kontroll, samt overvåkning av driften og etiske retningslinjer (Levorsen, 2009). Nesheim og Jakobsen (2011) poengterer imidlertid at styret kan ha en sterkere rolle i bedriftens utvikling enn det som er normalt i større organisasjoner, enten som strategisk valg eller som følge av at man ikke får fylt lederposisjoner på annet vis. En ytterligere diskusjon om hva dette kan innebære er ikke dekket i litteraturen.

2.4.1.3 – Totalperspektiv for tilknytning av arbeidskraft

På bakgrunn av det som nå har blitt presentert, ser vi at kompetanse kan tilknyttes bedriften på flere måter. Som utgangspunkt vet vi at den vanligste formen for kompetansetilknytning skjer ved bruk av faste tradisjonelle ansettelser. De faste ansatte utgjør kjernebedriften, og den innerste sirkelen i modellen under. Deretter følger to perspektivutvidelser som inkluderer de ulike typer av atypisk arbeidskraft som nå er presentert. Første perspektivutvidelse inkluderer de atypiske tilknytningsformer som inkluderes i Bastesen og Nesheims (2008) definisjon, herunder midlertidig ansettelse, innleide og oppdragstakere. Disse tilknyttes bedriften gjennom regulerte avtaler, enten direkte eller gjennom en tredjepart. Basert på diskusjonen om nettverk og næringsklynge, samt Nesheim og Jakobsens bidrag i litteraturen om å inkludere styret, venturedeltakere og business angels som mulige tilbydere av atypisk arbeidskraft, fremkommer imidlertid behovet for å utvide perspektivet ytterligere. Den andre perspektivutvidelsen inkluderer derfor former for atypisk arbeidskraft som åpner for andre koblinger mellom tilbyderen av kompetansen og bedriften. Disse transaksjonene er ikke nødvendigvis direkte kontraktsregulerte, men fremkommer som følge av at tilbyderen av arbeidskraft strekker seg lenger enn det som i utgangspunktet kan forventes av ham i rollen som styremedlem, nettverkskontakt, business angel eller venturedeltaker.



Figur 2 - Ulike tilknytningsformer for arbeid

2.4.2 Fordeler og ulemper med atypisk arbeidskraft

Cardon (2003) påpeker en rekke fordeler og ulemper ved bruk av atypisk arbeidskraft. Den kanskje største fordelen relateres til at løst tilknyttet arbeidskraft øker selskapets fleksibilitet i forhold til omgivelsenes skiftende krav (Cardon, 2003; Bastesen & Nesheim, 2008; Matusik, 1997). I motsetning til fast ansettelse, som er strengt regulert av arbeidsmiljøloven, vil et tidsbestemt arbeidsforhold opphøre automatisk ved kontraktens utløp (Arbeidstilsynet, 2012). Ved å avtale korte arbeidsintervaller økes således fleksibiliteten i entreprenørbedriften. Sett fra en annen side er rekrutteringsprosessen knyttet til innhenting av atypisk arbeidskraft vanligvis mindre tidkrevende enn prosessen med innhenting av faste ansatte. På denne måten blir bedriften også mer egnet til å ”skifte retning med vinden” (Matusik, 1997; Cardon, 2003). Samtidig medfører fleksibiliteten et annet kostnadsbilde. Selv om det er usikkert hvorvidt bruk av alternativ arbeidskraft medfører faktiske kostnadsbesparelser (Cardon, 2003; Matusik, 1997; Bastesen & Nesheim, 2008), vil det

bidra til en bedre kostnadskontroll, i og med at kostnadssammensetningen dreies fra å være fast til å bli mer variabel (Cardon, 2003).

Bruk av midlertidig ansatte kan også fungere som et *ledd* i rekrutteringsprosessen siden bedriften gis muligheten til å se an den ansatte før han eventuelt ansettes permanent (Cardon, 2003). Leung (2004) påpeker at feilansettelser er dyre. Sannsynligheten for at denne kostnaden skal oppstå kan minimeres dersom partene får mulighet til å observere hverandre gjennom en ”prøveperiode” (Cardon, 2003; Bastesen & Nesheim, 2008; Lazear & Gibbs, 2009), jamfør diskusjonen om P-O fit. Midlertidig ansettelse kan dermed anses som en realopsjon der arbeidsgiver kan velge om han vil handle på opsjonen (i.e. konvertere ansettelsen fra midlertidig til permanent), eller ikke handle på opsjonen (i.e. ikke ansette personen permanent) (Foote & Folta, 2002). Fordelen med kompetansens fleksibilitet kan imidlertid også være en ulempe. Dersom selskapet fører ekstensiv bruk av midlertidige ansatte vil det bli sårbart da kompetansen som søkes kan være utilgjengelig på det tidspunktet den er ønsket (Cardon, 2003). Dette vil være særlig aktuelt når kompetansen som søkes er høykompetent og ”in demand” (Cardon, 2003). Det kan også oppstå uoverensstemmelse mellom bedriftens og den ansattes mål grunnet avvik i tidshorisont (Cardon, 2003), jamfør prinsipal-agent-teori. Bedriftsspesifikk informasjon kan dessuten lettere lekke ut i markedet (Cardon, 2003). Cardon (2003) påpeker videre at bruk av atypisk arbeidskraft kan føre til at de faste ansatte får mindre tillit til sin arbeidsgiver, noe som igjen kan slå seg ut i lavere produktivitet (Cardon, 2003). Det kan imidlertid vises til at samme bruk kan føre til at faste ansatte føler økt jobbsikkerhet, som igjen fører til økt produktivitet (Cardon, 2003).

2.5 Organisering av kompetanse

Etter at bedriften har rekruttert eller innhentet den nødvendige kompetansen, oppstår behovet for å organisere kompetansen innad i bedriften. Organisering av kompetanse kan forstås på to måter. I første omgang kan vi snakke om bruken av ulike organiseringsverktøy i form av konkrete personaltiltak som kursing og kompensasjonssystemer (Lazear & Gibbs, 2009). I andre omgang, og spesielt interessant for denne oppgaven, kan vi snakke om behov og utfordringer relatert til organiseringen av ulike tilknytningsformer for arbeid (Lepak & Snell, 2002; Bastesen & Nesheim, 2008).

2.5.1 Organiseringsverktøy

Organiseringsverktøy kan forstås rent instrumentelt der fokus ligger på *hvordan* humanressursene følges opp. Dette kan være eksempelvis medarbeidersamtaler, kurs, trenings- og utviklingsopplegg eller andre former for tilbud om karriereutvikling (Farbrot, 2010). I tillegg til å være trivselsfaktorer, kan slike verktøy bidra til at den ansattes produktivitet øker (Lazear & Gibbs, 2009). Dette vil ha verdi for bedriften på flere måter. For det første vil økt trivsel kunne bidra til å bygge et tettere relasjonsbånd mellom bedriften og den ansatte, slik at turnover i bedriften reduseres. Da reduseres også kostnader knyttet til rekruttering og opplæring implisitt. Videre vil kursing bidra til økt produktivitet, og dermed økt verdiskaping, noe som gir direkte innvirkning på bunntinjen (Lazear & Gibbs, 2009). Bruk av kursing og videreutvikling som omtalt her krever imidlertid store investeringer, og er i hovedsak forbeholdt større og etablerte organisasjoner (Farbrot, 2010).

Også kompensasjonssystemer kan benyttes for å bygge tettere relasjonsbånd med faste ansatte (Lazear & Gibbs, 2009). Kompensasjonsordninger som settes pris på av den ansatte, kan medføre at den ansatte føler seg verdsatt, og slik føler en tettere tilknytning til bedriften (Lazear & Gibbs, 2009). Kompensasjonsordningen kan eksempelvis bestå av fast lønn, variabel lønn, bonus, aksjer, opsjoner, forsikringer og pensjon, men også immaterielle goder som jobbtilfredshet og status må inkluderes (Lazear & Gibbs, 2009). Det er imidlertid ikke til å komme utenom at evnen til å tilby konkurransedyktige goder byr på unike problemer i entreprenørselskapet (Williams & Dreher, 1992, referert i Klaas et al., 2000).

I og med at kostnadene ved å tilby goder er negativt korrelert med antall ansatte (Beam & McFadden, 1992, referert i Klaas et al., 2000) har små og mellomstore bedrifter en ulempe i forhold til større bedrifter. Casestudier utført av Bastesen og Nesheim (2008) påpeker at fokalbedriften kompenserte ansatte med aksjer grunnet begrensede muligheter til å tilby anstendig lønn. Dal Zotto og Gustafsson (2008) viser til at fokalbedriften benyttet et kompensasjonssystem med ytelsesbaserte bonuser parett med lave lønninger for å holde faste kostnader nede. I begge studier bemerkes det at insentivsystemet medførte en vilje til å arbeide selvstendig og hardt som ellers ikke ville vært der. Insentivsystemene kan også fungere som et verktøy for ”*retainment*”. Ved å benytte aksjer som insentiv vil kunnskapsintensive bedrifter også kunne øke sannsynligheten for lojalitet (Alvesson, 2000, referert i Bastesen & Nesheim, 2008), da aksjene fungerer som en form for medlemskap (Bastesen & Nesheim, 2008). Heneman et al. (2000) viser på sin side til casestudier som

påpeker at mindre bedrifter, i større grad enn større selskaper, typisk ser kompensasjonspraksis fra et "total rewards" perspektiv (Parus, 1999, referert i Heneman et al., 2000; Nelson, 1994, referert i Heneman et al., 2000). Dette innebærer at kompensasjon omfatter psykologisk belønning, læremuligheter og anerkjennelse i tillegg til monetær belønning som grunnlønn og insentiver (Heneman et al., 2000).

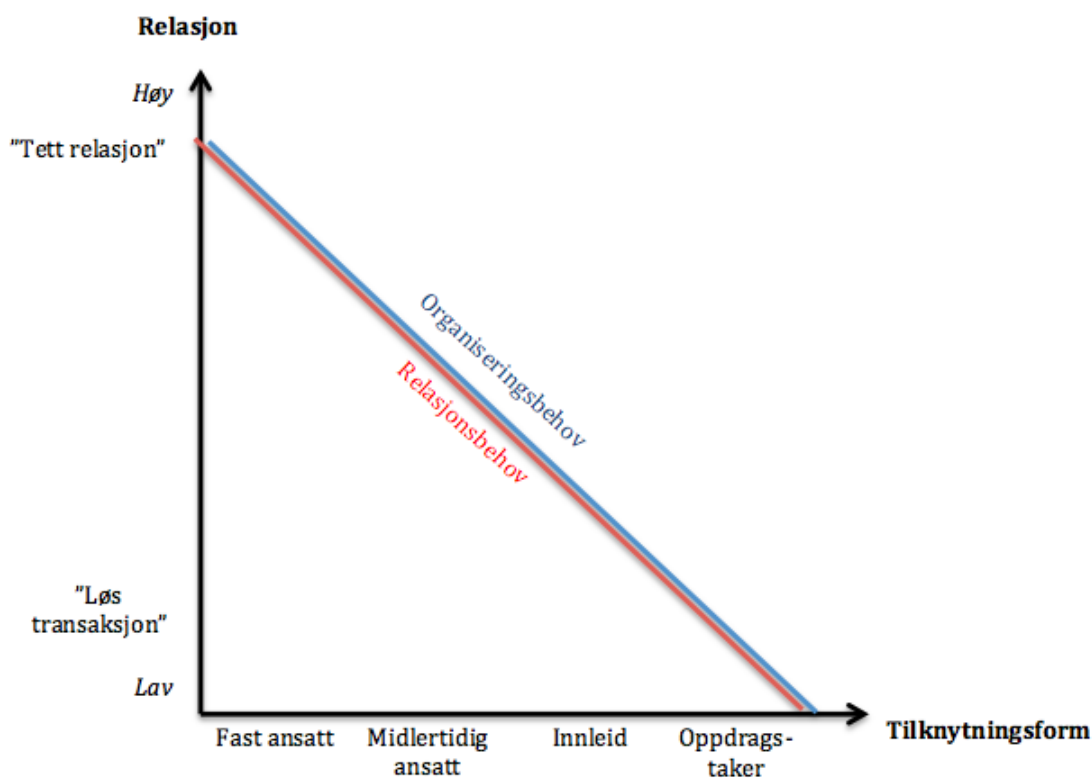
Kreative og gode kompensasjonsordninger kan dermed forventes å ha positive virkninger gjennom sterkere arbeidsvilje og økt følelse av medlemskap og anerkjennelse. Men også slike ordninger vil ha sine begrensninger, og kan neppe løse alle utfordringer entreprenørbedrifter opplever relatert til lav legitimitet og mangelfulle ressurser. For å mestre disse utfordringene kan bedriftene velge å benytte atypiske tilknytningsformer for arbeid.

2.5.2 Organisering av ulike tilknytningsformer for arbeid

Mer interessant i et entreprenørperspektiv er kanskje den andre forståelsen av organisering, der fokus er mindre instrumentelt og mer strategisk. Dette perspektivet dreier seg om behovet for ulik organisering avhengig av hvordan kompetansen er tilknyttet bedriften. Denne forståelsen kan presenteres gjennom Atkinsons kjerne-periferi modell, samt arbeidet til Lepak og Snell (2002), og Bastesen og Nesheim (2008). Atkinsons kjerne-periferi modell (vedlegg 1) gir et bilde av organisasjonen der de ansatte i tradisjonelle, faste arbeidsforhold utgjør kjernegruppen i selskapet (Torrington & Hall, 1995). Disse står i sentrum for aktiviteter og utfører unike oppgaver som gir selskapet sitt særpreg, og disse vil derfor kreve tett oppfølging (Torrington & Hall, 1995). Rundt kjernegruppen kretser første og andre periferigruppe. Første periferigruppe utgjøres av det sekundære arbeidsmarkedet, og er en tilbyder av numerisk fleksibilitet. Andre periferigruppe består imidlertid av eksterne kontrakter med underleverandører, selvstendige og andre innleide. Både første og andre periferigruppe utgjør derfor atypiske tilknytningsformer for arbeid. Ifølge Atkinson (1984, referert i Torrington & Hall, 1995) vil disse gruppene utføre separate og enkeltstående oppgaver, og slik vil et signifikant nivå av koordinering og ledelse av bedriften ikke være nødvendig. Disse gruppene "dekoples" dermed fra den øvrige organisasjonen (Torrington & Hall, 1995).

I likhet med Atkinsons kjerne-periferi modell argumenterer Lepak og Snell (1999; 2002) for at ulike former for arbeidstilknytning medfører ulike behov for organisering og utarbeiding

av relasjonelle bånd mellom kompetansetilbyderen og bedriften. Hvorvidt relasjonsbåndet bør være tett, eller om et løsere definert forhold er å foretrekke, avhenger av de to hoveddriverne *strategisk kompetanse* og *unik kompetanse* (Lepak & Snell, 1999; Lepak & Snell, 2002). En person av høy strategisk verdi har et stort potensial til å bidra til økt effektivitet, utnytte markedsmuligheter eller unngå eksterne trusler (Barney, 1991, referert i Lepak & Snell, 2002; Ulrich & Lake, 1991, referert i Lepak & Snell, 2002). Unik kompetanse refererer på sin side til hvorvidt kompetansen er sjelden, spesialisert eller bedriftsspesifikk (Barney, 1991, referert i Lepak & Snell, 2002; Williamson, 1975, referert i Lepak & Snell, 2002). Jo mer strategisk og unik kompetansen er for bedriften, jo større vil behovet være for å bygge tette relasjoner med tilbyderen av kompetanse. Lepak & Snell (2002) mener videre at behovet da er høyt for å organisere kompetansen i en *fast, tradisjonell ansettelse* (Lepak & Snell, 2002). På dette punktet er Lepak og Snell i overensstemmelse med Atkinson. Faste ansatte krever sterke relasjoner, med påfølgende sterk organisering. Atypiske tilknytningsformer for arbeid vil i større grad supplere bedriften, der relasjonsbehov og organiseringsbehov er lavere. Vi kan billedgjøre implikasjonene fra Atkinsons kjerne-periferi modell og Lepak og Snells funn i en modell:



Figur 3 - Organiserings- og relasjonsbehov gitt tilknytningsform for arbeid

Merk at modellen kun tar for seg perspektivutvidelse 1. Litteraturen vedrørende organisering av atypiske tilknytningsformer for arbeid behandler ikke perspektivutvidelse 2, og dermed faller også grunnlaget for å inkludere den i modellen bort.

X-aksen i modellen viser mulige tilknytningsformer for arbeid, der alle tilknytningsformer til høyre for fast ansettelse klassifiseres som atypiske. Tilknytningsformens varighet og kontraktsmessige spesifikasjoner avgjør hvor på aksene de plasseres. *Y-aksen* viser relasjonsnivået mellom den tilknyttede og bedriften. Med avtakende relasjonsbehov følger avtakende organiseringsbehov. Modellen er en forenkling av virkeligheten, og korrelasjonen mellom relasjonsbehov og organiseringsbehov kan ikke forventes å være perfekt. Det viktige er å få frem tendensene diktert av litteraturen. Bastesen og Nesheim (2008) hevder imidlertid at disse tendensene ikke nødvendigvis er gyldige. Atypisk arbeidskraft inngår i realiteten ofte i team der det kreves ekstensiv samhandling med de faste ansatte. Fokalbedriften i casestudiet utført av Bastesen og Nesheim (2008) påpeker eksempelvis at ekstern spesialkompetanse var avgjørende for å få tilslag på enkelte kontrakter. Videre fant Nesheim, Garnæs og Nesheim (2003) at såkalte "superkonsulenter" ble benyttet i kjernekompetansen, med tilhørende sterkt behov for tilknytning, relasjonsbygging og organisering. Funnet ble riktignok gjort i en etablert bedrift, der konsulentene ble benyttet i en overgangsperiode med fokus på innovasjon. Observasjonen stemmer uansett overens med Barley og Kundas (2004) identifikasjon av atypiske tilknyttedes bidrag med å utføre kritiske oppgaver. På bakgrunn av disse erkjennelsene viser Bastesen og Nesheim (2008) at antakelsen om dekopling er problematisk. *"Personer i "løsere" relasjoner inngår ofte som en integrert del av arbeidsdeling i bedriften, noe som krever samordning og styring fra ledelsens side"* (Bastesen og Nesheim, 2008, s.42). Dermed kan det diskuteres om modellen utviklet over og den etablerte teorien på området er for enkel, og om reell organisering av atypisk arbeidskraft er mer nyansert enn det som her fremstilles.

2.6 Entreprenørbedriftens faseutvikling

Kompetansesammensetningen i bedriften og samordningen av denne vil variere ut i fra hvor i livssyklusen organisasjonen befinner seg (Cardon, 2003). En kartlegging av entreprenørbedriftens utviklingsforløp er derfor nødvendig. Livssyklusparadigmet er godt etablert i litteraturen, og det finnes da også en nærmest overveldende rekke modeller med fokus på de faser bedrifter og organisasjoner går igjennom (Hanks et al., 1993). Plattformen

for denne oppgaven er Cardons firefasemodell, som bygger på Hanks, Watson, Jansen og Chandlers (1993) fire hovedfaser; oppstart, ekspansjon, modning og diversifisering. Grunnlaget for dynamikken mellom fasene legges på bakgrunn av Chandlers (1962, referert i Hanks et al. 1993) tese om at organisasjoner utvikler strukturelle mønstre som svar på *vekst* og *markedskrav*. Støtte for denne tesen finnes og i Bastesen og Nesheim sitt casestudie der fokalbedriften utvikler byråkratiske strukturer blant annet på bakgrunn av innflytelse fra omgivelsene (Bastesen & Nesheim, 2008).

Cardon og hennes firefasemodell hevder at organisasjoner følger et konsistent og forutsigbart mønster gjennom fire hovedfaser, der hver enkelt fase innbefatter egenskaper, problemstillinger og utfordringer relatert til rekruttering og organisering (Cardon, 2003). *Oppstartsfasen* kan defineres som teknologiutviklingsfasen (Cardon, 2003), og bedriftens fokus er her rettet mot overlevelse (Leung, 2006). Fasen er belemret med ressursbegrensninger (Cardon, 2003; Storey, 2004, referert i Barrett & Mayson, 2007; Storey & Westhead, 1997, referert i Barrett & Mayson, 2007) og organisasjonsstrukturen er veldig enkel. Det er kun vanlig å operere med to hierarkiske nivåer (Cardon, 2003). Kompetansebehovet i denne fasen er svært varierende ettersom hele organisasjonen skal settes (Cardon, 2003). Siden ressursene er få, må de ansatte typisk dedikere mye av sin tid og energi på driften. Rekruttering og andre HR-funksjoner settes derfor i skyggen (Cardon, 2003). Kompetansebehovet i denne fasen er imidlertid veldig spesifisert, og derfor må spesialister innen eksempelvis markedsføring, design og teknologi ofte hentes utenfra (Foote & Folta, 2002). Denne kompetansen vil nesten utelukkende måtte hentes på midlertidig basis gjennom ansettelse av konsulenter eller eksterne leverandører, og fungerer som supplement til de faste ansatte (Cardon, 2003). Implikasjonen trekkes på bakgrunn av at det vil være lite forsvarlig å dekke et slikt kompetansebehov gjennom faste ansettelser grunnet høy kostnadsbinding samt svekket fleksibilitet i fremtidig rekruttering (Cardon, 2003).

I ekspansjonsfasen følger hurtig omsetningsvekst (Leung, 2006) og organisatorisk vekst i form av flere ansatte. Dette presset vil medføre en fastere organisasjonsstruktur og mer hierarki (Cardon, 2003). Kombinasjonen av vekst i antall ansatte og at behovet for arbeidskraft er mest variabelt i nettopp denne fasen, medfører at rekrutteringsutfordringen anses som mest kritisk i ekspansjonsfasen (Hambrick & Crozier, 1985, referert i Cardon, 2003; Kazanjian, 1988, referert i Cardon, 2003). Rekrutteringskilden vris her typisk fra sosiale nettverk, over til forretningsnettverk (Leung et al., 2006) og mer formelle rekrutteringskanaler (Williamson, 2000). I og med at omsetningsveksten må møtes av en

økning i flere ansatte oppstår dessuten et administrativt koordineringsproblem (Cardon, 2003), der organisasjonen må utvikle formelle strukturer (Bastesen & Nesheim, 2008). Bastesen og Nesheim (2008) finner i sitt studie at arbeidsoppgavene i oppstartsfasen ble behandlet mer eller mindre ad hoc, med liten grad av spesialisering. Da veksten tiltok, ble flere personer involvert i bedriften, slik at arbeidsoppgavene kunne fordeles i større grad. Slik ble driften mer formalisert og rollene mer spesialiserte (Bastesen & Nesheim, 2008). Manglende evne til vellykket håndtering av slike HRM-emner påpekes som en viktig faktor i mange nye bedrifters endelige fiasko (Baron, 2003; Chell, 2008). Det viser seg da også at bedrifter som overlever ekspansjonsfasen, gjør det som en følge av at de har rekruttert, gitt opplæring og organisert i forkant av veksten (Cardon, 2003). Bedrifter som ikke handler proaktivt, men simultant, vil på sin side havne på etterskudd og ikke evne å utnytte situasjonen til det fulle (Cardon, 2003). Evnen og viljen til å planlegge vil ifølge Heneman, Tansky og Camp (2000) også påvirke P-O fit tankegangen i og med at de ønskede personattributtene vil kunne variere over vekstkontinuumet. Dermed vil planleggingsorienterte ledere søke ansatte som passer med den nåværende kulturen, men som er fleksible nok til å kunne tilpasse seg den fremtidige kulturen (Heneman et al., 2000). Cardon (2003) påpeker videre at det vil være behov både for høykompetent arbeidskraft og produksjonsmedarbeidere i ekspansjonsfasen, og at det her vil være aktuelt å konvertere midlertidige ansatte til faste ansatte, jamfør Foote og Foltas (2002) realopsjonstankegang. Grunnet høy usikkerhet vedrørende ekspansjonsfasens varighet vil det imidlertid være risikabelt å bygge opp faste kostnader i form av permanent ansettelse (Cardon, 2003). Cardon (2003) anbefaler derfor å avvente konvertering av produksjonsmedarbeideres ansettelsesforhold til etterspørselen stabiliserer seg i modningsfasen.

Bastesen og Nesheim (2008) finner, som Cardon (2003), i sin casestudie at de atypisk tilknyttede arbeidernes bidrag til bedriften knyttes både til ekstra kapasitet og unik spesialkompetanse. Forfatterne finner imidlertid at de atypisk tilknyttede ikke bare *supplerer* bedriftens ansatte (Bastesen & Nesheim, 2008). *"De er imidlertid oppdragstakerne, som er knyttet sammen i et tillitsbasert samarbeidsforhold som utgjør virksomheten"* (Bastesen & Nesheim, 2008, s.52). Bastesen og Nesheim (2008) hevder derfor at utviklingsforløpet relatert til bruken av atypiske tilknytningsformer kan variere og være mer dynamisk gjennom de ulike fasene enn først antatt av Cardon. Forfatterne påpeker videre at bidraget fra den atypiske arbeidskraften i ekspansjonsfasen går utover kapasitets- og fleksibilitets-spørsmål, der det er mangfoldet i bidragene som utgjør kontrasten mellom deres casestudie

og Cardons modell (Bastesen & Nesheim, 2008). Den dynamikken forfatterne observerer i fokalbedriften indikerer dermed at det ikke nødvendigvis finnes *ett* utviklingsforløp med tanke på atypiske tilknytningsformer gjennom de ulike fasene (Bastesen & Nesheim, 2008).

3. Teoretisk syntese og problemstillingsavklaring

Utover en introduksjon av HRM og entreprenørskap har teorikapittelet i hovedsak tatt for seg tre områder der HRM og entreprenørskap møtes: Kapittel 2.2 og 2.3 belyser rekruttering, der fokus ligger på nettverk og rekruttering av tradisjonell arbeidskraft. I kapittel 2.4 rettes fokus mot atypiske tilknytningsformer for arbeid. Deretter følger kapittel 2.5, som fokuserer på organisering av de ulike tilknytningsformene for arbeid. Til sist settes disse kapitlene i perspektiv av faseutviklingsteorien i kapittel 2.6.

Kapittel 2.2 og 2.3 definerer rekrutteringsprosessen som en av hovedkomponentene for suksess i entreprenørbedrifter. Likevel behandles rekruttering ofte ad hoc i nye selskaper, der spesielt nettverket fungerer som substitutt for formelle retningslinjer. Nettverket reduserer risiko gjennom en rolle som informasjonsdeler, der legitimitetsbarrierer bygges ned. Disse effektene kan forsterkes gjennom næringsklynger. Entreprenørens nettverk vil imidlertid ubønhørlig tømmes, hvilket leder til at legitimitetsbarrierene må overkommes på annet vis. Dermed oppstår et behov for formalisering av rekrutteringsprosessene.

Kapittel 2.4 tar for seg de atypiske tilknytningsformene for arbeid, der vi identifiserer to perspektivutvidelser. Utvidelse 1 inkluderer midlertidig ansatte, innleide og oppdragstakere. Utvidelse 2 inkluderer ventureselskaper, business angels, styret og nettverk. Legitimitetsutfordringer og monetære ressursbegrensninger medfører at atypisk arbeidskraft er særlig aktuelt for entreprenørbedrifter. Slik kan bedriftene oppnå numerisk fleksibilitet, samt få tak i spesialkompetanse som ellers ville vært utilgjengelig.

Kapittel 2.5 tar for seg behov og utfordringer relatert til organisering som oppstår etter ressursen er innhentet. På den ene siden oppstår behov for instrumentelle verktøy. På den andre siden oppstår behov for organisering av de ulikt tilknyttede ressursene. Teorien tar her for seg første perspektivutvidelse. De atypisk tilknyttede anses som dekoplet bedriften, med de følger at relasjons- og organiseringsbehov er lavt. Bastesen og Nesheim (2008) avviser på sin side denne implikasjonen som for enkel, da behovet for samhandling kan være stort.

Avslutningsvis settes teorien i perspektiv ved hjelp av faseutviklingsteorien i kapittel 2.6.

Tabell 1 i kapittel 1.3 presenterte en mengde forskningsmuligheter under problemstillingen. Gjennomgangen av teorien understreker at mulighetsområdet er stort, og at den eksisterende forskningen er sparsom. Dette er imidlertid et kvalitativt studie med et eksplorativt design.

Mandatet for studiet er dermed å identifisere tendenser, fremheve disse og trekke linjer. For å kunne utføre en god analyse av to bransjer, sette disse opp mot hverandre og beskrive forskjeller mellom oppstarts- og vekstfase, er det derfor mer ønskelig å behandle et utvalg temaer inngående enn en mengde temaer overflatisk. På bakgrunn av den teoretiske syntesen og bransjenes særegenheter kan fokusområdet konkretiseres under problemstillingen. Hovedspørsmålet stilt i problemstillingen er : ”Hvilke behov og utfordringer har entreprenørbedrifter i bioteknologi- og høyteknologibransjen knyttet til innhenting og organisering av menneskelig kompetanse i oppstarts- og vekstfase, og hvordan løses disse?”. Under dette kan vi utvikle delområder og delspørsmål som fortjener særlig fokus.

Fokalbedriftene i studiet har det til felles at de er entreprenørbedrifter i kunnskapsintensive bransjer. Dette er en likhet vi ønsker å utforske implikasjonene av. Eksempelvis vil det være interessant å undersøke om bedriftene utvikler seg fra uformell til formell organisasjonsform som diktert av litteraturen. Samtidig ønsker vi å undersøke om nettverk har den samme betydning i begge bransjer. Utover at bedriftene deler samme plattform, kan flere forskjeller identifiseres. Det vil eksempelvis være interessant å se hvorvidt næringsklyngeeffekter vil påvirke legitimitetsutfordringene og hvordan rekruttering behandles på tvers av bransjene. Vil avvikende rammebetingelser påvirke HRM-relaterte behov og utfordringer? Samtidig vet vi at vekstorienteringen differerer på bransjenivå, der bioteknologibedrifter gjerne selges og avvikles etter endt utvikling. Dette er ikke nødvendigvis tilfellet i høyteknologi. Har dette noe å si for formaliseringen av bedriftene? Dersom strategien er avhengig av vekstorienteringen, kan man ifølge teorien anta at HRM mottar mindre oppmerksomhet i bioteknologi enn i høyteknologi. Vekstorientering er slik et høyinteressant tema.

Hva gjelder bruk av atypisk arbeidskraft, vil det være interessant å undersøke hvilke typer som benyttes, og hvorfor. En slik åpen inngang til temaet vil egne seg til å gi en forståelse av hva som driver bruken av atypisk arbeidskraft i norske, kunnskapsintensive bedrifter.

Utover hva som er *driveren* bak bruk av atypiske tilknytningsformer for arbeid, er det interessant å se hvordan bedriftene *organiserer* denne kompetansen når den først er kommet inn i organisasjonen. Er det slik som Atkinson foreslår, at atypiske tilknytningsformer for arbeid dekoples fra organisasjonen? Eller er det slik som Bastesen og Nesheim (2008) finner; at oppdragstakerne ikke supplerer bedriftens ansatte, men at de knyttes sammen i et tillitsbasert nettverk som *utgjør* virksomheten? I så fall kan vi undersøke om det er avvik i hvordan utvidelse 1 og utvidelse 2 av atypiske tilknytningsformer for arbeid organiseres.

Gjennom å fokusere på dette temasettet, samt utviklingen gjennom oppstarts- og vekstfase, ivaretar vi problemstillingens mandat. Samtidig spisses undersøkelsen slik at vi kan gjøre en inngående behandling av de temaene vi anser som mest relevant for disse bransjene.

4. Metode

4.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet skal fungere som en plan der problemstillingen, datainnsamlingen og analysestrategien linkes sammen på en logisk måte for å sikre at forskningsfunnene belyser den faktiske problemstillingen (Yin, 2011). Et eksplorativt design skal benyttes når variablene er ukjent, når problemet har høy kompleksitet, og når problemet mangler forankring i teori og tidligere studier (Creswell, 1994). Vår problemstilling legger vekt på å finne frem til entreprenørbedrifters behov og utfordringer knyttet til rekruttering og organisering i de tidlige fasene. Dette er dårlig kartlagt i tidligere i studier, og i svært liten grad i Norge og andre nordiske land. Samtidig er kompleksiteten høy. Problemstillingens natur taler derfor for bruk av et eksplorativt design.

I tillegg til å sikre en tett link mellom problemstilling og forskningsfunn, er det ønskelig å benytte et forskningsdesign som styrker *validiteten* i funnene (Yin, 2011). King & Horrocks (2010) forklarer validitet slik: ”...*validity is concerned with determining whether a particular form of measurement actually measures the variable it claims to*” (s.158). Ved å benytte et deskriptivt design kunne vi undersøkt utbredelsen av de utfordringer og behov som tidligere er klargjort for i akademia. Det er derimot usikkert i hvilken grad disse også gjelder for entreprenørbedrifter i Norge. Faren ved å velge et deskriptivt design er dermed at validiteten i undersøkelsen blir lav dersom de faktiske behovene og utfordringene skiller seg fra de tidligere dokumenterte. For å sikre høy validitet i funnene kreves derfor en eksplorativ tilnærming i datainnhenting, der vi i første rekke må kartlegge entreprenørbedriftenes faktiske behov og utfordringer. Ved å velge et eksplorativt design sikrer vi at det som er relevant for våre undersøkelsesobjekt fremheves, i tillegg til at det i større grad åpnes for at deltakerne kan definere sine *egne* behov og utfordringer og utbrodere om årsakene til disse. Den tidligere forskningen på området danner imidlertid et forhåndsdefinert begrepsapparat som vil ligge til grunn i undersøkelsen. I tillegg fins en oppfatning av fasebeskrivelser og kjennetegn som vi finner det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i. Vår forskning bygges således ikke på fullstendig utforsket grunn. Likevel er ikke problemområdet undersøkt godt nok til at bruk av deskriptivt design kan forsvares. På bakgrunn av denne argumentasjonen har vi derfor kommet frem til å benytte kvalitativ metode, der designet *i all hovedsak* er eksplorativt.

Entreprenørbedrifters behov og utfordringer med tanke på rekruttering og organisering av menneskelige ressurser må fremkomme gjennom et utvalg bedriftsrepresentanters tidligere erfaringer. Studiet bærer slikt preg av å være retrospektivt studie (Flick, 2009). Av den grunn er dybdeintervjuer eneste fornuftige datainnsamlingsmetoden å benytte for vårt studie, da andre metoder forutsetter at direkte observasjon, sansing eller analysing av skriftlig materiell er mulig (Yin, 2011). Personlige dybdeintervjuer har tillatt oss å gå *i dybden* på hver enkelt representants erfaringer på området. For å forstå intervjuobjektene på deres egne premisser, deres erfaring og kognitive prosesser, har intervjuene blitt organisert som semistrukturerte dybdeintervjuer. Semistrukturerte intervjuer er da også den anbefalte metoden å benytte for å rekonstruere subjektive teorier (Flick, 2009). Videre har de semistrukturerte intervjuene bidratt til å sikre større grad av fleksibilitet med hensyn til primærbehov og -utfordringer, samt intervjuenes fokus.

4.2 Utvalg

For å finne frem til et utvalg bedrifter og representanter som kunne bidra til å belyse problemstillingen, samt styrke undersøkelsesfunnene, ble et sett utvalgs-kriterier definert. For det første måtte de utvalgte bedriftene være av en viss størrelse. Med dette menes at bedriftene må ha rekruttert noen utover daglig leder slik at behov og utfordringer knyttet til rekruttering og organisering med større sannsynlighet kan ha gjort seg gjeldende. Det viktigste og mest benyttede utvalgs-kriteriet i kvalitative analyser er imidlertid knyttet til diversitet i undersøkelsesdeltakerne innenfor den nisjen man undersøker (King & Horrocks, 2010). Dette er forsøkt oppnådd på flere måter, der en måte var å velge bedrifter med ulike etableringstidspunkt. Dette vil bidra til å utelukke at ekstraordinære forhold knyttet til eksempelvis kompetanse forelå på etableringstidspunktet. Videre ble det totale utvalget konstruert slik at bedriftene fordelte seg med tanke på hvilken fase de tilhører i dag. Hensikten med dette er å hensynta at senere erfaringer kan ha formet intervjudeltakernes persepsjon og evaluering av tidligere erfaringer (Flick, 2009). Ved at erfaringene ligger tett opp til nåtid vil slik risiko reduseres. Samtidig ønsket vi å undersøke eventuelle næringsklyngeeffekter. Derfor valgte vi én bransje der slike effekter kan identifiseres, og én bransje der slike effekter ikke kan identifiseres i det geografiske området vi tar for oss. Diversitet skapes også gjennom at undersøkelsesbedriftene er lokalisert på ulike geografiske områder. På grunn av mangel på ressurser måtte vi imidlertid begrense lokaliseringene til omfatte Osloområdet og Bergen. To bedrifter, hvorav en innen hver bransje, er lokalisert i

Bergen. De øvrige er lokalisert i Osloområdet. Disse to bedriftene vil slik kunne fungere som en kontroll på om de utfordringene som oppleves er de samme på tross av ulik lokalisering. Ved å sette to bransjer opp mot hverandre, skapes ytterligere diversitet i utvalget.

Med disse krav i bunn ble bioteknologibransjen og høyteknologibransjen valgt. Bedrifter som virker innen bioteknologi tar sikte på å utvikle kommersielle produkter eller tjenester på bakgrunn av en integrasjon av naturvitenskap og teknologi (Ryen, 1996). Bedriftene innehar dermed en spesiell rolle i et medikaments utvikling, der de opprettes på bakgrunn av en idé oppstått i academia, som kan ha kommersiell verdi. Deretter kjøpes gjerne bedriftene opp av såkalte "Big Pharma", som tar medikamentet til markedet etter at utviklingen er tilfredsstillende gjennomført i bioteknologiselskapene. En effekt av dette er at bransjen ikke domineres av store og tunge aktører, samtidig som vekstorienteringen blir lav når målet er avhending. Videre er industrien forskningsintensiv, og avhenger således av et høyt kunnskaps- og kompetansenivå blant de ansatte for å sikre forretningsmessig suksess. Bransjen er dessuten underlagt strenge nasjonale og internasjonale regelverk i forskningen og utviklingen av legemidler (Rødseth, 2005), noe som innebærer at kompleksiteten i arbeidet øker ytterligere. Det er også verdt å merke seg at bedrifter lokalisert i Oslo virker i en næringsklynge, noe som gir særegne forutsetninger.

Høyteknologibransjen er mindre strømlinjeformet og videre definert enn bioteknologibransjen. Våre fokalbedrifter innen høyteknologi har sitt virksomhetsområde innenfor så forskjellige områder som skreddersydd systemutvikling, levering av systemvare, energilagring og radiosendingsteknologi. Slik kan vi klassifisere fokalbedriftenes tilhørighet til informasjonsteknologi, dataingeniørkunst og telekommunikasjon, som alle samles under høyteknologiparaplyen (OECD, 2012). Felles for høyteknologibedriftene er at de virker innenfor en konkurransearena som er dominert av store og tunge organisasjoner (Kunnskapsdepartementet, 2005). Legitimitetsutfordringene kan derfor antas å være store. Samtidig favner bransjen så vidt at behov og utfordringer relatert til HRM kan antas å være avvikende (se vedlegg 2 for ekstensive bransjebeskrivelser).

Bransjene er valgt på bakgrunn av deres likheter, men også på bakgrunn av deres forskjeller. Viktigste er deres felles kunnskapsintensive natur. Behovet for humanressurser er stort i disse bransjene, og derfor kan også HRM utgjøre forskjellen mellom fiasko og suksess for fokalbedriftene. Vi ønsket videre å undersøke to bransjer som hadde avvikende rammebetingelser. Vi vet at høyteknologi eksisterer på en konkurransearena som er sterkt

dominert av store aktører, der det er rift om alle ressurser. På den annen side eksisterer bioteknologi i en regulert virkelighet, med tett kontakt opp mot academia og få etablerte aktører, der også næringsklyngeeffekter gjør seg gjeldende. Hvordan vil HRM bli behandlet på tvers av bransjer med såpass forskjellige omgivelser? Følger bransjene de utviklingstrekk som dikteres av litteraturen, eller er bildet mer dynamisk og avhengig av omgivelsene? Samme spørsmål kan stilles på bedriftsnivå innad i hver bransje. Der høyteknologi er en vid bransje som rommer en rekke virksomhetsområder er bioteknologi snevert definert. Valget av bransjer gir oss dermed mulighet til å undersøke om slike bransjekarakteristikker gir seg utslag i HRM. Bransjene og bedriftenes lokalisering er valgt nettopp ut fra disse karakteristikkene, der mulighetsområdet for å sette litteraturen på prøve er størst mulig. Suksessoppskriften fremstilles som en smule allmenngyldig i litteraturen. Spørsmålet er om de *behov og utfordringer entreprenørbedrifter møter knyttet til innhenting og organisering av menneskelige ressurser i oppstarts- og vekstfase* er mer dynamisk og omgivelsesavhengig enn antatt. En analyse av bioteknologi- og høyteknologibransjen gir ypperlige betingelser for å undersøke dette nærmere.

Grunnet problemstillingens dybde og kompleksitet ble det besluttet å innhente 8-10 samarbeidsbedrifter, med en jevn fordeling mellom de to bransjene (Flick, 2009). Kontakt ble opprettet gjennom såkalt cold calling, der formålet med oppgaven ble opplyst til gründer, CEO eller daglig leder av bedriften. Slik ble kontakt med relevant person opprettet umiddelbart. Totalt 9 bedrifter innenfor høyteknologi- og bioteknologibransjen har blitt intervjuet. En fullstendig oversikt over deltakende bedrifter kan finnes i tabell 2 nedenfor. Undersøkelsesbedriftene har ikke blitt valgt med den hensikt å skape et representativ utvalg for populasjonen, da en statistisk generalisering av funnene ikke er målet for oppgaven. Utvelgelsen er derimot gjort mer tilfeldig på bakgrunn av de definerte kravene, lett tilgjengelig informasjon via nettverk og internett, samt begrensede ressurser. En slik tilfeldig utvelgelsesteknikk kan bidra til å redusere reliabiliteten i undersøkelsesfunnene, og må derfor tas med i betraktning ved analyseringen av resultatene (Flick, 2009).

	OSLO	BERGEN
BIOTEKNOLOGI	<ul style="list-style-type: none"> • NEXTERA 2009 • EPITARGET 2002 • TARGOVAX 2010 • VACCIBODY 2006 	<ul style="list-style-type: none"> • BERGENBIO 2007
HØYTEKNOLOGI	<ul style="list-style-type: none"> • TIMEGRIP 2006 • COASTKEY* 2004 • ENERGY NEST 2011 	<ul style="list-style-type: none"> • MILES 2005

* = Tofte, ca. 45 km sør for

Tabell 2 - Bedriftsutvalg

4.3 Intervjuguide

En intervjuguide ble utarbeidet i forkant av datainnsamlingen (vedlegg 3). På grunn av mangel på tidligere erfaring innen kvalitativ forskning, og faren for å stille ledende spørsmål under intervjuene, ble intervjuguiden satt sammen av noen ferdigformulerte hovedspørsmål med påfølgende stikkordsbaserte oppfølgerspørsmål. Fordelen med ferdigformulerte spørsmål, er at spørsmålene kan ordlegges i forkant, slik at ledende formuleringer kan minimeres. Dette er nødvendig for å sikre en høy grad av reliabilitet i undersøkelsesfunnene. Ulempen er derimot at intervjuer i større grad kan *låses* til spørsmålene, noe som kan bidra til redusert fleksibilitet (King & Horrocks, 2010). Det har vært viktig å være fleksibel med tanke på å kunne fordype oss i de ulike bedriftenes *relevante* utfordringer. Intervjuguiden har derfor ikke fungert som en ferdig utfylt liste med spørsmål. Dersom vi har hatt behov for å stille andre spørsmål enn de forhåndsdefinerte, har vi gjort dette. I tillegg har rekkefølgen på spørsmålene variert med hensyn til samtalens naturlige gang, og irrelevante spørsmål har blitt utelukket. På denne måten mener vi å ha opprettholdt en stor grad av fleksibilitet til

tross for at noen spørsmål har vært fullformulerte (King & Horrocks, 2010). Intervjuguiden kan på denne måten sies å ha fungert mer som et mentalt rammeverk, enn som en mal (Yin, 2011).

Problemstillingens kompleksitet, der både tidsperspektiv og utfordringsområder må tas hensyn til, gjorde utformingen av intervjuguiden utfordrende. Vi strukturerte derfor intervjuguiden basert på de fire hovedtemaene rekrutteringsbehov, tilknytningsformer, rekrutteringsprosedyrer, og organisering (Yin, 2011). Tidsperspektivet i problemstillingen har blitt hensyntatt gjennom å inkludere tidsaspektet i spørsmålsformuleringene, og forskjeller mellom henholdsvis oppstarts- og vekstfase er forsøkt uthentet gjennom hyppig bruk av oppfølgerspørsmål. Alle intervjuer startet med spørsmål knyttet til intervjuobjektets- og bedriftens bakgrunn. På denne måten fikk intervjuobjektet en myk start, og tid til å bli komfortabel i intervjuet. I tillegg til å være i tråd med god intervju praksis (King & Horrocks, 2010) var denne informasjonen relevant for å kartlegge ledernes kunnskapsplattform. De påfølgende spørsmålene har i hovedsak omhandlet tidligere erfaringer, meninger, verdier, og intuisjoner (King & Horrocks, 2010). Noen av spørsmålene ble også utarbeidet med hensyn på å belyse relevant litteratur, slik at en sammenligning med de utfordringer som tidligere er gjort rede for, kan bli foretatt (Flick, 2009).

Ved spørsmålsformuleringene ble det tatt hensyn til spørsmålenes åpenhet. Det har vært ønskelig å benytte *åpne spørsmål* der intervjuobjektet kan ta oss med inn i sine erfaringer, fremfor lukkede spørsmål som kan besvares med ja eller nei. Lukkede spørsmål gir lite innsikt og bygger liten forståelse (King & Horrocks, 2010). I de tilfeller spørsmålene har blitt besvart med ja eller nei, har intervjuer alltid forsøkt å komme med oppfølgerspørsmål slik at intervjuobjektet begrunner sitt svar i større grad (King & Horrocks, 2010). I tillegg har spørsmålsformuleringene blitt utformet med hensyn på å minimere *ledende spørsmål*, og *komplekse spørsmål* som er vanskelige å forstå. Heller ikke *multiple spørsmål*, som innebærer at objektet må besvare flere spørsmål i ett og samme svar har blitt formulert (King & Horrocks, 2010). Etterhvert som intervjuene ble gjennomført, erfarte vi hvilke spørsmål som fungerte. Det oppstod dermed et behov for å gjøre enkelte endringer i intervjuguiden. Noen spørsmål ble fjernet ettersom de gav lite verdi eller ble naturlig besvart gjennom samtaleens naturlige gang, mens andre spørsmål ble lagt til. En slik omlegging av intervjuguiden er vanlig, og ofte noe det rådes til i litteraturen (King & Horrocks, 2010).

4.4 Intervjugjennomføring

Intervjuene ble gjennomført i løpet av en fjortendagers periode. Med unntak av ett intervju som ble gjennomført hjemme hos intervjuobjektet, ble alle intervjuene holdt i de respektive bedriftenes lokaler. Alle intervjuene ble således utført i private omgivelser, og med tilfredsstillende komfort og lydnivå (King & Horrocks, 2010). Alle samtaler ble tatt opp med digital opptaker i samtykke med intervjuobjektene, og hadde en varighet fra 45 til 80 minutter. Ingen intervjuer ble avbrutt som følge av tidsmangel, slik at samtlige intervjuer ble gjennomført til det fulle.

Ettersom dybdeintervjuer krever at intervjuer utfører flere oppgaver samtidig, som eksempelvis formulere gode spørsmål, lytte, observere atferd, være kritisk m.m., fordelte vi rollene mellom oss. Strupstad tok utgangspunkt i intervjuguiden og var hovedintervjuer. Ryberg hadde derimot en observerende og kritisk rolle, der hun ved nødvendighet stilte andre relevante spørsmål for samtalen. Denne rolleinndelingen ble opplyst om i forkant av intervjuene, og virket å fungere godt for både intervjuobjektene og intervjuerne selv. Intervjuene forløp seg i stor grad som en samtale, med muligheten for toveis kommunikasjon. En bevisst bruk av kroppsspråk og toneleie fra forskerne bidro til å hindre at intervjuobjektene ble ledet til sine svar eller utviklet en defensiv holdning under intervjuene (King & Horrocks, 2010). Samtlige representanter ble oppfattet som åpne, ærlige og villige til å dele sin kunnskap og erfaring. Det ble ikke gjort forsøk på å oppnå en uniform atferd hos intervjuobjektene (King & Horrocks, 2010).

I etterkant av intervjuene ble lydopptakene transkribert, med den hensikt å få frem innholdet i intervjuene. Ordlyden ble i den forbindelse gjort noe mer formell, men innholdet er forblitt uendret. Noe irrelevant informasjon ble også utelukket fra transkriberingen. Ettersom undersøkelsens hensikt er å se de store linjene på tvers av bedriftene, har det ikke vært relevant å transkribere med hensyn til detaljer som eksempelvis talepauser, ordlyder eller følge andre detaljerte transkripsjonsregler (Flick, 2009). Transkripsjonene ble oversendt per e-post til intervjuobjektene for godkjennelse før vi gikk i gang med analysering av dataene.

4.5 Dataanalyse

Dataanalyseringen innebar i første omgang en omstrukturering av alle intervjutranskripsjonene, basert på hovedtemaene rekruttering, atypisk arbeidskraft og

organisering. Disse temaene ble identifisert som de områdene med mest interessante funn, samtidig som at de utpekte seg positivt som de temaene med mest datamateriale. Det ble diskutert hvorvidt nettverk også burde utgjøre et eget tema, men ettersom nettverk gjør seg gjeldende innenfor alle de tre andre temaområdene ble det besluttet å behandle funn knyttet til dette fortløpende. Denne omorganiseringen var helt nødvendig for å kunne starte sammenligningsarbeidet på tvers av bedriftene innad i bransjen. Deretter ble det laget et dokument bestående av samme temainndeling som nevnt over, men som inkluderte stikkordsbaserte tendenser og funn for *alle* bedriftene innenfor hver bransje. Slik satt vi til slutt igjen med to dokumenter av funn, ett for bioteknologi og ett for høyteknologi. Etter denne demonteringen og remonteringen kunne vi derfor enklere danne et oversiktsbilde over bransjene i sin helhet, for så å starte arbeidet med å sammenligne de to bransjenes rekrutterings- og organiseringserfaringer.

Som tidligere nevnt skaper ikke et kvalitativt studie med et lite datamateriale noe grunnlag for statistisk generalisering. I stedet har vi derfor vektlagt en to-steget analytisk generalisering, der vi i første omgang forsøker å sammenligne undersøkelsesfunnene opp mot det etablerte teoretiske grunnlaget. Hvert av temaområdene rekruttering, atypiske tilknytningsformer for arbeid og organisering har derfor blitt behandlet individuelt, der våre funn sammenlignes med teorien på området. Analysen vil derfor inneholde små elementer fra teorien, der våre funn bidrar til å støtte opp under eller avfeie den etablerte litteraturen på området. I andre steg gjøres forsøk på å implisere hvilke andre situasjoner teorien kan appliseres på (Yin, 2011). Analysen bærer slik preg av stadige sammenligninger og utvikling av rivaliserende forklaringer. I analysen har også funn som ikke kan knyttes til tidligere teori blitt gjort. Analysens viktigste funn oppsummeres i oppgavens konklusjon.

4.6 Evaluering av undersøkelsen

Forskningsdesign, gjennomføring og analysering av funnene har i stor grad blitt utført i linje med metodelitteraturen. Forskningsdesignet tar i stor grad hensyn til en høy kompleksitetsgrad og mulige sammenhenger. I tillegg begrunnes utviklingen av konsepter i nær og detaljert tilknytning til dataene. Disse faktorene bidrar til at validiteten i gjennomføringen og undersøkelsens funn øker (King & Horrocks, 2010). Et studie betraktes som valid dersom dataene er innhentet og tolket på en riktig måte, slik at konklusjonene reflekterer hvordan den virkelige verden ser ut (Yin, 2011). I denne undersøkelsen har vi i

tillegg benyttet datatriangulering, som vil si å benytte multiple kilder. Resultatene fra undersøkelsen viser flere ganger at kildene tilknyttet samme bransje har like erfaringer knyttet til rekruttering og organisering. Samtidig legger flere av intervjuobjektene vekt på de samme utfordringene. Dette støtter opp under undersøkelsens validitet (King & Horrocks, 2010). Til tross for disse sterke validitetsindikasjonene finnes enkelte bias det er nødvendig å være oppmerksom på.

I forskning benyttes ordet bias når ”*resultater eller slutninger systematisk avviker fra det egentlig rette*” (Braut, 2012). Et bias som gjør seg gjeldende i alle kvalitative studier, er feilvurdering av resultater. Dette knytter seg til at forskeren er det viktigste verktøyet i datainnsamlingen. Resultatene farges av den ”linsen” forskeren ser igjennom, slik at forskerens subjektive oppfatning og tolkning av dataene påvirker hvordan undersøkelsens funn presenteres (Yin, 2011). Vår linse kan i første omgang sies å være farget av tidligere litteratur og forskning. Et kritisk og bevisst øye for egen tolkning av resultatenes sammenheng med tidligere studier har derfor vært viktig for å øke validiteten av undersøkelsen.

Forskerens subjektivitet vil også ha betydning for evaluering av oppgavens reliabilitet. Reliabilitet omhandler nøyaktigheten i målingen av variabler (King & Horrocks, 2010), der høy reliabilitet indikerer at de samme resultatene ville gjort seg gjeldende dersom undersøkelsen ble utført på nytt. Våre målinger kan dokumenteres gjennom taleopptak og transkriberte intervjuer, hvilket bidrar til å styrke reliabiliteten i oppgaven (Flick, 2009). Forskerens subjektive påvirkning gjør imidlertid reliabilitetsmålingen problematisk fordi funnene gjort i én undersøkelse ikke kan forventes å samsvare helt med funnene gjort i en annen undersøkelse av en annen forsker. Dette gjelder til tross for at forskningsprosessen er likt gjennomført (King & Horrocks, 2010). I kvalitative studier kan det derfor være mer hensiktsmessig å skille mellom ekstern og intern reliabilitet. Ekstern reliabilitet går på datainnholdet og i hvilken grad et studie kan kopieres. Dette er ikke interessant for kvalitativ forskning, da datainnsamlingen gjøres i unike og naturlige omgivelser. Et slikt studie vil derfor aldri kunne etterprøves (King & Horrocks, 2010). I kvalitative studier er reliabilitet derfor kun interessant med hensyn til bruk av metode, og hvorvidt undersøkelsesresultatene kan sammenlignes med den teoretiske bakgrunnen (Flick, 2009). Dette går inn under det vi kaller for intern reliabilitet. Ettersom tidligere litteratur i stor grad bygger på amerikansk forskning, kan den interne reliabiliteten svekkes av såkalte kulturelle bias. Kulturelle bias oppstår som følge av at alle organisasjoner eksisterer innenfor en kulturell og politisk

ramme, noe som påvirker hvordan bedriftene opererer og organiseres (Dal Zotto & Gustafsson, 2008). Dette kan ha betydning for hvilke utfordringer entreprenørbedrifter i ulike kulturer møter. Den skandinaviske og nordiske forretningsmodellen skiller seg på mange måter fra den amerikanske, blant annet med tanke på organisasjonskultur, -struktur og -størrelse. Vi mener at slike forhold bør tas i betraktning ved den analytiske generaliseringen, der vi forsøker å koble våre funn til eksisterende teori.

Som tidligere nevnt kan vårt utvalg inneha svakheter grunnet en noe tilfeldig utvelgelsesteknikk, i tillegg til at utvalget er lite. Videre har kun overlevende entreprenørbedrifter blitt intervjuet. Vi får derfor bias i utvalget i form av en skjevhet mot vellykkede bedrifter. Det kan tenkes at mislykkede entreprenørbedrifter i større grad kan ha hatt utfordringer knyttet til kompetanse og rekruttering. Ved at disse ekskluderes kan således vesentlige utfordringer ignoreres.

Et annet bias vi mener det er viktig å være oppmerksom på, er at vi kun har intervjuet bedriftenes CEO eller daglig leder. Spørsmålene har i stor grad dreid seg rundt deres egen prestasjon og ledelse. Det kan derfor finnes en feilkilde i at intervjuobjektene har forsøkt å pynte på sannheten. Etersom lederne er de personene som sitter på all relevant informasjon, har det imidlertid vært helt nødvendig og unngåelig å intervju disse. Bildet kunne muligens blitt nyansert dersom vi i tillegg hadde intervjuet flere personer tilknyttet bedriftene. Grunnet mangel på tid og ressurser hos både oss og bedriftene, har ikke dette latt seg gjøre. Et annet bias kan knyttes til at undersøkelsen er et retrospektivt studie. Senere erfaringer kan ha formet deltakernes persepsjon og evaluering av tidligere erfaringer (Flick, 2009). Dette er forsøkt hensyntatt ved at de utvalgte bedriftene per i dag fremdeles skal være relativt nyetablerte, slik at deres erfaringer sitter ferskt i minne.

4.7 Etikk i gjennomføringen

I gjennomføringen av denne studien har særlig tre etiske hensyn blitt tatt i betraktning. Disse innebærer å utvise respekt, velgjørenhet og rettferdighet overfor undersøkelsesdeltakerne (King & Horrocks, 2010). Dette er forsøkt hensyntatt blant annet ved å informere deltakerne om oppgavens mandat og hva dataene skal brukes til i forkant av intervjuet. I og med at studiet er kvalitativt, har ikke konfidensialitet blitt tilbudt intervjuobjektene, da konfidensialitet innebærer at det som ytres forblir privat og ikke blir repetert (King & Horrocks, 2010). Allerede i innledende samtaler ble deltakerne derimot tilbudt anonymitet.

Det er imidlertid ingen som har følt behovet for å benytte seg av denne retten. Videre ble alle deltakere informert om at eventuelle ubehagelige spørsmål ikke trengte å bli besvart. I kun ett tilfelle ble denne retten benyttet.

I etterkant av intervjuene har alle intervjuobjekter fått tilsendt transskripsjonen fra sitt intervju for gjennomlesning og godkjenning. Tidsfristen for å godkjenne transskriptet var fleksibel, og alle skal ha hatt tilstrekkelig med tid til å lese igjennom og komme med eventuelle innvendinger. De fleste representantene gjorde noen korreksjoner på egne utsagn. Disse korreksjonene har imidlertid vært ubetydelige i forskningssammenheng, ettersom hovedlinjer og innhold har holdt seg uendret.

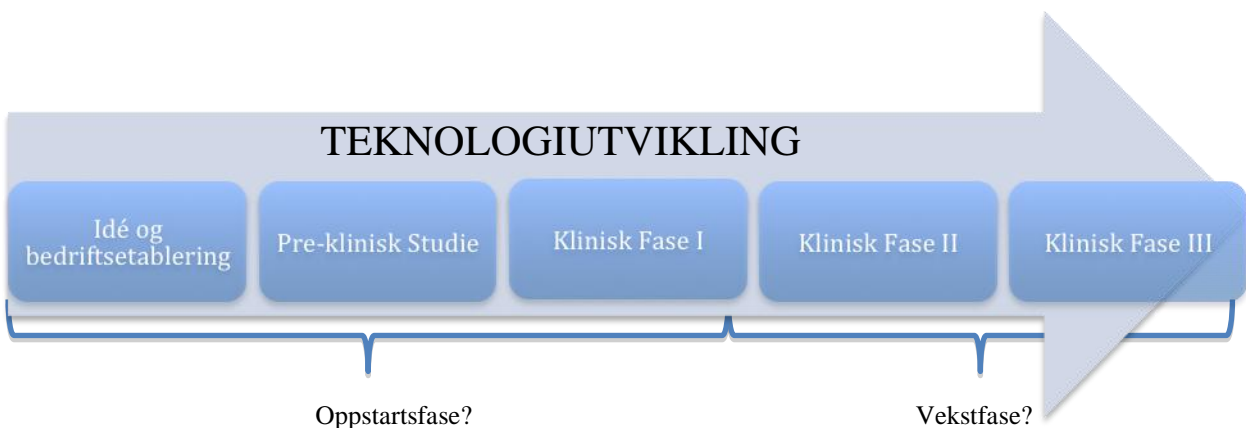
Denne undersøkelsen har ikke blitt gjennomført med den hensikt å påpeke enkelte bedrifters feil, eller sette noen i et dårlig lys. Alle utfordringer har blitt forsøkt tilknyttet entreprenørbedrifter generelt, bransjekontekst og omgivelsene generelt. Som tidligere nevnt er alle de utvalgte bedriftene også det vi velger å kalle for ”vellykkede” oppstartsselskaper. Ingen av bedriftene bør således ha blitt gjort sårbare som følge av undersøkelsen (King & Horrocks, 2010).

5. Analyse

Med unntak av kapittel 5.1, som tar for seg bransjenes fasestruktur, benyttes teorikapittelets struktur også i stor grad i analysen. Slik blir linken mellom teori og analyse mest oversiktlig. I likhet med teorien starter vi derfor analysen med funn knyttet til rekruttering og rekrutteringspraksis i kapittel 5.2. Dette innbefatter i hovedsak faste ansettelsler. Deretter følger en oversikt over bedriftenes formalisering i kapittel 5.3, før atypiske tilknytningsformer for arbeid behandles i kapittel 5.4. Her presenteres og drøftes hvilke tilknytningsformer som benyttes til hvilken tid, og hvorfor. Herunder inkluderes både første og annen perspektivutvidelse (se figur 2 for repetisjon). Avslutningsvis følger kapittel 5.5, som tar for seg organisering av kompetanse. Første del av dette kapittelet tar for seg instrumentelle organiseringsverktøy som benyttes i bedriftene. Andre del av kapittelet relaterer seg til den mer strategiske organiseringen av atypiske tilknytningsformer for arbeid.

5.1 Bransjenes fasestruktur

Før vi tar for oss hovedområdene gis en avklaring av bransjenes fasestruktur. Dette er nødvendig for å sikre at leser og forskers oppfattelse av oppstarts- og vekstfase samsvarer. Hva gjelder høyteknologi er behovet for avklaring lite, da bransjens utvikling i stor grad følger beskrivelsene gjengitt i teorien. Oppstartsfasen er altså preget av teknologiutvikling, mens vekstfasen preges av rask vekst i omsetning og ansatte. Bioteknologibransjen følger imidlertid en utvikling som ikke er forenelig med de generelle fasebeskrivelsene.



Figur 4 - Fasestruktur i bioteknologibedrifter

Utviklingen av legemidler følger en svært omstendelig prosess, som vist i figuren over. Idéutviklingen skjer vanligvis i offentlige forskningsmiljøer, og bedriften etableres på bakgrunn av denne. Deretter skal bedriften føre teknologien gjennom flere kliniske utprøvningsstudier før produktet kan selges på markedene. Utvikling av legemidler er derfor en svært tidkrevende prosess, og i motsetning til høyteknologi som kan oppnå en omsetning på sitt produkt i løpet av kort tid, er gjennomsnittlig tid til marked i bioteknologi mellom 10 og 15 år (Karlsruud et al., 2010). I hele denne utviklingsfasen livnærer bedriftene seg ofte utelukkende på risikokapital som følge av fravær av omsetning. Når produktet så er ferdigutviklet, kjøpes vanligvis teknologien av et multinasjonalt ”Big Pharma” selskap som kommersialiserer produktet. Først da kan bedriftene innkassere en omsetning. Dersom den tradisjonelle litteraturen skal anvendes på bioteknologibedrifter, vil altså hele deres teknologiutvikling frem til oppkjøp eller produktlansering etter klinisk fase III kunne anses for å inngå i en meget lang oppstartsfasen. Ettersom teknologien får mer og mer fotfeste gjennom de kliniske studiene oppstår imidlertid en vekst i form av flere ansatte i bedriftene. Når vi i denne oppgaven snakker om vekstfasen i bioteknologi, er det derfor ikke snakk om vekst i omsetning, men en vekst i bedriftens størrelse gjennom økte menneskelige ressurser. Vår oppfatning er at dette skjer gradvis gjennom de kliniske utprøvningsstudiene. Et skille mellom oppstarts- og vekstfase er derfor vanskelig definerbart. Vi foreslår at et slikt skille kan plasseres et sted mellom klinisk fase I og klinisk fase II, og benytter dette som utgangspunkt i oppgaven.

5.2 Rekruttering i entreprenørbedrifter

Vi tar i dette kapittelet for oss rekruttering av faste ansatte. Fokus ligger på en deskriptiv avklaring, behov, legitimitetsutfordringer og formalisering av prosessene.

Aktørene innen begge bransjer er med visse unntak enige om én ting: Behovet for *formell* ledelse av menneskelige ressurser er begrenset. Disse tendensene har klare implikasjoner for håndteringen av rekruttering i bedriftene. Ved nærmere analyse av dataene fremkommer interessante forskjeller i rekrutteringsprosedyrer både på tvers av bransjer og på tvers av faser. En deskriptiv *avklaring* av kompetansebehov og rekrutteringspraksis innen hver bransje tydeliggjør forskjellene. På bakgrunn av disse kan de bakenforliggende *årsakene* identifiseres i kapitlene 5.2.4 til 5.2.5.

5.2.1 Avklaring: kompetansebehov og rekruttering i bioteknologi

Kompetansebehovet i bioteknologibedrifter kan deles i to nivåer: strategisk nivå og operasjonelt nivå. På det strategiske nivået identifiserer alle aktører et sterkt behov for kompetanse på ledelse, der evner til å planlegge, se potensielle kritiske hendelser før de inntreffer, og innhenting av monetære ressurser fremheves som avgjørende for suksess. På det operasjonelle nivået har bedriftene et behov for forskningskompetanse. Denne ivaretas gjennom å ansette teknologer som utfører forskning på en dag til dag basis. Selv om begge nivåer setter krav til spesialisert kompetanse, er det klare avvik i hvordan rekrutteringsprosessen behandles på tvers av nivåene. Dette gir seg utslag i rekrutteringsprosedyre, -kilde og oppmerksomheten de respektive prosessene mottar.

På operasjonelt nivå behandles rekruttering typisk av daglig leder som en sekundær oppgave, og prosedyrer anses som unødvendige. Resultatet er at rekrutteringen gjøres ad-hoc på en case til case basis der lederne poengterer at dette er noe som sitter i ryggmargen etter flere års erfaring. Den generelle innstillingen oppsummeres av Harald Dugstad, CEO i Nextera:

”Jeg har en del rekrutteringserfaring fra tidligere og føler at dette er noe man kan... Prosedyrene behøver du ikke. Kompetansen på å gjøre det må du ha.”

Harald Dugstad, CEO i Nextera

Behovet for en formalisering av disse prosessene anses derfor som lave eller ikke-eksisterende. Når det gjelder rekrutteringskilde, innhentes den operasjonelle kompetansen i stor grad gjennom nettverk, selv om flere av bedriftene har lyst ut stillingene også på vanlig måte. Resultatet av utlysningene er blant bedriftene lokalisert i Oslo at man mottar en stor mengde søknader både i tidlig og sen fase. Vaccibody mottok eksempelvis 100 søknader på en lab-stilling som ble utlyst med en liten ingress på finn.no. Likevel besetter Vaccibody oftest slike stillinger på bakgrunn av bekjentskaper. Targovax har på sin side også lagt ut stillingsannonser, men ender likevel opp med kandidater de kjenner fra før. Alle aktører trekker frem nettverk som viktigste eller eneste rekrutteringskilde, en tendens som heller ikke forandrer seg ettersom bedriften går forbi oppstartsfasen. En interessant observasjon er imidlertid at aktøren som er lokalisert i Bergen, BerGenBio, ikke finner det like lett som de

Oslolokaliserte bedriftene å besette disse teknologposisjonene. Vi vil straks komme tilbake til mulige årsaker til dette.

På det strategiske nivået er det tydelig at innhenting av kompetanse betraktes med større alvor. Dette betyr ikke nødvendigvis at bedriftene har utarbeidet klare retningslinjer på området, men selve prosessen utføres ved hjelp av andre verktøy. Nextera engasjerte eksempelvis et headhunting-firma når CEO skulle engasjeres. Targovax sier på sin side at de vil benytte rekrutteringsbyrå, eksempelvis Kelly, når CFO skal ansettes. I tidlig oppstartsfase, når CEO skulle ansettes for første gang, benyttet også tre av bedriftene Bio-Medisinsk Innovasjon (BMI) i rekrutteringsprosessen. Dette er et selskap som fungerer som investor og inkubator for flere bioteknologibedrifter i tidlig oppstartsfase. BMI bidrar da ikke kun med kapital, de går inn med egne ansatte som CEO i disse selskapene. BMIs påvirkning på disse bedriftene synes å være betydelig.

5.2.2 Avklaring: kompetansebehov og rekruttering i høyteknologi

Kompetansebehovet i fokalbedriftene innen høyteknologi kan også deles i et strategisk og et operasjonelt nivå. Idéfasens natur i høyteknologibedriftene medfører imidlertid at vi her vanskelig kan snakke om en rekrutteringsprosess per se på det strategiske nivået. I bioteknologi oppstår bedriften på bakgrunn av en idé oppdaget gjennom institusjonalisert forskning i akademia. Deretter avgjør forskningssenteret at ideen har kommersiell verdi, og på bakgrunn av denne erkjennelsen *rekrutteres* den strategiske kompetansen. I høyteknologibransjen stemmer imidlertid idé- og oppstartsfasen mer overens med teorien, der gründerne typisk starter et selskap på bakgrunn av et felles ønske om å skape noe. I bedriftene vi studerer innen høyteknologi, besitter gründerne selv de strategiske funksjonene. Slik er for så vidt *rekrutteringskilden* på dette nivået nettverk, men *rekrutteringsprosedyrer* er i en slik setting fullstendig fraværende.

På operasjonelt nivå har imidlertid begge bransjer det til felles at kompetansen må rekrutteres i mer tradisjonell forstand. Innen høyteknologi har vi Energy Nest og CoastKey i oppstartsfasen, og Miles og TimeGrip i vekstfasen. Felles for alle fire er at de benytter nettverk som eksklusiv rekrutteringskilde i oppstartsfasen. Miles og TimeGrip går så over til mer formelle kanaler i vekstfasen. Førstnevnte går over til å ansette på bakgrunn av åpne søknader, mens TimeGrip går over til å benytte rekrutteringsbyråer og headhuntere. Høyteknologibedriftene ser med dette ut til å følge en prosess som er mer i tråd med teorien

enn det bioteknologibedriftene gjør. Det er dessuten interessant å se at samtlige bioteknologibedrifter behandlet rekruttering på operasjonelt nivå i svært uformelle termer i alle livsfaser. Høyteknologibedriftene deler denne likheten kun i oppstartsfasen, og i vekstfasen fremstår rekrutteringsprosessene som formaliserte. TimeGrip gjør dette ut fra erkjennelser som erfares på veien. Miles skiller seg imidlertid ut ved at rekrutteringsprosessen er sterkt formalisert allerede i idéfasen.

Årsakene bak likhetene og forskjellene på tvers av bransjene har sitt opphav i de rammebetingelsene som karakteriserer hver bransje. Disse påvirker bedriftenes legitimitet og attraktivitet, som igjen påvirker rekrutteringsprosedyrer og kilder, og hvordan disse utvikler seg fra oppstarts- til vekstfase. Dermed kan rekrutteringsutfordringene og –løsningene til en viss grad forklares ut fra den eksisterende litteraturen, om enn kanskje ikke på de måter man kunne forvente. På bakgrunn av den deskriptive avklaringen kan vi sette fokus på de konkrete årsakene til at bedriftene velger som de gjør på dette temaet.

5.2.3 Nettverk som rekrutteringskilde

Bedriftenes behandling av rekruttering i tidlig fase er slående lik, og samtlige bedrifter benytter nettverk som enestående rekrutteringskilde i denne fasen. Bakgrunnen for den ekstensive bruken av nettverk oppsummeres godt av Jarle Mørch, gründer og daglig leder i CoastKey:

”(Nettverk) er billig. Man får tilgang på folk fort. Og har du jobbet noen år, plukker du raskt ut de rette for å gjøre de respektive jobbene. Tryggheten er kanskje det viktigste.”

Jarle Mørch, gründer og daglig leder i CoastKey

Mørch trekker dermed frem de tre viktigste årsakene til at fokalbedriftene benytter nettverk i denne fasen: Det fungerer som risikominimerer på det økonomiske plan. Og det sikrer en enkel og rask tilgang på relevant kompetanse. Samtidig anses behovet for å utarbeide formelle retningslinjer for rekruttering som minimalt. Tendensen stemmer slik også godt overens med eksisterende teori, som forklarer fenomenet gjennom *”ignoransforklaringen”* og *”markedsforklaringen”*. Kostnaden ved å utarbeide en egen avdeling eller posisjon som

skal ivareta blant annet rekrutteringsfunksjonene anses som uforholdsmessig høy i forhold til nytten. Intervjuobjektene føler også at denne funksjonen dekkes godt av dem selv, der kompetanse på rekruttering er godt ivaretatt etter flere års erfaring på området. Nettverk anses i denne sammenheng som et rimelig, tilgjengelig og trygt alternativ.

At nettverket oppfattes som en *trygg* kilde, skinner gjennom i samtalene med samtlige intervjuobjekter. Viktigheten begrunnes altså ut fra behovet om kompetent *arbeidskraft*, men også behovet for kompatibel *personlighet* vektlegges av bedriftene. I flere tilfeller vektlegges dimensjonene også like sterkt, der sammenfallende verdier fremkommer som svært betydningsfullt innen begge bransjer. Bedriftene påpeker at denne forståelsen dermed må trekkes inn i rekruttering fordi hvem som rekrutteres påvirker arbeidsmiljøet.

"...rekruttering er kulturens fødestue. Kulturen skapes av de ansatte i bedriften, ikke av lederne. Hvis du da har en formening av hvilken kultur du ønsker, må du også tenke på hvem du ansetter i selskapet."

Tom Georg Olsen, gründer og daglig leder i Miles

Fokalbedriftene er her i overensstemmelse med teorien om P-O fit som foreslår at man bør ha en kjerne med lik bakgrunn og like verdier for å oppnå samholdet som kreves i oppstartsfasen. Men i forhold til teorien er det blant fokalbedriftene ikke bare kjernen som skal inneha disse karakteristikkene. Som Ole Henrik Brekke, CEO i Vaccibody, bemerker må også ansatte utenfor denne kjernen ha en personlighet som *"passer inn i teamet"*. Nettverket fungerer slik som en tilrettelegger for optimal "fit" mellom organisasjon og person. Poenget gjør seg imidlertid også gjeldende i vekstfasen. Bedriftene skiller seg dermed fra litteraturen som antar at behovet for heterogen kompetanse vil overskygge behovet for sammenfallende verdier i vekstfasen. Avviket kan forklares ved at teamarbeid og tett samarbeid fremgår som viktig også i vekstfasen. Det er da imperativt at alle ansatte går overens og orker å jobbe tett på en dag til dag basis. Miles påpeker dessuten at de bruker de ansattes personlighet som et konkurransefortrinn der kommunikasjonsevner og relasjonsbyggende egenskaper benyttes aktivt opp mot kunder. Fokus på personlighet i rekruttering gjøres slik ikke kun på bakgrunn av samholdsgrunner, men også av konkurransehensyn.

Nettverket utspiller dermed en stor rolle både på det økonomiske og det personlige plan. I litteraturen finner man videre en todeling i nettverkets karakteristikk der svake og sterke nettverk benyttes på forskjellige måter i entreprenørbedrifter. Interessant nok er det vanskelig å identifisere et slikt klart skille mellom bruk av svake og sterke nettverk i begge bransjer. Litteraturen dikterer på sin side at vekten ligger på sterke nettverk i oppstartsfasen og svake nettverk i vekstfasen. Blant bioteknologibedriftene ser det imidlertid ut til at teoriens relevans faller sammen grunnet bedriftenes opprinnelse i forskningssentra, som redegjort for over. Denne bakgrunnen medfører at svake nettverk benyttes allerede i oppstartsfasen. Blant høyteknologibedriftene er bedriftenes opprinnelse mer i linje med de forutsetninger teorien bygger på, og sterke nettverk danner da også grunnlaget i tidlig oppstartsfase. Men også her rekrutteres det på bakgrunn av mer perifere forretningskontakter i oppstartsfasen. Samtidig beveger høyteknologibedriftene seg mer eller mindre bort fra nettverk og over til mer formelle rekrutteringskilder i vekstfasen. Når det gjelder bruk av familie faller dette alternativet i de fleste tilfeller naturlig bort grunnet bransjenes kompleksitet. Familiemedlemmer innehar dermed ikke den nødvendige kompetansen for å kunne bidra i driften. Unntaket finnes i Energy Nest, der oppfinners sønn benyttes i administrative oppgaver. Utover dette er det likevel vanskelig å trekke bastante konklusjoner på hvorfor landskapet ikke stemmer overens med kartet i dette tilfellet. Intervjuobjektene synes å ha mer eller mindre flytende grenser mellom hva som anses som forretningskontakter og venner. Fokalbedriftene innen både bioteknologi og høyteknologi ansetter i oppstartsfasen utelukkende mennesker som på et eller annet vis er forretningskontakter. Men flere av disse betraktes samtidig som venner etter flere års kontakt gjennom jobb. Som Richard Godfrey, CEO i BerGenBio bemerket: *"They are friends or peers within our professional network"*. Vi finner dermed at en klassifisering av nettverk etter disse dimensjonene blir for lite kompleks.

Selv om bruken av nettverk avviker på tvers av bransjene, benytter fokalbedriftene innen begge bransjer altså nettverk som eneste rekrutteringskilde i oppstartsfasen. Samtidig mottar rekrutteringsprosessen uformell behandling på bakgrunn av både ignoranse- og markedsforklaringen. Som vi vil se i kapittel 5.2.4 og 5.2.5 blir bildet imidlertid mer nyansert etter hvert som bedriftene beveger seg over i vekstfasen.

5.2.4 Rekruttering i bioteknologibedrifter: legitimitetsutfordringer og formalisering

Når det gjelder bioteknologibedriftene, forandres verken kilden til kompetanse eller mengden oppmerksomhet som vies til rekrutteringsprosedyrer, når disse beveger seg fra oppstarts- til vekstfase. I sannhet poengterer de fleste intervjuobjektene innen bioteknologi at en eventuell formalisering av rekrutteringsfunksjoner har vært begrenset. I og med at bioteknologi er en kunnskapsintensiv bransje skulle man i utgangspunktet tro at ressursknapphet på kompetanse ville være en driver for formalisering av disse funksjonene. Dette er likevel ikke tilfelle, og innen rekruttering fremkommer det at bedriftene har opplevd få utfordringer relatert til "liabilities of newness and smallness". Årsakene finnes i rammebetingelsene for bransjen, og kan deles i tre klare kategorier: overkapasitet på operasjonelt nivå, næringsklyngeeffekter og grad av vekstorientering. Samtidig virker eierskap inn på legitimitetsutfordringene i tre av bedriftene.

Rekruttering av kompetanse på operasjonelt nivå trekkes frem av de Oslo-lokaliserte bedriftene som uproblematisk, noe som poengteres av Harald Dugstad i Nextera:

"Det å finne teknologer er ikke veldig vanskelig. Det er overkapasitet i juniorsegmentet med doktorgrad- og postdoctoralnivå. Det uteksamineres for mange folk og det er ikke nok posisjoner i industri for disse."

Harald Dugstad, CEO i Nextera

Dersom teknologene skal ut av academia og inn i industrien, møter de dermed stor konkurranse, og bedriftene har få insentiver for å gjøre seg ekstra attraktive for å tiltrekke seg denne kompetansen. Det er dermed interessant å se at selv om bioteknologi er en kunnskapsintensiv bransje, fremstår ikke den operasjonelle kompetansen som en knapp ressurs. Dette til tross for at utdannelsen er krevende og kunnskapen teknologene kommer ut med er sterk og spesialisert. Slik skiller bransjen seg fra teorien på dette området, der man antar at kompetanseinnhenting er blant de største utfordringene i kunnskapsintensive bransjer. Bransjen har imidlertid mottatt sterkt fokus som satsningsområde fra myndighetene de siste årene, og det er ikke usannsynlig at dette har medført en midlertidig skjevhet i tilbud

og etterspørsel. Hvorvidt overkapasiteten er forbigående eller varig kan derfor diskuteres. Situasjonen slik den fremstår i dag er uansett at bedriftene ikke har incitament for å formaliseres på bakgrunn av knapphet av kompetanse på operasjonelt nivå.

På strategisk nivå stiller det seg imidlertid annerledes, og bedriftene finner rekruttering av relevant kompetanse som en stor utfordring:

”Noe av den største utfordringen i forhold til rekruttering er å få inn god nok kompetanse på ledernivå. Bakgrunnen for det er at man tar en høy personlig risiko, og at dersom man skal arbeide innen biotek kreves en enorm kompetanse da dette er et veldig komplekst felt. Du skal ha mye erfaring fra mange forskjellige områder for å kunne gjøre en brukbar jobb innen biotek.”

Harald Dugstad, CEO i Nextera

Den personlige risikoen ved å gå inn i et slikt selskap oppleves som stor, der selskapet går konkurs i det øyeblikket man ikke klarer å innhente tilstrekkelig finansiering. Som nevnt i kapittel 5.1, er syklusene svært lange i denne bransjen, og tiden fra oppstart til inntekter fra en form for omsetning eller salg kan være 15 år. I og med at teknologkompetanse er lett tilgjengelig oppleves ikke problematikken rundt dette som særlig stor på dette nivået. Strategisk kompetanse er imidlertid mangelfull, der det er behov for mennesker som har både en sterk faglig bakgrunn og en sterk kompetanse på forretningsnivå. Slik dualkompetanse er mangelfull i Norge, og BerGenBio så seg da også nødt til å gå til Storbritannia for å få tak i riktig person. Utfordringene har likevel ikke medført økt fokus på rekrutteringsprosessen, noe som til en viss grad kan forklares ut fra bransjespesifikke forhold. I tre av bedriftene har imidlertid en spesiell form for eierskap vært med på å begrense legitimitetsutfordringene relatert til høy risiko. Selv om vi kommer tilbake til dette i kapittel 5.4.3 er eierskapets innflytelse på rekruttering såpass interessant at det også nevnes her.

Bio-Medisinsk Innovasjon er som nevnt et selskap som fungerer som investor og inkubator i unge bioteknologibedrifter. Deres mandat er dermed ikke bare å bidra med kapital, men også med kompetanse. BMI samler den strategiske kompetansen i ansattforhold med trygge

rammer og solid økonomi. Deretter *utplasseres* kompetansen på lik linje som en konsulent i investeringsobjektene allerede ved oppstart. Slik opererer BMI som et *ventureselskap* som identifiserer interessante høyrisikoprojekter, og gjennom porteføljetankegang diversifiserer bort ustrukturell risiko. Personen med strategisk kompetanse forholder seg dermed ikke til entreprenørbedriftens risikonivå, men til BMI's risikonivå. Rekrutteringen til BMI vil på sin side foregå etter klassisk HRM-teori i og med at kjennskap til bedriften er stor, påvirkningskraft på populasjonens normer er høy og økonomisk risiko er lav. Ved å benytte en inkubator som BMI, omgås de legitimitetsutfordringer bedriftene innen bioteknologi opplever på dette nivået.

Det er likevel kun tre av våre fem bedrifter som har bakgrunn fra BMI, og deres rolle i entreprenørbedriftene begrenser seg også til tidlig oppstart. Når strategisk kompetanse skal hentes i en senere fase, vil ikke BMI ha noen påvirkning på rekrutteringsprosessen. Likeledes må fraværet av formaliseringsprosesser forklares ved hjelp av andre verktøy i de to øvrige bedriftene. Resultatene er imidlertid ikke homogene på tvers av alle selskaper, og vi kan gjøre et skille mellom bedriftene lokalisert i Oslo og den lokalisert i Bergen.

I litteraturen nevnes særlig to legitimitetsbarrierer som entreprenørbedrifter møter, hvor den første er lav kjennskap til bedriften. Man kunne tro at dette var en stor utfordring også blant bedriftene i bioteknologi i og med at markedsandeler naturlig nok er fraværende og bedriftene er ferske på arenaen. Likevel anses denne utfordringen som liten. Årsaken til dette kan finnes i klyngeeffekter på flere nivåer. De Oslobaserte aktørene inngår i OCC, som "*is the first in the world to integrate a high school with research institutions and leading biotech companies*" (Oslo Cancer Cluster, 2012). Dermed sikres en nærhet til akademia, med de følger at tilgang til studentene er høy. Som vi kommer tilbake til i kapittel 5.4.4 benytter flere av bedriftene seg også av studenter gjennom samarbeid med forskningsinstituttene. På operasjonelt nivå er det derfor ikke utenkelig at legitimiteten øker ettersom at fremtidige jobbsøkere får kjennskap til bedriftene gjennom denne nærheten. Slik kjennskap er med på å bygge ned legitimitetsbarrierer.

Tilknytningen til Oslo Cancer Cluster (OCC) ser også ut til å fungere som et kvalitetsstempel, der OCCs gode navn og rykte "sverter" av på hver enkelt aktør. Denne assosiasjonen gir dermed i seg selv legitimitet i rekrutteringsprosessen, der mangel på kjennskap til bedriften bygges ned gjennom den sterke kjennskapen jobbsøkere har til OCC.

Den andre legitimitetsbarrieren entreprenørbedrifter typisk møter relaterer seg til at slike bedrifter har lav påvirkningskraft på populasjonens normer. Vi forstår av dette at store organisasjoner i større grad enn mindre bedrifter kan forme det industrielle miljøet og bygge målene direkte inn i bransjens normer. Bioteknologi er imidlertid en spesiell bransje. Et medikaments industrielle prosess skjer gjennom tre atskilte stadier med oppdagelse i akademia, videreutvikling i bioteknologibedrifter og kommersialisering gjennom såkalte Big Pharma. I og med at teknologien typisk videreselges til Big Pharma, avgrenses bioteknologibedriftenes oppgaver i tid. Bransjen utgjøres dermed tilnærmet utelukkende av nye og små aktører. I mangel av etablerte organisasjoner er det disse som utgjør bransjens normer. Selv om intervjuobjektene påpeker at den strategiske kompetansen også er attraktiv innen andre bransjer, er dette realiteten tilbyderne av kompetanse må forholde seg til dersom de ønsker å arbeide i industrien innen bioteknologi. Både på operasjonelt og strategisk nivå. Dermed mister teorien mye av sin relevans i forhold til implikasjonen på små og nye bedrifter.

Dette poenget, sammen med effektene av den gode tilgangen på teknologer og klyngeeffektene kan langt på vei forklare hvorfor bedriftene lokalisert i Oslo ikke føler de står overfor større legitimitetsutfordringer. Fraværet av legitimitetsutfordringer gir i sin tur en forklaring på hvorfor rekrutteringsprosessen ikke mottar særlig mye oppmerksomhet verken i oppstart- eller vekstfase. For bedriften lokalisert i Bergen, BerGenBio, stiller det seg imidlertid annerledes. Richard Godfrey, CEO i BerGenBio, utpeker innhenting av kompetanse på alle nivåer som en svært utfordrende oppgave.

“Internally there has been a lag. One position has taken 11 months to fill... We continue to struggle to get the competent people with the skills here. I have actually offered this position to three people. Two of which have declined. The third has accepted. It has cost us about three million kroner in external costs this year. Plus a year of lost learning, working, and apprentice development et cetera. They did not want to move to Bergen. It is not the company; they just did not want to move here.”

Richard Godfrey, CEO i BerGenBio

BerGenBios store utfordringer på rekrutteringssiden står i sterk kontrast til de fire Oslolokalisererte selskapene. Det er derfor interessant å se at Godfrey identifiserer nettopp den geografiske lokaliseringen av bedriften som den største årsaken til at kompetansen er vanskelig å lokke til selskapet. Som en aktør på siden av det sterke faglige miljøet rundt Forskningsparken og OCC, understreker BerGenBios utfordringer næringsklyngens påvirkning på rekrutteringsprosessen. Det er også interessant å merke seg hvor *sterk* virkning næringsklyngen ser ut til å ha, med tanke på at teknologer langt i fra er i beit i Oslo. Eksempelvis påpeker Godfrey at tilnærmet alle søknader til forrige utlyste stilling kom fra Bergen. Motviljen til å flytte seg fra næringsklyngen for en jobb utenfor OCC virker dermed å være stor. Vi skal imidlertid være forsiktige med å trekke bastante konklusjoner basert på disse funnene. Utvalget er lite, og tendensene kan også skyldes andre faktorer. Godfrey ser eksempelvis ut til å foretrekke mer erfarne teknologer enn hans Oslobaserte motparter. Selv om studenter fra Haukeland Universitetssykehus benyttes i programmer også i BerGenBio er Godfrey klar på at ”...*these people are not the competence that you want, but they are the technicians that you need*”. Samtidig mener Godfrey at kulturelle og politiske faktorer som sikre og regulerte arbeidsbetingelser og små insentiver for å delta i entreprenørselskaper, gjør rekruttering vanskelig. Det er imidlertid et tankekors at bedriftene lokalisert i Oslo ikke anser dette som problematisk. Tas alle faktorer med i betraktning er det derfor vanskelig å komme forbi at næringsklyngen har visse effekter på rekruttering. Dette forsterkes av BerGenBios store utfordringer relatert til innhenting av kompetanse på alle nivåer.

Interessant nok har ikke disse utfordringene påvirket rekrutteringsprosessen i BerGenBio, og bedriften deler dermed samme utviklingsforløp med de øvrige bioteknologibedriftene: utviklingen i rekrutteringsprosedyrer og -prosesser er tilnærmet ikke-eksisterende. Forklaringen er den samme som i de øvrige selskapene: dette er noe som sitter i ryggmargen og behandles derfor ad hoc i alle faser. Hvorfor disse prosessene ikke formaliseres i de Oslobaserte selskapene kan forklares via dimensjonene listet over. For BerGenBio stiller det seg imidlertid annerledes.

I analysens innledning poengterte vi at vekstorienteringen til entreprenørbedrifter innen bioteknologi skiller seg vesentlig fra den i entreprenørbedrifter som virker innenfor andre bransjer. Selv om bioteknologiselskaper *kan* lisensiere ut teknologien og deretter utvikle en portefølje, velger de fleste aktørene å avhende virksomheten gjennom salg når teknologien er utviklet til et tilfredsstillende nivå. Denne strategien vil legge føringer både for en generell formaliseringsprosess og en formalisering av rekrutteringsprosesser. Som nevnt i teoridelen

har vekstorienterte bedrifter vesentlig større utbytte av å utvikle HR-systemer enn selskaper som ikke har vekst som mål. Den generelle formaliseringsprosessen ser da også ut til å være sparsom, selv om vi finner visse korreksjoner til teorien på området. Vedrørende selve rekrutteringsprosessen ser denne imidlertid ut til å stå uforandret og uformell gjennom alle faser. Når dette også er tilfellet for BerGenBio, som opplever store utfordringer relatert til rekruttering, er det ikke utenkelig at manglende vekstambisjoner er en stor årsak til dette.

5.2.5 Rekruttering i høyteknologibedrifter: legitimitetsutfordringer og formalisering

Rekrutteringsprosessen blant fokalbedriftene innen bioteknologi er særegen. I kontrast, finner vi større korrelasjon med litteraturen når vi setter fokalbedriftene innen høyteknologi under lupen. Som nevnt benytter samtlige høyteknologibedrifter nettverk i oppstartsfasen. Videre utviser de to bedriftene som har beveget seg inn i vekstfasen her mer formelle prosesser i rekrutteringen enn de vi finner i bioteknologi. Men bedriftene i denne bransjen er også mer heterogene enn bioteknologibedriftene. Blant annet grunnet det store mangfoldet i virksomhetsområder som eksisterer under begrepsparaplyen "høyteknologi". Samtidig er bransjen mindre regulert, noe som åpner for flere utviklingsforløp gjennom fasene.

Oppstartsfasen i bransjen deler imidlertid i stor grad det kjennetegnet med bioteknologi at formaliseringen er lav, også med tanke på rekrutteringsprosesser. Også forklaringen bak det lave fokuset deles av bedriftene innen bioteknologi. Dette oppsummeres godt av Sigmund Lange, gründer og daglig leder ved TimeGrip:

"Altså, jeg har jobbet med rekruttering i 15 år, slik at mye ligger naturlig i hodet."

Sigmund Lange, gründer og daglig leder ved TimeGrip

Behovet for formaliserte rekrutteringsprosesser anses som lavt grunnet lang personlig erfaring hos CEO eller daglig leder, noe som trekkes frem også av Energy Nest og CoastKey. Det store unntaket er Miles, konsulentselskapet innen systemvare. Tom Georg Olsen, gründer og daglig leder i bedriften forteller at de går så langt som å se på rekruttering som en kjernekompetanse. Dette var også innstillingen allerede ved selskapets oppstart, der rekrutteringens viktighet kom som en konsekvens av den strategi og den posisjon i markedet

bedriften valgte å sikte seg inn mot. Miles erkjente at de ikke kunne konkurrere på pris i og med at utenlandske konsulenter ville kunne drifte med vesentlig lavere kostnader. Konkurransen på basis av kvalitet ble derfor valgt, og da måtte de ansatte kunne levere bedre enn de utenlandske konkurrentene. For å kunne tiltrekke seg de beste hodene, måtte derfor rekrutteringsprosessen være sterk og god. Dermed benyttes rekrutteringsprosessen som et verktøy for å sikre at de som kommer gjennom prosessen, innehar riktig kompetanse for jobben. Men Olsen erkjenner samtidig at den formelle rekrutteringsprosessen også utspiller en viktig rolle i å overbevise de riktige kandidatene om at Miles er en attraktiv arbeidsgiver. Dette poengteres av Olsen selv når han påpeker at arbeidssøkere som ikke hadde kjennskap til bedriften fra før var avventende i forhold til om bedriften var en døgnflue eller ikke. Dermed brukes rekrutteringsprosessen som et verktøy for å overkomme *"the liabilities of newness and smallness"*.

De øvrige bedriftene innen høyteknologi ser ikke samme behov for formelle rekrutteringsprosesser i oppstartsfasen som Miles. Det betyr likevel ikke at de ikke har gjort seg opp tanker om at mangel på legitimitet står som barrierer for å tiltrekke seg sterk kompetanse i senere faser. Jarle Mørch i CoastKey bemerker da også at mangel på renommé står som en av de største utfordringene med tanke på tiltrekningskraft på de beste hodene. Øivind Resch, CEO i Energy Nest, jobber på sin side for å legitimere selve teknologien ved hjelp av uavhengige tredjeparter. Tenk Svanemerking. Hovedfokus ligger på legitimering opp mot investorer, men det er liten tvil om at en legitimering av teknologien vil fungere som risikominimerer også opp mot potensielle ansatte. Dette er også tilfellet for Miles, som opplever økt legitimitet som følge av å ha vunnet priser for beste arbeidsplass de senere år. Selv om deltakelsen ikke ble gjort på bakgrunn av en strategisk agenda, opplever Olsen at veldig mange søkere refererer til prisene i jobbsøknadene. Som et apropos er det i denne sammenheng interessant å bemerke at flere av bedriftene søker økt legitimitet gjennom omdømmebygging på bakgrunn av andre grunner enn rekrutteringsprosjekt. Virkningen på rekrutteringen blir slik for en utilsiktet sidevirkning å regne.

Det er altså klart at rekruttering behandles som en slags sekundær oppgave i oppstartsfasen i tre av de fire fokalbedriftene innen høyteknologi. Bruken av nettverk ser som nevnt ut til å spille en stor rolle i nedvurderingen av rekrutteringens viktighet i denne oppgaven. Unntaket er Miles, som ser på rekruttering som en kjernekompetanse. I vekstfasen stiller det seg imidlertid annerledes. Miles har her fortsatt høyt fokus på rekruttering, samtidig som vår andre bedrift i vekstfasen oppdager flere fordeler ved å formalisere disse prosessene.

Etterhvert som nettverket ble uttømt da TimeGrip beveget seg fra oppstartsfasen til vekstfasen identifiserte de et økende behov for å formalisere rekrutteringsprosessen. I fraværet av et nettverk som verktøy for å overkomme legitimitetsbarrierene ble det nødvendig å utvikle rekrutteringsprosessen. Både TimeGrip og Miles har i denne fasen benyttet rekrutteringsbyråer og headhuntere i jakten på de beste hodene. Likevel har disse tredjepartenes rolle i rekrutteringen vært begrenset til å finne frem passende kandidater og gjøre en tidlig vurdering. Begge bedrifter utfører en egen prosess i etterkant, siden de ikke stoler på at kandidatene tredjepartene kommer opp med, er kvalifiserte eller passende for selskapet. I Miles er dette også et poeng som går forbi kvalifikasjonene til den nyansatte isolert sett. Olsen påpeker at det eksisterer en sosial kontrakt med de som allerede er ansatt. Denne går ut på at ingen skal komme lettere inn i selskapet enn de selv gjorde. Derfor har bedriften også bevisst unnlatt å gjøre store endringer i rekrutteringsprosessen etterhvert som den beveget seg over i vekstfasen. Hovedvekten av rekrutteringen har da heller ikke foregått gjennom slike tredjeparter i Miles. Bedriften har utviklet seg til å bli en svært attraktiv arbeidsgiver. Derfor legges ressursene mer på kvalitetssikring av søkerne enn på å få økt søkerantall. Olsen sier da også at de hovedsakelig rekrutterer på bakgrunn av åpne søknader. Behovet for kompetanse er konstant, og de som kommer seg velberget gjennom rekrutteringsprosessen blir derfor også tilbudt jobb. Når det gjelder TimeGrip er det interessant å se at heller ikke Lange foretrekker bruk av rekrutteringsbyråer eller headhuntere i denne prosessen, men at denne metoden velges bevisst på bakgrunn av en bransjenorm.

”...det har vokst frem en norm i IT-bransjen at du nærmest skal headhentes... Jeg tror IT-folkene har en oppfattelse av at det er slik det skal gjøres i denne bransjen. Det har bare blitt sånn, og da må vi gjøre det på samme måte.”

Sigmund Lange, gründer og daglig leder i TimeGrip

Ved å imitere bransjens normer på denne måten bygger TimeGrip legitimitet gjennom såkalt "strategic isomorphism". Dette gjør de ved å etterligne bedrifter i industrien som allerede har opparbeidet seg denne legitimiteten. Lange poengterer at valget av denne rekrutteringskanalen er en ren nødvendighet. I og med at "IT-folkene" forventer å

headhunted, er det vanskelig å tiltrekke seg kompetansen ved bruk av andre kanaler. Samtidig er det interessant å se at når bedriften i vekstfasen "*ble litt større*" også formaliserte prosessene i del to av rekrutteringsprosessen: screening, intervjuprosedyrer, tester, hvem som inkluderes, et cetera. TimeGrip nærmer seg slik Miles i vekstfasen når det kommer til fokus på rekruttering, der begge bedrifter utformer prosessene med det mål for øye å gjøre seg mer attraktiv overfor potensielle arbeidstakere. Fellesnevneren ser ut til å være vekstorientering, der vekst og ønsket om å vokse videre er hoveddriveren bak de tiltak som tas i forhold til rekruttering og formalisering. Prosessene er imidlertid ikke identiske, der begge bedrifter velger verktøy ut fra bransjens karakteristika, men også bedriftens egne særegenheter og strategi. Eksempelvis så Miles et behov for formaliserte rekrutteringsprosesser på et mye tidligere stadium enn TimeGrip.

5.2.6 Rekruttering oppsummert

Kort oppsummert ser vi at bruken av nettverk benyttes som eneste rekrutteringskilde i oppstartsfasen i samtlige bedrifter. Rask tilgang til kompetanse og nettverkets risikominimerende egenskaper vektlegges som årsaker til dette. Samtidig legges ignoranse- og markedsforklaringen til grunn når nettverket foretrekkes fremfor mer formelle prosesser. Rekruttering behandles dermed forholdsvis likt i begge bransjer i oppstartsfasen. Dette endrer seg i vekstfasen. Bioteknologibedriftene formaliseres i liten grad, noe som kan forklares via næringsklyngeeffekter, lav vekstorientering, god tilgang på operasjonell kompetanse og eierskapseffekter. Legitimitetsbarrierene oppfattes dermed som lave, noe som gir seg utslag i lave formaliseringsbehov. Høyteknologibransjen opplever i vekstfasen legitimitetsbarrierene som vesentlig større enn i bioteknologibransjen. Rekrutteringsprosessen benyttes derfor bevisst som et strategisk verktøy for å bygge ned barrierene. Ikke minst øker dette behovet gjennom den sterke vekstorienteringen disse bedriftene utviser.

5.3 Formalisering av organisasjonen

På bakgrunn av kapittel 5.2 kan vi gi en oversikt over formaliseringsdriverne i bransjene. Dette til tross for at organisering ennå ikke er behandlet eksplisitt. Driverne bak formaliseringen av rekrutteringsprosessene er imidlertid i stor grad representative som drivere også for den generelle formaliseringen av bedriftene. I tillegg presenteres

rollespesialisering som driver bak formalisering mot slutten av kapittelet. Før vi behandler bruk av atypisk arbeidskraft, organiseringen av den, samt organiseringsverktøy vil det derfor være nyttig å gi en eksplisitt avklaring av formaliseringsbehov.

Selve grunnlaget for dynamikken i Cardons fasemodell bygger på antakelsen om at organisasjoner utvikler strukturelle mønstre som svar på vekst og markedskrav. Med andre ord: organisasjoner *formaliseres* på bakgrunn av driverne vekst og markedskrav. Som nevnt i kapittel 5.2.4 finner vi at bioteknologi er en spesiell bransje hva gjelder vekstorientering. Aktørens rolle i et medikaments verdikjede er begrenset i tid og rom, der langt de fleste velger å selge teknologien når den er utviklet til et tilfredsstillende nivå. I og med at teknologien *er* bedriften, avhendes også hele selskapet. Både behov og ambisjon for vekst er derfor fraværende i våre fokalbedrifter innen bioteknologi. Dermed er fokus på formalisering også lavt. I det store og det hele fremkommer det at disse bedriftene vektlegger formalisering av HRM lavt, noe som ikke kun kan knyttes til manglende vekstambisjoner. Som poengtert i kapittel 5.2.4 opplever man relativt sett få legitimitetsutfordringer i disse bedriftene. Næringsklyngeeffekter, god tilgang på kompetanse og bransjens spesielle struktur bidrar til dette. Det formaliseringspresset som likevel eksisterer har sitt opphav i markedskrav, der målet med formaliseringen er å gjøre seg attraktive overfor investorer og potensielle oppkjøpselskaper. Det er også i bedriften som har kommet lengst i utviklingen, BerGenBio, at denne utviklingen er mest merkbar. Richard Godfrey, CEO i bedriften, bemerker at behandlingen av HRM har gått fra å være ad hoc til å bli stadig mer strategisk i vekstfasen nettopp for å tekkes investorer. Hanne Mette Kristensen, CEO i Targovax, deler denne oppfatningen.

"Det har vært et mål allerede fra oppstart å få en formell struktur fordi dette er et selskap som har ambisjoner om å levere noe som skal selges."

Hanne Mette Kristensen, CEO i Targovax

Kristensen påpeker videre at det er dette som er planen, men at handlingen ennå ikke er utført. Viktigheten av formaliseringen ser derfor ut til å øke jo lenger ut i prosessen man kommer.

Formaliseringsbehovet er blant høyteknologibedriftene mer merkbart, og da spesielt i vekstfasen. Som poengtert i kapittel 5.2.5 har høyteknologibedriftene ingen næringsklynger eller strukturelle bransjefordeler som hjelper dem med å overkomme legitimitetsbarrierer relatert til manglende påvirkningskraft og å være ukjent og liten. "*The liabilities of newness and smallness*" er derfor merkbare for våre fokalbedrifter i høyteknologibransjen. Vekstorienteringen er da også vesentlig sterkere blant aktørene i denne bransjen, et trekk som helt tydelig gir seg utslag i sterkere fokus på formalisering av HRM, spesielt innen rekrutteringsprosessene. Flere ansatte og økt omsetning medfører imidlertid også krav til intern organisering av ressursene, ikke minst på bakgrunn av praktiske hensyn. Eksempelvis påpeker TimeGrip at de nå er helt avhengige av å planlegge i god tid for å unngå å komme i ubehagelige situasjoner overfor kundene. Hva gjelder de ansatte, vil forventninger til struktur og orden stige i takt med organisasjonens størrelse. Miles bemerker at disse forventningene må avstemmes.

Som Bastesen og Nesheim (2008) finner, er en annen effekt av vekst at arbeidsoppgaver i større grad kan fordeles slik at rollene blir mer spesialiserte. Dette er i seg selv en form for formalisering. I TimeGrip fremkommer dette helt spesifikt der oppgaver som tidligere ble behandlet av en og samme person, nå er fordelt ut fra logiske jobbspesifikasjoner. HR-ansvaret er eksempelvis ført over til en nyansatt slik at tid frigjøres for daglig leder. For Miles er situasjonen spesiell i og med at rollene var klart definert allerede ved oppstart. Disse var og er systemutvikler, systemarkitekt, testleder og prosjektleder. Bedriften skiller seg dermed ut ved at den måtte ha spesialiserte roller allerede ved oppstart for å i det hele tatt kunne konkurrere om oppdrag. Ettersom oppdragene ble flere ble kompetansen rekruttert med tanke på å fylle én av de fire rollene.

Interessant nok er driverne bak formalisering forskjellige i de to bransjene. Der markedskrav fremkommer som (moderat) driver i bioteknologi er det vekstorienteringen som er viktigste driver i høyteknologi. Landskapet er imidlertid mer komplekst blant høyteknologibedriftene, der også legitimitetsbarrierer og til en viss grad markedskrav er drivere bak formalisering. Markedskravene kommer her ikke som følge av et ønske om å gjøre seg mer attraktive for potensielle oppkjøpere. Det er heller kundenes krav til tjenestene som vektlegges. Blant bioteknologibedriftene fremstår dessuten formaliseringstrekkene som tilnærmet identiske på tvers av bedriftene. Vi kan således snakke om bransjeforhold som avgjørende for de enkelte bedrifters formalisering. Formaliseringen fremstår dermed ikke som individuelt bestemt, men heller som en konsekvens av sterke bransjeforhold.

5.4 Atypiske tilknytningsformer for arbeid

Rekruttering, rekrutteringsprosedyrer og formalisering som omtalt over, tar utgangspunkt i faste tradisjonelle arbeidsforhold. I likhet med teorien, utvider vi nå perspektivet til atypiske tilknytningsformer for arbeid. Bastesen og Nesheim identifiserer tre former for atypiske tilknytningsformer for arbeid: midlertidig ansettelse, innleid personale fra bemannings- og konsulentbedrift, samt frilansere eller selvstendige med egen bedrift. Dette utgjør første perspektivutvidelse. Styret, venturedeltakere, business angels og nettverk utgjør den andre perspektivutvidelsen. Nettverk og klynge kan bidra til å opprette kontakt både med tradisjonell og atypisk arbeidskraft som nevnt i teorigjennomgangen. Disse funnene støttes også av våre studier. Vi finner imidlertid at nettverk i bioteknologiklyngen i Oslo også i seg selv representerer en kilde til atypiske tilknytningsformer for arbeid. Funksjonen avgrenses dermed ikke kun til å være kontaktskapende. Gjennom nettverket får bioteknologibedriftene lokalisert i Oslo tilgang til *personbasert ulønnet kompetansetilførsel* som eksempelvis studentarbeid. Slik kompetanseutveksling er altså ikke knyttet til en økonomisk transaksjon. Før vi utreder mer om dette, vil vi se nærmere på hvilke atypiske former for arbeidskraft som benyttes til hvilken tid, og hvorfor nettopp denne tilknytningsformen velges.

5.4.1 Konsulenter som atypisk tilknytningsform for arbeid

Samtlige fokalbedrifter benytter konsulenter som atypisk tilknytningsform for arbeid i spesielle deler av driften. Behovet og utfordringene som driver bruken av konsulenter er imidlertid avvikende. Der konsulentbruken i stor grad drives av regulatoriske krav i bioteknologibransjen, er bildet mer komplekst for høyteknologibedriftene.

Den kjernekompetansen som eksisterer i bioteknologibedriftene baserer seg på teknologisk kompetanse innen den teknologien som utvikles, og forskningen på denne. I tillegg har bedriftene god bransjeinnsikt og bedriftsutviklingskompetanse gjennom nøkkelpersoner som oppfinner eller daglig leder. Selve kjernekompetansen ivaretas derfor av de faste ansatte, selv om daglig leders tilknytning kan problematiseres i tre av bedriftene. Vi kommer tilbake til dette i kapittel 5.4.3. Utover selve forskningen må teknologien gjennomgå en rekke lovregulerte prosesser som stiller krav til sterkt spesialisert kunnskap hos bedriftene. Disse prosessene kan deles i to kategorier: *juridiske problemstillinger* og *kliniske utprøvningsstudier*. Det er i disse prosessene bioteknologibedriftene engasjerer konsulenter.

Juridiske problemstillinger inkluderer typisk patentsøknader og legemiddelsøknader som skal oppfylle både norsk og europeisk regelverk. Dette er kompetanseområder som flere av lederne har noe erfaring med, men viktigheten av å ikke trå feil gjør at en ytterligere *spisskompetanse* er ønskelig. En feil her kan føre til konsekvenser som at bedriften ikke er sikret patent på teknologien, og kan i verste fall medføre at teknologien kopieres og alt inntektsgrunnlag faller bort. På grunn av at oppgavene oppleves som tidskrevende gir også bruk av konsulenter fordeler i form av frigitt arbeidskapasitet for bedriften. I og med at behovet for kompetansen er oppgavebasert og dermed sterkt avgrenset i tid, leies konsulentene vanligvis inn på timebasis ved behov.

Det andre tilfellet av hyppig konsulentbruk innenfor bioteknologibransjen oppstår idet bedriften har kommet dithen at de *kliniske utprøvningsstudiene* skal gjennomføres. I motsetning til konsulentbruken over som benyttes på timesbasis, er imidlertid normen her at hele gjennomføringen av de kliniske studiene settes ut til konsulenter. Grunnen til dette er todelt. For det første stiller de kliniske studiene ekstreme krav til regulatorisk kompetanse og dokumentasjon av studienes gjennomføring. Denne kompetansen er det ytterst få personer i Norge som besitter, og bruk av britiske, franske eller andre utenlandske konsulenter er derfor vanlig. Kompetansen som kreves overgår altså det som bedriften selv besitter, og kostnaden ved å feile er så høy at et lite og nyetablert selskap ikke kan tillate seg dette. Den andre grunnen til å benytte konsulenter til de kliniske utprøvningsstudiene er at all den kunnskap som kreves i denne fasen sjelden kan finnes hos bare én person. Daglig leder av Vaccibody, Ole Christian Brekke, poengterer at bruk av konsulenter gir større fordeler da disse kan trekke på et helt team av kompetanse og erfaringer:

”Jeg tror heller ikke man kan finne én person som kan dekke over hele dette feltet. Da trenger man et team, og dette teamet får man gjennom å bruke en konsulent som kan spille på sitt nettverk.”

Ole Henrik Brekke, CEO i Vaccibody

Nettverket Brekke referer til er det som Kristensen kaller for CRO (Contract Research Organization). En CRO kan være en konsulent med ekspertise på kliniske studier, og denne konsulenten kan operere individuelt eller være en del av en organisasjon. Ettersom

teknologien som skal testes kan være helt utforsket vil et slikt konsulentnettverk kunne bidra med verdifull innsikt og erfaring som bedriftene vanskelig kunne fått tilgang på selv. På grunn av viktigheten knyttet til å lykkes med de kliniske studier, bruker også bioteknologiselskapene god tid og omstendelige prosesser før valget av samarbeidspartner blir tatt. I tillegg til nøye intervjuprosesser med flere selskaper, benyttes da nettverkets erfaringer som informasjonskilde til hvilke selskap eller personer som bør satses på eller unngås.

Dermed er det tydelig at årsaken til at konsulenter benyttes innenfor begge områder baseres på et behov for spesialkompetanse, ikke et behov for numerisk fleksibilitet. Innen de kliniske utprøvningsstudiene fremkommer det at kompetansen er så sterkt spesialisert at bedriftene ofte må til utlandet for å engasjere konsulenter med tilstrekkelig ekspertise. Der dette ser ut til å være den eneste årsaken til at konsulenter benyttes i utprøvningsstudiene, fremkommer det at også økonomiske forhold spiller inn når bedriftene velger å ikke ha den juridiske ekspertisen in-house. Disse prosessene er såpass avgrenset i tid og rom at aktørene finner det både kostnadsbesparende og kostnadskontrollerende å bruke konsulenter på oppdragsbasis. Landskapet stemmer dermed godt overens med kartet, da teorien foreslår at både kompetansehensyn og økonomiske hensyn spiller en stor rolle når atypisk arbeidskraft velges av bedriftene.

Mens konsulentbruken i bioteknologibransjen i all hovedsak oppstår på grunn av et behov for spesialkompetanse, er det i høyteknologibransjen kun Energy Nest som kan sies å benytte konsulenter som følge av et slikt behov. Med dette menes ikke at de andre høyteknologiselskapene ikke leier inn konsulenter som besitter spesialkompetanse, men at konsulentbruken drives som følge av et behov for numerisk fleksibilitet. Energy Nest befinner seg fremdeles i tidlig oppstartsfase ettersom teknologien ikke er ferdig utviklet. Deres behov for spesialkompetanse er derfor svært varierende etter hvert som teknologien utvikles. Det varierende kompetansebehovet gjør at bedriften må tilknytte seg spesialkompetanse på en måte som tillater stor grad av handlingsfrihet, og som ikke legger hindringer i form av store kostnadsbindinger gjennom faste ansettelse. Dette løses gjennom bruk av konsulenter.

”Vi har behov for kompetanse på flere forskjellige områder, og det har vært fordelene med Multiconsult. Vi kan ikke ansette ti mann selv om vi har behov for kompetanse fra ti mann. Han ene trenger vi bare to timer fra. Han andre trenger vi 150 timer fra. Men vi kunne ikke gjort noe uten å ha fått kompetansen fra han vi bare trenger i to timer. Vi løser det problemet med å kjøpe de tjenestene.”

Øivind Resch, CEO i Energy Nest

De andre høyteknologibedriftene har imidlertid en annen tilnærming til konsulentbruk. Disse bedriftene har dog kommet noe lenger enn Energy Nest, og deres produkter og tjenester er allerede utviklet. Deres kjernekompetanse dreier seg derfor i stor grad rundt produktene og tjenestene som tilbys. Spesialkompetansen som trengs er slik allerede tilknyttet bedriftene. I den grad de i dag benytter konsulenter, blir disse innleid for å bistå med enklere og tidsavgrensede støtteoppgaver når behovet for *økt arbeidskapasitet* melder seg. Dette kan eksempelvis være designutvikling. TimeGrip argumenterer for at denne bruken av konsulenter også er den eneste mulige, ettersom god bransjeforståelse er en forutsetning for å kunne arbeide opp mot teknologien. Denne kompetansen mangler hos konsulentene. En tidkrevende bransjeopplæring vil slik medføre uforholdsmessig høye kostnader. Ved behov trekkes derfor konsulenter inn på enklere støtteoppgaver som ikke krever bransjeforståelse. Miles, som selv er en tilbyder av konsulenttjenester, begrunner også konsulentbruken som følge av behov for økt arbeidskapasitet. Konsulenter leies inn til prosjekter når bedriftens ansatte ikke selv klarer å bære arbeidsmengden. Disse konsulentene benyttes direkte ut mot kunden, og blir således oppfattet som en del av Miles. På grunn av dette må konsulentene besitte tilnærmet samme grad av IT-teknisk kompetanse som de faste ansatte. Vi finner derfor i likhet med Bastesen og Nesheim (2008) at konsulentene som benyttes innehar stor grad av spesialkompetanse, men det er deres arbeidskapasitet, ikke deres kunnskap som er driveren bak kontraktsforholdet. Med unntak av Energy Nest fremkommer det derfor at bruk av konsulenter i all hovedsak skyldes behov for numerisk fleksibilitet fremfor spesialkompetanse. Videre er konsulentbruken knyttet til tidvis behov heller enn utfordringer knyttet til rekrutteringsutfordringer ved faste ansettelse.

Konsulentbruken i de to undersøkelsesgruppene virker således å avvike med hensyn til behovet for spesialkompetanse og numerisk fleksibilitet. Bioteknologibedriftenes utfordringer knyttet til regulatoriske krav gjennom *hele* utviklingsprosessen av et legemiddel

stiller stadige krav til spesialkompetanse. Denne kompetansen er i beit på arbeidsmarkedet. Kompetansebehovet er noe varierende med tiden, men det er til stadighet behovet for ulike former for vanskelig tilgjengelig spesialkompetanse som driver bruken av konsulenter. Høyteknologibedriftene ser derimot ut til å benytte konsulenter på bakgrunn av behov for økt arbeidskraft og numerisk fleksibilitet. Med unntak av Energy Nest har alle høyteknologibedriftene blitt startet opp av erfarne gründere som enten selv eller via bekjentskap har utviklet teknologien uten behov for spesialkompetanse. Produktene har også vært enkle sammenlignet med den teknologien Energy Nest er i ferd med å utvikle. Det at Energy Nest i teknologiutviklingen nå har behov for spesialkompetanse kan derfor henge sammen med produktets kompleksitet og manglende erfaring på markedsområdet. Man kan spørre seg om det da er å forvente at driveren til konsulentbruken vil vri seg fra spesialkompetanse til numerisk fleksibilitet når teknologien er ferdigutviklet.

5.4.2 Styret som atypisk tilknytningsform for arbeid

Et kompetent og erfarent styre som kan bistå med god markedsinnsikt og holde et overordnet ansvar i bedriften, trekkes frem som essensielt fra samtlige undersøkelsesobjekter. Spesielt viktig er styrets rolle i oppstartsfasen, når bedriftens strategi, markedstilpasning og finansiering skal defineres. For å kunne trekke på styrets kompetanse i denne fasen må altså styret etableres på et tidlig tidspunkt, noe som gjelder for alle bedriftene i denne undersøkelsen. Det er imidlertid først når styremedlemmene benyttes utover deres tradisjonelle oppgaver at styret kan anses for å være en atypisk tilknytningsform for arbeid. Noen av bedriftene har benyttet enkelte styremedlemmer til gjennomføring av operative oppgaver som skiller seg fra det ”vanlig styrearbeid” skulle tilsi.

I Nextera har styret bidratt på helt klare operative områder. I oppstartsfasen var styret aktivt inne for bistå i rekruttering av personell. Årsaken til dette knyttes til styrets nettverk, der styremedlemmene bidro med kontakter bedriften ellers ikke ville hatt tilgang til. I så tidlig fase vil det være kritisk for bedriften å få inn personell med de rette kvalifikasjoner og erfaring. Fra arbeidstakerens side vil imidlertid legitimitetsbarrierene kunne fremstå som svært høye. Styrets nettverk kan slik ha bidratt til å skaffe den rette personen, men også til å redusere den utvalgte følte risiko. Slik kan det se ut til at valget om å benytte styret til rekrutteringsarbeid er strategisk begrunnet. Styrets kontaktnettverk ble da også påpekt som svært viktig av flere undersøkelsesbedrifter.

I intervju med daglig leder av Targovax fremkommer at hun har benyttet enkeltpersoner i styret til å utarbeide eksempelvis presentasjonsarbeid. Det kan diskuteres om hvorvidt slik bruk går forbi de oppgavene et styre vanligvis benyttes til å løse. Hensikten av å benytte styret virker imidlertid å være frigjøring av arbeidstid for daglig leder, fremfor utnyttelse av spesialkompetanse hos styret. Slik kan det trekkes paralleller til numerisk fleksibilitet, der den atypiske arbeidskraften blir satt til å utføre mer krevende oppgaver som de ansatte ikke har tid til å utføre selv.

I to av undersøkelsesbedriftene, Miles og TimeGrip, har styret kun bestått av vanlig ansatte eller ledere i bedriften. Dette gjør det problematisk å avgjøre om styret blir benyttet som atypisk arbeidskraft på oppgaver som går utover styrets vanlige oppgaver. På samme måte som at grensen for atypisk arbeidskraft vanskelig lar seg definere, kan det diskuteres hvorvidt en slik styresammensetning er optimalt. Lederne i Miles og TimeGrip besitter selv betydelig bransjeerfaring, og begge hadde helt klare oppfatninger om bedriftenes virksomhetsområde og strategi når bedriftene ble etablert. Leder i TimeGrip så derfor ingen hensikt med å sette et styre bestående av andre styremedlemmer en gründerne selv. Leder i CoastKey forteller at deres styre i tidlig oppstart også kun bestod av bedriftens gründerne. Det interessante er imidlertid at et styre bestående kun av gründerne trekkes frem som ufordelaktig av flere undersøkelsesobjekter. Dette var også grunnen til at CoastKey fikk inn et helt nytt styre idet bedriften og produktet skulle kommersialiseres. Det samme gjelder for deler av Targovax der oppfinnerne gikk ut av styret etter at finansieringen var på plass. Hvorvidt en styresammensetning av personer som ikke er tilknyttet bedriften er mer optimal enn et styre sammensatt av bedriftens ledere og ansatte, er ikke av større signifikans i denne oppgaven. Vi bemerker imidlertid at ved å ha styremedlemmer som ellers ikke er tilknyttet bedriften kan bedriftens nettverk øke. Samtidig åpnes det for å kunne trekke på styremedlemmenes arbeidskapasitet i tider der kapasiteten ellers er sprenget. Styret kan i så måte være en ekstra ressurs og en atypisk arbeidskraft i de bedrifter der styremedlemmene ikke er tilknyttet bedriften på annen måte.

5.4.3 Ventureselskap som atypisk tilknytningsform for arbeid

Ventureselskapenes rolle begrenser seg tradisjonelt sett til innsprøying av kapital i tidlig fase. I flere bioteknologibedrifter bidrar imidlertid et ventureselskap med vesentlig mer enn hva kan forventes av en slik tilbyder av kapital. Det er her snakk om Bio-Medisinsk Innovasjon (BMI), som har hatt stor betydning for utviklingen til Nextera, Targovax og

Vaccibody. BMI ble presentert allerede i kapittel 5.2.4 grunnet selskapets sterke implikasjoner for rekrutteringsprosessen. Selskapets hovedmandat er likevel å kommersialisere teknologier utviklet i forskningssentra og academia, og deretter løfte disse ut i selskaper som kan videreutvikle teknologiene frem mot kommersialisering. Bidraget begrenser seg imidlertid ikke kun til finansielle spørsmål.

Flere av intervjuobjektene innenfor bioteknologibransjen har trukket frem utfordringen knyttet til rekruttering av strategisk kompetanse som en av de største. På den ene siden er personer med en kombinert teknisk og forretningsfaglig bakgrunn mangelvare. På den andre siden har de rette personene etablert seg i sikre jobber, og derfor vegrer seg mot den høye risikoen en nyetablert bioteknologibedrift innebærer. Disse to faktorene medfører at mulighetsområdet blir snevert. For å overkomme denne problematikken ble BMI etablert i et samarbeid mellom Medinnova og Forskningsparken (Forskningsparken, 2012). Hele bakgrunnen for BMI som ventureselskap er derfor nettopp den at det skal inngå som atypisk tilknytningsform for arbeid i entreprenørbedrifter i bioteknologibransjen. Gjennom å samle den strategiske kompetansen i direkte ansettelsesforhold i BMI, for deretter å leie ut kompetansen som atypisk arbeidskraft til de nyetablerte selskapene, omgås legitimitetsutfordringene relatert til å være et nyetablert og risikofyllt selskap. Daglig leder for både Nextera, Targovax og Vaccibody var alle tilknyttet BMI og kom inn i sine selskaper på denne måten. Et interessant trekk er at de daglige lederne dermed inngår i kontraktsforhold med tredjeparten BMI. Samtidig fungerer de som faste ansatte i de respektive entreprenørbedriftene. Slik fungerer tilknytningsformen for arbeid som alt annet enn et supplement til de faste ansatte. De inngår imidlertid som ryggraden i selskapet, der den strategiske kompetansen holdes nettopp av denne atypiske arbeidskraften allerede i oppstartsfasen. Viktigheten av tilknytningsformens bidrag er dermed stor. Det samme kan sies om en annen atypisk tilknytningsform for arbeid: nettverk.

5.4.4 Nettverk som atypisk tilknytningsform for arbeid

Til nå har vi vist at det i all hovedsak benyttes konsulenter som atypisk arbeidskraft blant entreprenørbedriftene i undersøkelsen. I tillegg har styret og ventureselskap blitt benyttet, særlig innenfor bioteknologibransjen. Bastesen og Nesheim (2008) definerer videre at midlertidig ansettelse, frilansere eller selvstendige med egen bedrift er mulige atypiske ansettelsesformer. Utover dette finner vi at bioteknologibransjens nettverkstilknytning til academia og institusjonelle organisasjoner utgjør en viktig atypisk tilknytningsform for

arbeid i bioteknologibransjen. Årsakene til dette er flere. For det første gir samarbeidene med akademia, som ofte organiseres gjennom oppfinners engasjement i akademia, bedriftene tilgang til studenter som utfører viktig forskning på deres teknologier. Studenter tilknyttet akademia er noe samtlige bioteknologibedrifter i undersøkelsen benytter. Dette gjelder også BerGenBio, men studentene er her tilknyttet Universitetet i Bergen, ikke Universitetet i Oslo. Omfanget og organiseringen av studentene illustreres best av Ole Henrik Brekke i Vaccibody:

”Det er nå ca. 15 stykker som jobber på Vaccibody-relaterte problemstillinger i akademia. Ingen av disse er tilknyttet selskapet. Bjarne Borgen er oppfinner og aksjonær i selskapet. Han leder vårt vitenskapelige rådgivningsorgan, slik at han er en sparringspartner for selskapet. I tillegg driver han sin akademiske forskning. Det er derfor hans studenter som jobber med Vaccibody-teknologien. Bjarne og jeg møtes, diskuterer, og utveksler erfaringer med jevne mellomrom.” ”Jo mer kjøtt på beinet vi kan få rent vitenskapelig som støtter opp under hvordan vår teknologi fungerer, er utrolig viktig for et selskap som oss.”

Ole Henrik Brekke, CEO i Vaccibody

Det fremkommer at studentenes bidrag til bedriften er viktig både for teknologiens kredibilitet, men også for mulig videreutvikling av teknologien. Videre ser vi det som lite sannsynlig at et forskningsteam bestående av 15 personer kunne blitt rekruttert gjennom vanlige ansettelser, som følge av bedriftenes manglende økonomiske ressurser. Studentenes arbeid er derfor av stor verdi for bedriftene både med tanke på den kunnskapen de tilfører, og som følge av utvidet forskningskapasitet som bedriftene ellers ikke ville fått. I motsetning til de andre formene for atypisk arbeidskraft som Bastesen og Nesheim (2008) trekker frem, skiller denne formen for atypisk arbeidskraft seg på et viktig område. Studentene blir aldri direkte tilknyttet bedriften, men tilknytningen skjer indirekte i form av samarbeid med akademia eller oppfinner. Slik blir studentenes arbeidskapasitet og kunnskap et resultat av bransjens nettverksammensetning. Entreprenørbedriftene nyter godt av deres ekspertise uten å måtte godtgjøre for dette i form av økonomisk belønning. Bioteknologibedriftene i Oslo trekker også studenter frem i en annen betydning. Gjennom Senter for Entreprenørskap har

flere av undersøkelsesobjektene samarbeidet med studenter som gjennom sitt studium skal utføre en forretningsanalyse på en entreprenørbedrift. Selv om dette ikke nødvendigvis er arbeidskraft eller kunnskap bedriftene har direkte behov for, har flere av bedriftene benyttet deres arbeidsrapporter aktivt i etterkant. Dermed oppnås også fordeler knyttet til forretningsutviklingen, i tillegg til den omtalte forskningsfordelen. Vi velger å kalle kontakten opp mot studenter i denne sammenheng som *formelle nettverkskontakter*.

Den form for atypisk arbeidskraft det nå er vist til oppstår som et resultat av mer eller mindre formelle samarbeid med forskningsinstitusjoner og akademia. Det kan imidlertid identifiseres ytterligere en form for informasjons- og kunnskapsutveksling gjennom nettverk som fremstår som en atypisk tilknytningsform for arbeid. Dette er de mer ”uformelle kontraktene” der det utveksles ulønnet personbasert kompetanse. Disse uformelle kontraktene bygger på aktørenes gjensidige forventninger om tjenesteutveksling blant bioteknologibedriftene i Oslo, og oppstår som følge av deres lokalisering næringsklyngen OCC. Undersøkelsesbedriftene uttaler alle at bioteknologimiljøet i Oslo er et miljø der de aller fleste kjenner til hverandre, har jobbet sammen tidligere, eller kjenner til hverandre gjennom nettverk som OCC. Dette kan ha bidratt til at næringens terskel for å trekke på andres kompetanse er lav. Men viktigere enn dette, uttaler flere av undersøkelsesbedriftene at nødvendigheten av å kunne få innspill fra andre aktører livsviktig.

”Hvis man er redd for å plukke opp telefonrøret og spørre om hjelp tror jeg ikke man vil overleve så lenge i denne bransjen.”

Ole Henrik Brekke, CEO i Vaccibody

Det at et mangfold av bioteknologibedriftene er lokalisert i og rundt Forskningsparken i Oslo, tillater bedriftene å praktisk talt ”gå over gangen” og diskutere problemstillinger over en kopp kaffe. Dette koster ikke annet enn viljen til å spørre om hjelp fra den ene part, og viljen til å bidra fra den andre. Slik får næringsklyngen lett tilgang til spesialkompetanse, uten noen annen forpliktelse enn forventningen om at neste gang kan behovet for kompetanse komme fra den andre. Den kompetanse- og erfaringsutvekslingen det her vises til, kan bidra til at bioteknologibedriftene i Oslo kan redusere sin bruk av andre atypiske former for spesialkompetanse, som eksempelvis konsulenter. Dermed gir næringsklyngen

fordeler både knyttet til økt spesialistkompetanse, men også til kostnadsbesparelser i form av både tid og penger. Tid som ellers ville vært benyttet til å innhente kompetansen kan benyttes til andre verdiskapende aktiviteter, og den kostnaden kompetansen ellers ville blitt påført selskapet kan spares. Legg imidlertid merke til at denne formen for uformelle nettverkstilknytninger ikke har vært tilgjengelige for BerGenBio, men utelukkende har blitt observert i de Oslobaserte bioteknologibedriftene.

Spesialkompetansen som blir tilgjengeliggjort via uformelle møter bygger ikke nødvendigvis på teknisk utdanning, men på tidligere erfaringer med lignende problemstillinger. Et eksempel på hvordan klyngen har fungert som atypisk arbeidskraft er rekrutteringen av konsulenter. Både Epitarget og Targovax har tidligere gått til andre bedrifter for å forhøre seg om kvalitet på ulike konsulenter, og tatt dette i betraktning ved valg av konsulent. Leder av Targovax peker også på at et fremtidig valg om å bruke rekrutteringsselskap til rekruttering av en CFO vil tas på bakgrunn av andre selskapers erfaring og resultat med det gjeldende rekrutteringsselskapet. Dermed kan man se bedriftene oppnår økonomiske fordeler i form av arbeidsbesparelser, og økt tilgang til spesialkompetanse som følge av medlemskapet i en næringsklynge og et nettverk. Nettverket og næringsklyngen kan derfor sies å være en kilde til atypisk arbeidskraft, der den tilknyttede kan kalles *uformell nettverkskontakt*. Tilknytningen baserer seg derfor ikke på et formelt ansettelsesforhold, men på en gjensidig avhengighet og personlige relasjoner som knytter aktørene sammen i et tillitsforhold allerede fra oppstartsfasen.

Hvorvidt de formelle og uformelle nettverkskontaktene kan defineres som en atypisk arbeidskraft eksklusivt for bioteknologibransjen, eller om denne næringsklyngeeffekten også kan finnes for andre bransjer, er usikkert. En tanke er at denne formen for atypisk arbeidskraft kan være særegent for forskningsintensive bransjer der stadige nyutviklinger gjør seg gjeldende. Det at bioteknologibransjen i Norge er forholdsvis nyetablert, gjør også at bedriftserfaring er mangelvare. Samtidig medfører den spesielle konkurransearenaen at de fleste aktører er unge og nyetablerte. Dette kan ha hatt en forsterkende effekt på nettverkets informasjons- og kunnskapsutveksling, der man i større grad blir avhengig av hverandre og tillater seg å bli mer involvert enn hva en vanlig nettverksrelasjon skulle tilsi.

5.5 Organisering av kompetanse

Som beskrevet i teorigapittelet oppstår behov og utfordringer relatert til organisering av kompetansen innad i bedriften etter at den er rekruttert eller innhentet. Disse relaterer seg til organiseringsverktøy på den ene siden, der det instrumentelle aspektet behandles. På den andre siden, og kanskje mer interessant i denne sammenheng, relaterer behovene og utfordringene seg til den mer strategiske organiseringen av atypisk arbeidskraft.

5.5.1 Organiseringsverktøy

Også her kan vi identifisere klare forskjeller mellom bransjene, der avvik i behov og utfordringer relaterer seg til flere av faktorene presentert tidligere i analysen. I likhet med Arthur (1995, referert i Barrett & Mayson, 2007) ser vi eksempelvis klare tendenser til at utvikling av organiseringsverktøy mottar høyest prioritering i de vekstorienterte bedriftene.

5.5.1.1 Organiseringsverktøy: et overblikk

Før vi tar for oss forskjellene og de bakenforliggende årsakene til disse, kan en interessant likhet fremheves. I samtlige bedrifter er det daglig leder som har det formelle HR-ansvaret fra bedriftenes oppstart, og HRM blir i all hovedsak værende daglig leders ansvar gjennom vekstfasen. Kun TimeGrip har valgt å delegere ansvaret til en av sine andre ansatte. Dette er særlig interessant med tanke på Miles som har vokst til å bli en organisasjon på vel 80 ansatte. Daglig leder, Tom Georg Olsen, har derfor 38 direkterapporterende å forholde seg til i tillegg til sine administrative oppgaver. Videre håndterer han store deler av rekrutteringsarbeidet, samt referansekontroller som i seg selv er en svært nøye og omstendelig prosess i Miles. I en voksende bedrift som Miles legger HR-ansvaret stadig mer press på daglig leders tid. Organiseringen av personalansvaret i Miles er derfor en utfordring som stadig vokser:

”Fra min side opplever jeg ikke dette som et problem, men jeg tror jeg er lite ydmyk hvis jeg ikke antar at noen av de ansatte skulle ønske at jeg hadde mer tid til dem. Jeg forsøker å avstemme disse forventningene ved å si hva de kan forvente og hva jeg forventer av dem. Slik sett opplever jeg det ikke som noe stort problem. Når det er sagt skal relasjonene ha nok kvantitet i seg for slik å få tilstrekkelig kvalitet. Faren er at dette ”kontrollspennet” i personalansvar på et eller annet tidspunkt blir for stort.”

Tom Georg Olsen, daglig leder i Miles

Når kontrollspennet som Olsen her snakker om blir for stort, vil det måtte foretas endringer i organiseringen for å unngå at misnøye blant de ansatte oppstår. Løsningen på denne organiseringsutfordringen er enda ikke diskutert ferdig i bedriften. Med unntak av TimeGrip, der ansvaret er delegert til en ansatt, har heller ingen andre bedrifter ennå tatt stilling til utfordringen. Dette er imidlertid ikke unaturlig gitt den manglende vekstorienteringen blant bioteknologibedriftene og de øvrige høyteknologibedriftenes utviklingsnivå.

Utover dette kan vi altså identifisere klare forskjeller i behandlingen av organiseringsverktøyene, der avvikende vekstorientering gir et naturlig skille mellom bransjene. Tar vi for oss høyteknologibransjen, er det spesielt Miles og TimeGrip som vier størst fokus til hvordan bedriften skal organisere humanressursene med tanke på roller, kompensasjonssystemer og behandling av andre HRM-spørsmål. Miles utviklet allerede i løpet av den første uken en organisasjonshåndbok kalt "tankegodset". Denne inkluderte definisjoner av hva bedriften skulle være, hvordan de ansatte skulle ha det sammen, og hvilke mennesker som skulle utgjøre selskapet. Til tross for at TimeGrip ikke definerte sine organiseringsplaner skriftlig kom både medarbeidersamtaler, utviklingssamtaler og kursing av de ansatte på plass tidlig. Slik kursing tilbys sjelden i oppstartbedrifter, og TimeGrip viser slik både økonomisk evne til å overkomme markedsforklaringen og kunnskap til å overkomme ignoranseforklaringen. Utover vekstorienteringen, trekkes ledernes lange erfaring med organisasjonsarbeid frem som avgjørende for at disse elementene tidlig ble prioritert.

"Vi som startet selskapet hadde såpass mye erfaring, og visste at dette var viktig. Det er enkelte ting du ikke skal bomme på. Lønn skal komme når den skal, forsikringene skal være i orden, og du må generelt ha alle de basale tingene på plass. En del av gründerselskapene blir startet av folk som er veldig dyktige på det faglige, men de glemmer alt annet. Da vil ikke driften henge med, og de ansatte vil bli veldig frustrerte."

Sigmund Lange, gründer og daglig leder i TimeGrip

Dersom vi husker tilbake på kapittel 5.2 ser vi at den sterke erfaringen ble trukket frem av Lange som en årsak til at rekrutteringsprosessene forble uformelle frem til vekstfasen.

Interessant nok fremhever samme person erfaring som årsaken til at de tidlig implementerte organiseringsverktøy. Lange snakker imidlertid her om de mest "basale" ting, og det er tydelig at også organiseringsverktøyene har utviklet seg i vekstfasen. Både Miles og TimeGrip påpeker eksempelvis at stadig flere goder har kommet på plass med tiden. Spesielt gjelder dette forsikrings- og pensjonsordninger. Miles trekker i så henseende frem vekstorienteringen som avgjørende for den stadige utviklingen på dette området, der konkurransedyktighet og attraktivitet som arbeidsgiver fremheves som drivere.

Går vi tilbake til sitatet gitt av Lange over, ser vi at han poengterer at mange gründerselskaper har en faglig sterk ledelse, men at "alt annet" glemmes og at de ansatte som en konsekvens vil bli frustrerte. Lange er dermed i overensstemmelse med teorien som påpeker at de suksessfulle entreprenørene vektlegger HRM. Det er imidlertid ingen tegn som tilsier at de øvrige bedriftene sliter med frustrerte ansatte. CoastKey og Energy Nest, som er de øvrige representantene for høyteknologibransjen, befinner seg fremdeles i oppstartsfasen. Vi kan dermed finne forklaringen på det lave fokuset på HRM i teorien. Bedriftene fokuserer i hovedsak på å skape en åpen kultur og dialog innad i bedriften. De ansatte skal trives, og samarbeidet i teamet må være godt. Dersom det oppstår konflikter eller uenigheter i bedriften skal det være åpenhet for å diskutere også dette, men dette fordrer at de ansatte selv tar initiativ og henvender seg til daglig leder direkte. Dermed kan linjene trekkes til litteraturen, der det hevdes at man i oppstartsfasen fokuserer på trivsel og sammenfallende verdier, jamfør diskusjonen om P-O fit.

Det er interessant å se at bioteknologibedriftene utviser den samme mentaliteten. Trivsel og godt samarbeid vektlegges, der behovet for organiseringsverktøy ikke anses som viktige for å oppnå et slikt arbeidsklima. Bioteknologibedriftene beholder imidlertid samme fokus også i vekstfasen. En nærliggende forklaring er den lave vekstorienteringen, som medfører lavt press på organisasjonsstrukturen. Det lave presset medfører få insentiver for å bygge opp ekstensive organisasjonsverktøy. Dette gjenspeiles også i lite oppfinnsomme kompensasjonsordninger, selv om vi her må inkludere flere faktorer enn manglende vekstorientering.

5.5.1.2 Kompensasjonsordninger: total rewards og retainment

En kompensasjonsordning kan bestå av elementer som fast lønn, variabel lønn, bonus, aksjer, opsjoner, forsikringer og pensjon, men også immaterielle goder som jobbtilfredshet

og status (Lazear & Gibbs, 2009). Alle disse elementene må tas i betraktning ved evalueringen av en total kompensasjonspakke.

Bioteknologibedriftene i undersøkelsen fremstår som homogene når det kommer til belønning, der fastlønn utgjør hoveddelen av kompensasjonspakken gjennom hele livsløpet. Som eneste bedrift i utvalget benytter BerGenBio materielle kompensasjonsordninger som strategisk verktøy.

“We use share options to engage people and lock them in. That is a very useful tool in that they can share the up-side, in the event that there is one. It has been and continues to be very important.”

Richard Godfrey, CEO i BerGenBio

Godfrey bruker dermed kompensasjonsordningen som et verktøy både i rekrutteringsprosessen og som motivasjonsverktøy i driften. Ingen av de øvrige bioteknologibedriftene bruker kompensasjoner på samme måte. Vi husker fra kapittel 5.2 at BerGenBio, som eneste bedrift i utvalget fra denne bransjen, slet med å tilknytte seg kompetanse på operasjonelt nivå. Det er derfor neppe tilfeldig at det er nettopp denne bedriften som vektlegger viktigheten av materielle kompensasjonsordninger.

Dette betyr ikke at de øvrige bioteknologibedriftene ikke ser verdien av kompensasjonsordninger. Det er imidlertid immaterielle faktorer som jobbtilfredshet og status som fremheves som sentrale i denne bransjen. Bedriftene snakker om *“det faglige eierskapet”*. Oppfinneren får et naturlig eierskap til bedriften da teknologien er dens *“lille baby”*. Daglig leder får et eierskap gjennom ønsket om å skape noe. Og teknologene får et eierskap gjennom den forskningen som blir gjort. Harald Dugstad, daglig leder i Nextera, trekker dette dithen at en publikasjon i et vitenskapsmagasin som *“Nature”* har mye større verdi for en forsker eller professor innen bioteknologi, enn materielle belønningsordninger som opsjoner. I bioteknologimiljøet vil en slik offentlig publikasjon gi betydelig mer status, og på den måten kan man kanskje si at de ansatte i bedriften opplever en form for selvrealisering som ikke lett oppnås gjennom monetære belønninger. Det poengteres at når flere av bedriftenes målsetning er å utvikle medisiner som kan kurere kreft, vil et slik faglig

eierskap være en større motivasjonsfaktor enn å motta eksempelvis opsjoner. Den lave sannsynligheten for suksess trekkes også frem som en dempende faktor for betydningen av eksempelvis aksjer eller opsjoner. Slike insentiver kan oppleves som en "lottobillett", der sannsynligheten for gevinst er forsvinnende liten. Tar vi utgangspunkt i økonomisk teori kan insentivordningens effekt antas å være fallende med synkende påvirkningskraft på utfallet. Dersom sannsynligheten for suksess er liten, og den marginale påvirkningskraft er lav, vil virkningen av opsjoner og aksjer være lav. Det fremkommer da også at det er økonomisk trygghet i form av faste utbetalinger, som verdsettes av de ansatte i bioteknologibedriftene.

Bioteknologibedriftenes syn på kompensasjonsordninger kan derfor sies å ta utgangspunkt i et *total rewards* perspektiv, det man gjennom å lykkes med sitt arbeid oppnår en form for psykologisk belønning. Det faglige eierskapet knytter slik den ansatte til teknologien, og dermed også bedriften, gjennom en følelsesmessig relasjon.

Meningene om kompensasjonsordninger er mer heterogene blant høyteknologibedriftene. Ordningene varierer mellom fast lønn, variabel lønn, overskuddsdeling, aksjer, opsjoner, forsikrings- og pensjonsordninger. Utover den store variasjonen, er det interessant at bransjene nok en gang utviser avvikende fokus i det at høyteknologibedriftene ikke nevner status og jobbtilfredshet i denne sammenheng. Utover dette er det mest spennende å se på forskjellene mellom Miles og TimeGrips strategi bak kompensasjonsordningene. Deres vekstorientering, utviklingsforløp og lederbakgrunn er mer sammenlignbart enn hva kan sies å være tilfellet i de øvrige høyteknologibedriftene.

Miles valgte fra oppstart å tilby aksjer som en del av sin kompensasjonspakke til sine ansatte. Der Bastesen og Nesheim (2008) fant at aksjer ble tilbudt på bakgrunn av monetære ressursbegrensninger, fremkommer ikke dette som årsaken for ordningen i Miles. Ordningen ble i utgangspunktet utviklet for å teste ut virkningen. De fant deretter at aksjene kan fungere som et verktøy for "*retainment*" av ansatte, der verktøyet gir stabilitet og lav turnover i ansatte. Også TimeGrip utformer kompensasjonsordningene etter denne tankegangen. Virkemidlene er imidlertid ikke de samme som i Miles, der aksjeutdeling ikke benyttes.

Aksjer er noe som egentlig alle vil ha, men det er få som klarer å se verdien i de. Jeg har erfaring med at folk etterspør aksjer, men etter aksjeprogrammet er satt opp kommer de tilbake og ber om mer lønn."

Sigmund Lange, gründer og daglig leder i TimeGrip

Lange mener dermed at de ansatte ikke klarer å se den fulle verdien av en slik kompensasjonsordning. Dermed velger de også å ikke dele ut aksjer. Samtidig fremkommer det at gründerne av selskapet ikke har ønsket å vanne ut sine eierandeler. På denne bakgrunn utviklet de derfor heller et bonussystem for å oppnå de effekter nevnt over. Ordningen er omfattende, og det var da også et poeng at bonusen skulle være av en slik størrelse at den var merkbar. Med dette som utgangspunkt har TimeGrip valgt å dele alt overskudd med de ansatte inntil bonusen utgjør 20 % av fast årslønn. Den årlige bonusen har derfor utgjort rundt 150 000 kroner per ansatt. Til tross for en slik betydelig årlig bonus har ikke lønnen vært avkortet, og den ligger også godt over bransjegjennomsnittet. TimeGrips kompensasjonspakke kan slik ikke sies å støtte opp under Dal Zotto og Gustafsson (2008) studie, der ytelsesbaserte bonuser kombineres med *lave* lønninger for å minimere faste kostnader. Hovedfokuset ligger, som i Miles tilfelle, på å øke sannsynligheten for *retainment* av de ansatte. Den lave turnoveren i begge bedrifter kan tyde på at kompensasjonsordningene har bidratt til nettopp dette. Hvorvidt kausaliteten er til stede mellom ordningene og graden av *retainment* kan man selvsagt sette spørsmål ved. Det er for såvidt heller ikke interessant i denne oppgaven. Det som er interessant er hvordan bedriftene i hver bransje benytter kompensasjonsordninger som organiseringsverktøy, ut fra subjektive antakelser om virkningen.

Ses de individuelle bedriftenes bruk av organiseringsverktøy under ett fremkommer det at vekstorientering spiller en stor rolle i behovet for å utvikle disse. Dermed ser vi et klart skille mellom de høyteknologibedriftene som befinner seg i vekstfasen og bioteknologibedriftene. Når kompensasjonsordninger eksamineres isolert fremkommer det interessant nok at bransjespesifikke forhold her gjør seg gjeldende. I en forskningsdrevet bioteknologibransje trekkes *total rewards* perspektivet frem, med de følger at fokus ligger på immaterielle goder. Innen høyteknologibransjen er det imidlertid *retainment* som står i fokus, der kompensasjonsordningene legger fokus på materielle goder i form av aksjer eller opsjoner.

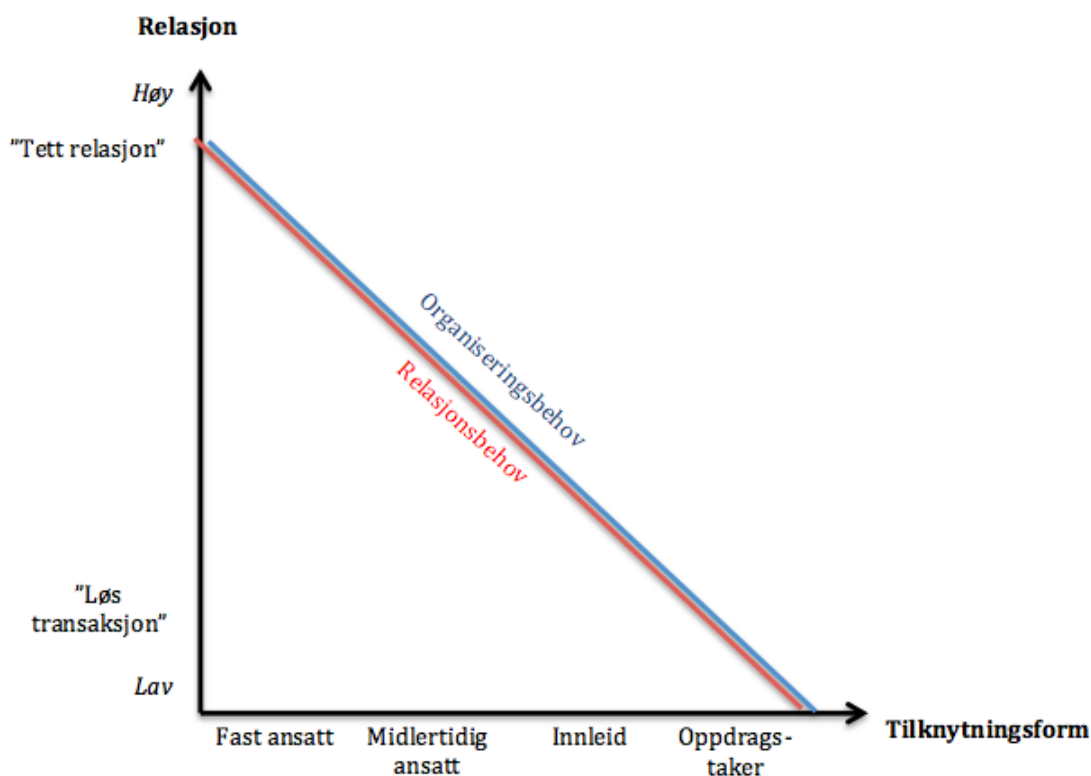
5.5.2 Organisering av atypiske tilknytningsformer for arbeid

Fokus på organisering har hittil i analysen ligget på organiseringsverktøy, der vi finner forskjeller drevet av vekstorientering og bransjespesifikke forhold. Funnene baserer seg her hovedsakelig på fast ansettelse. Enda mer interessant er det kanskje å se hvordan entreprenørbedriftene organiserer de atypiske tilknytningsformene for arbeid. Vi beveger oss slik bort fra de instrumentelle organiseringsverktøyene, og over i mer strategisk organisering

av tilknytningsformer for arbeid. I dette ligger to aspekter. I det ene aspektet kan fokus rettes mot hvordan tilbyderen av atypisk arbeidskraft interakterer med de øvrige ansatte. Nøkkelordet er dekopling, og hvorvidt tilbyderen av kompetanse utfører sine oppgaver isolert fra den øvrige organisasjonen eller ei. I det andre aspektet er nøkkelordet relasjonsnivå og hvorvidt tilbyderen av atypisk arbeidskraft tilknyttes og føler tilhørighet med bedriften. Våre funn relaterer seg i hovedsak til det andre aspektet, der relasjonsnivå og relasjonsnivåets innvirkning på organiseringsbehov diskuteres. Aspektene er imidlertid flytende, der aspekt 1 også kan tenkes å påvirke aspekt 2.

I teorikapittelet fant vi at tradisjonell HRM-litteratur appliseres mer eller mindre ukritisk på entreprenørbedrifter. Eksempelvis baserer Cardons fasemodell seg på at atypisk arbeidskraft typisk fungerer som et supplement til bedriftens ansatte i oppstartsfasen. Dermed ligger Atkinsons kjerne-periferimodell som et bakteppe for modellen. La oss trekke frem figur 3, presentert i teorikapittelet, for å illustrere og for å legge grunnlaget for den videre analysen.

5.5.2.1 Organisering av atypisk arbeidskraft: forslag 1



Figur 5 - Organisering av atypisk arbeidskraft: forslag 1

X-aksen viser altså mulige tilknytningsformer for arbeid, der alle tilknytningsformer til høyre for fast ansettelse klassifiseres som atypiske. Tilknytningsformens varighet og kontraktsmessige spesifikasjoner avgjør hvor på aksene de plasseres. *Y-aksen* viser relasjonsnivået mellom den tilknyttede og bedriften. "Tett relasjon" må her forstås i tråd med det andre aspektet, der relasjonsnivå og relasjonsnivåets innvirkning på organiseringsbehov står i fokus. Den formelle tilknytningen til bedriften antas å være synkende dess lenger til høyre på x-aksen vi beveger oss, noe som igjen har følger for hvor tett relasjonen er mellom bedrift og kompetansetilbyder. Implikasjonen er dermed at med avtakende relasjon følger avtakende organisering og oppfølging av tilbyderen, som visualisert av den diagonale linjen.

Dersom denne forståelsen legges til grunn identifiseres altså *tilknytningsform* som avgjørende for relasjonsnivå, og dermed også organiseringsbehov. Spørsmålet er om tilknytningsform er faktoren som driver disse behovene, eller om andre faktorer ligger bak. La oss først se på fokalbedriftene i høyteknologibransjen.

5.5.2.2 Organisering av atypisk arbeidskraft: forslag 2

CoastKey og Energy Nest utviser et sporadisk behov for atypisk kompetanse i driften. Begge bedrifter benytter konsulenter på definerte områder relatert til godkjenning av teknologi eller på oppgaver som begrenser seg til noen få timers arbeid. Det er ingen forventning om videre kontakt, og de ser derfor heller ingen behov av å vedlikeholde relasjoner eller organisere kompetansen inn under selskapet. Dermed er kontakten rent transaksjonsbasert og kompetansen fungerer som et supplement til den kompetansen som allerede fins i bedriftene. Det samme er tilfellet for TimeGrip, der konsulenter benyttes til enklere prosjekter som er klart avgrenset i tid og rom. Dermed støtter både CoastKey, Energy Nest og TimeGrip oppunder teorien definert over. Spørsmålet er om den lave graden av organisering kan henføres til kompetansens tilknytningsform. Tar vi for oss Miles og deres organisering av eksterne konsulenter avdekkes trekk som foreslår det motsatte.

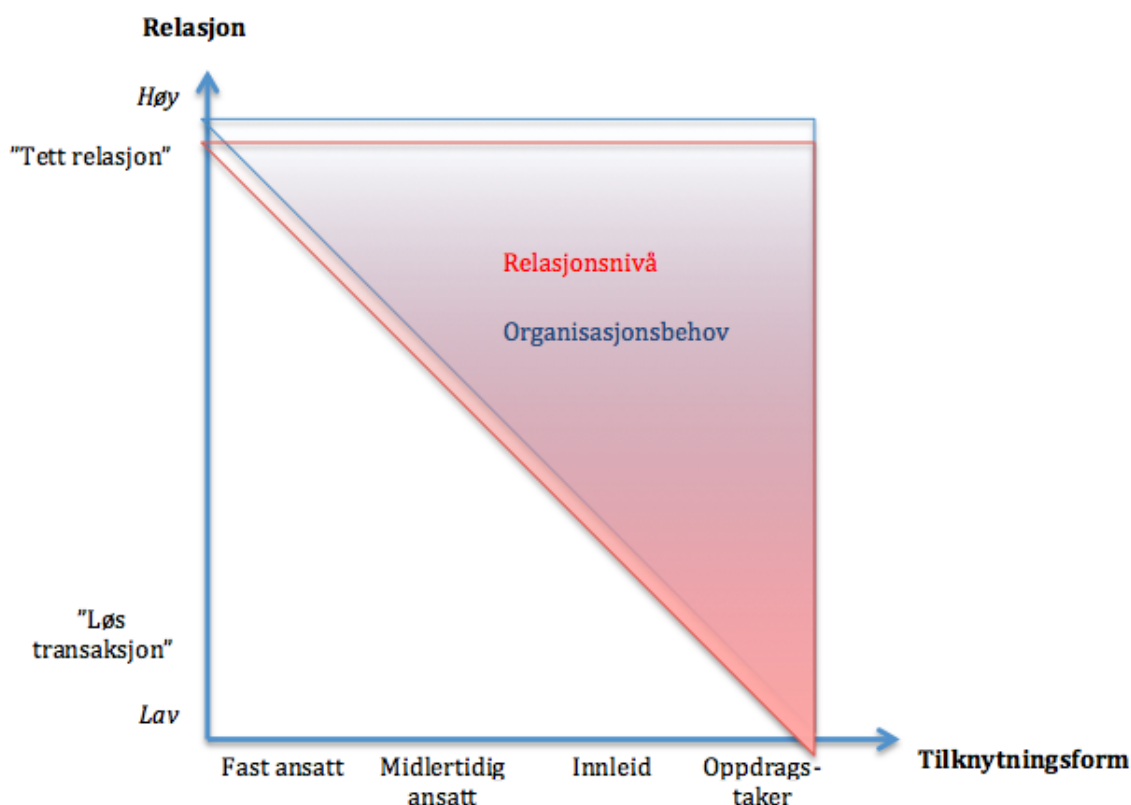
Til enhver tid har vi mellom 3 og 6 innleide konsulenter. Disse kan være personer som arbeider mer selvstendig, eller de kan komme fra andre små selskaper med ledig kapasitet. Vi må vurdere disse nesten på lik linje med egne ansettelser. Når de kommer ut til en av våre kunder, pleier vi alltid å opplyse om at de kommer fra en

underleverandør. Men idet de er innenfor, vil kunden likevel oppfatte de som en del av Miles. De må derfor ha de samme kvalitetene som våre egne.

Tom Georg Olsen, gründer og daglig leder i Miles

I motsetning til bruken av atypisk arbeidskraft i de øvrige høyteknologibedriftene, benytter Miles konsulenter i selve *kjernekompetansen*. Dermed øker også interaksjonen med de faste ansatte slik at behovet for relasjonell oppfølging og organisering blir like stort som for de faste ansatte. Vi kan bruke ordene til Bastesen og Nesheim (2008) og si at konsulentene er "*knyttet sammen i et tillitsbasert samarbeidsforhold som utgjør virksomheten*". Når oppgavene den atypiske arbeidskraften utfører strekker seg forbi nødvendigheter som klassifisering av en teknologi, eller enkeltstående oppgaver uten krav til videre oppfølging, øker også kravet til interaksjon mellom bedrift og tilbyder av kompetanse. Den atypiske tilknytningsformen for arbeidskraft er ikke benyttet på denne måten i de andre teknologibedriftene. Går vi tilbake til Miles ser vi at også *kundekontakt* fungerer som en driver for økt organisering av kompetansen, da kunden ikke ser eksterne eller interne ansatte. De ser *Miles*, og da må også konsulentene organiseres på samme måte som faste ansatte.

Vi setter derfor spørsmålstegn ved kausaliteten bak antakelsen om tilknytningsform som driver for organisering. Kan det tenkes at det i større grad er betydningen og karakteristikkene bak bidraget til tilbyderen av kompetanse som driver behov for organisering? Antakelsene modellen bygger på er i så fall ikke nødvendigvis gyldige, noe som også har implikasjoner for modellens gyldighet. Vi finner at relasjoner og behov for organisering *kan* være lave, men at tilknytningsformen i seg selv ikke er en determinant for dette. For CoastKey, Energy Nest og TimeGrip var behovet for relasjoner og organisering av atypisk arbeidskraft lavt. Den atypiske arbeidskraften mottok derfor begrenset oppfølging. Behovene kan imidlertid også være høye, som demonstrert av Miles. I Miles tilfelle kan linjer trekkes til Nesheim, Garnæs og Nesheim, som i sitt studie av en etablert bedrift fant at "superkonsulenter" inngikk i kjernekompetansen i virksomheten. Også her oppstod et stort behov for relasjonsbygging og tett tilknytning til konsulentene på bakgrunn av deres bidrag i kjernekompetansen. Modellens antakelse om relasjonsnivå som driver for organiseringsbehov ser dermed ut til å holde stikk. Antakelsen om synkende relasjons- og organiseringsbehov jo lenger til høyre på x-aksen man beveger seg er derimot for rigid. Med denne forståelsen i bunn kan modellen modifiseres.



Figur 6 - Organisering av atypisk arbeidskraft: forslag 2

Forholdet mellom relasjonsnivå/organiseringsbehov og atypisk tilknytningsform for arbeid forstås som mindre rigid enn i forslag 1. I tråd med diskusjonen over erstattes de parallelt synkende linjene med overlappende mulighetsområder. Figur 5 evnet ikke å forklare det sterke organiseringsbehovet av konsulenter benyttet av Miles. De overlappende mulighetsområdene innen relasjonsnivå og organiseringsbehov viser forholdet mellom tilknytningsform og organiseringsbehov som mer dynamisk. Det åpnes for lav interaksjon mellom bedrift og atypisk arbeidskraft, som i CoastKey, Energy Nest og TimeGrip. Men det åpnes også for høy interaksjon, som i Miles. Dermed mister tilknytningsform sin validitet som driver for organisering.

Vi har hittil drøftet organiseringen av de atypiske tilknytningsformene for arbeid som behandles i litteraturen. Disse ble i teorikapittelet samlet under betegnelsen "perspektivutvidelse 1". Ved hjelp av bioteknologibedriftene kan vi gå ett steg videre, og behandle tilknytningsformene presentert under betegnelsen "perspektivutvidelse 2".

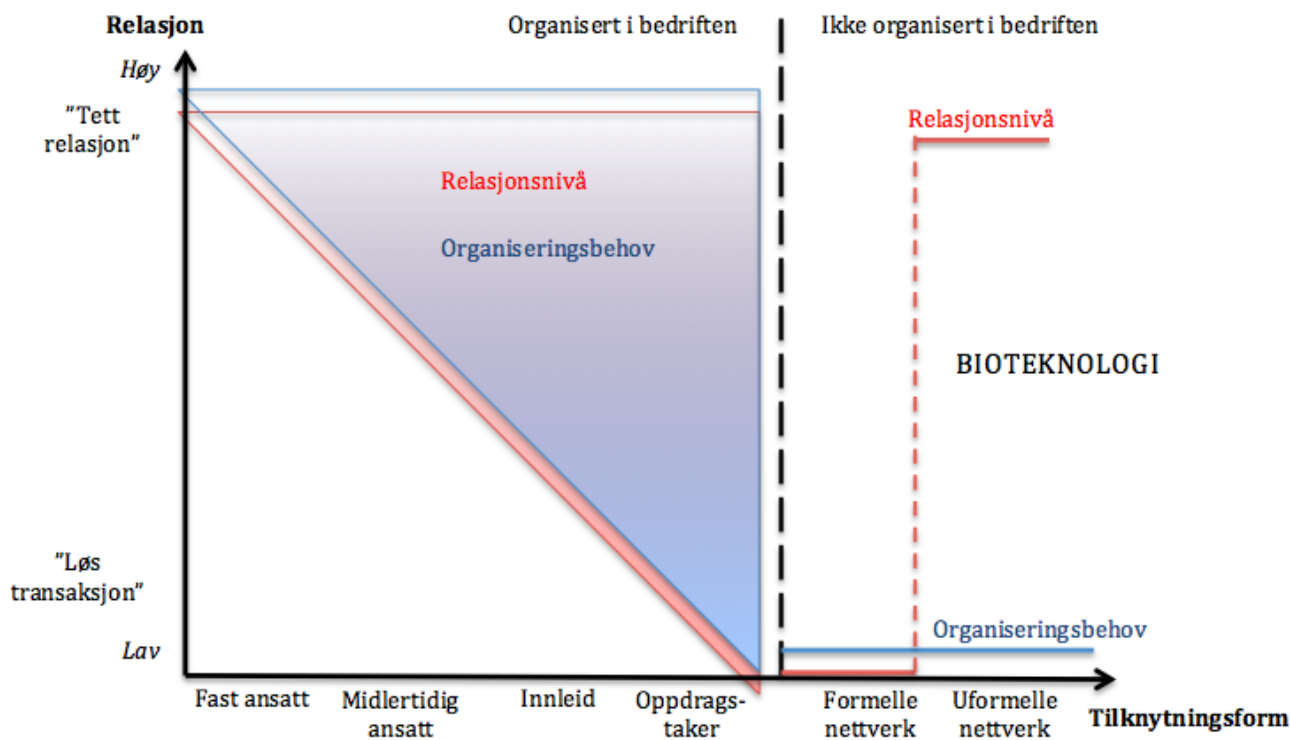
5.5.2.3 Organisering av atypisk arbeidskraft: forslag 3

Flytter vi blikket til bioteknologi ligger behovet for atypisk kompetanse som diktert av modellen her på et annet nivå enn i høyteknologi. Dette innebærer at midlertidig ansettelse ikke forekommer og at innleide og oppdragstakere benyttes tilnærmet utelukkende innen klinisk testing. Dersom vi ser på utviklingen til bioteknologibedrifter på en tidslinje vil den kliniske testingen etterfølge selve utviklingen av teknologien. På dette punktet overtar konsulentene stafettpinne, kjører sitt eget løp, og leverer den tilbake ved endt testing. I og med at disse prosessene er sterkt stilisert etter lovpålagte reguleringer fins det ikke rom for bedriften å påvirke verken prosess eller konsulent. Som Richard Godfrey, CEO of BerGenBio, sier er bedriftene ute etter "management for hire", som kan ansvarliggjøres. Dermed faller også behov for oppfølging og organisering bort. Som et apropos kan her nevnes at behovet for interaksjon mellom bioteknologibedriftenes faste ansatte og disse tilbyderne av atypisk arbeidskraft er minimalt. Samtidig fremstår også behovet for relasjoner som minimalt. Dermed, og med tilfellet Miles ferskt i minne, kan vi se at det lave interaksjonsbehovet også ser ut til å påvirke relasjonsnivå. Slik virker aspekt 1 på aspekt 2.

Det er altså ikke de atypiske tilknytningsformene under "perspektivutvidelse 1" som er interessante i bioteknologibransjen. Organiseringen av disse forløper som foreslått av Atkinson. I bioteknologibedriftene spiller "perspektivutvidelse 2" en stor rolle. Og da spesielt nettverk som atypisk arbeidskraft. Organiseringen av denne fremstår som spesiell, der logikken over ikke kan benyttes på samme måte. Dette innebærer at korrelasjonen mellom relasjonsnivå og organiseringsbehov brytes.

I kapittel 5.4.4 redegjorde vi både for formelle og uformelle nettverk som springer ut av henholdsvis akademia og Oslo Cancer Cluster. De formelle nettverkene springer ut av den nære koblingen med akademia og forskningsinstitusjoner, der studenter utfører forskning som relaterer seg til den enkelte bedrifts teknologiutvikling. Det interessante med denne atypiske arbeidskraften er at den er organisert, men ikke på samme måte som øvrig kompetanse. Forholdet er organisert på siden av organisasjonen, der oppfinneren organiserer og gir veiledning til studentene for forskningsinstitusjonens tid og penger. Deretter videreformidler oppfinner eventuelle resultater til bedriften. Organiseringen foregår dermed i akademia, på akademias regning og på oppfinners tid utenfor bedriften. Både oppfølging og kostnad skjer dermed utenfor bedriften, og både relasjonsnivå og organiseringsbehov er tilnærmet ikke eksisterende.

De uformelle nettverkene springer altså ut av næringsklyngen i Oslo. Tilknytningsformen bygger på uformell kontakt, den er uorganisert, men også svært relasjonsbetinget. Samtidig fremstår den som veldig nyttig for bedriftene lokalisert i klyngen. I *motsetning* til de formelle nettverkene er relasjonene her tette. I *likhet* med de formelle nettverkene er behovet for organisering ikke eksisterende. Nettverk som atypisk arbeidskraft bryter dermed med modellen i det at de ikke på noen som helst måte er organisert i bedriften, samtidig som relasjonsnivået kan være svært høyt. Ser vi på de øvrige atypiske tilknytningsformer for arbeid fremkommer det at de i det minste vil kreve et minimum av organisering. Samtidig øker behovet for organisering med nivå av relasjon. Dette er ikke tilfellet for nettverksressursene i bioteknologi. Vi utvider modellen for å illustrere.



Figur 7 - Organisering av atypisk arbeidskraft: forslag 3

Modellen utvides altså til også å inkludere de spesielle tilknytningsformene i bioteknologibransjen. Merk at styret og venturedeltaker som atypisk tilknytningsform for arbeid ikke inkluderes i modellen. Disse ressursene organiseres som faste ansatte i bedriftene. X-aksen utvides dermed med formelle- og uformelle nettverk, der

organiseringsbehovet ikke følger samme logikk som de øvrige tilknytningsformene. Korrelasjonen mellom relasjonsnivå og organiseringsnivå er på høyresiden av den vertikale, stiplede linjen brutt, og behov for organisering er uavhengig av relasjonsnivået. Tilknytningsformens bidrag kan således være av strategisk og unik betydning. Relasjonsnivået fremkommer også som svært høyt i de uformelle nettverkene. Behovet for organisering er likevel ikke til stede grunnet nettverkens spesielle natur. Nettverk som atypisk arbeidskraft fremstår slik som helt unik i forhold til de øvrige tilknytningsformene.

5.5.2.4 Organisering av atypisk arbeidskraft: sammenfattet

Våre funn indikerer at en antakelse om kausalitet mellom tilknytningsform for arbeid og behov for organisering kan være for enkel og banal. For tilknytningsformer som opererer under kontraktsforhold kan det heller tenkes at det er *bidraget* til tilbyderer av arbeidskraft som driver behov for relasjonsnivå og organisering. Dette eksemplifiseres tydelig av Miles, der konsulenter inngår i kjernekompetansen, med tilhørende stort behov for relasjoner og organisering. Vi finner dermed støtte til Nesheim, Garnæs og Nesheim, som i sin undersøkelse fant at "superkonsulenter" ble benyttet i kjernekompetansen i en etablert bedrift. Her var også behovet for relasjonsnivå og tilknytningsnivå stort. Spørsmålet er om ikke denne bruken er enda mer representativ for entreprenørbedrifter enn hva den er for etablerte bedrifter. For kompetanse som *ikke* er organisert i bedriften vil organiseringsbehovet naturlig være fraværende. Likevel kan relasjonsnivået være høyt og bidragene være uvurderlige. Forholdet mellom bedrift og atypiske former for arbeid fremkommer dermed som mer komplekst enn hva er foreslått i tradisjonell teori.

Blant våre fokalbedrifter finner vi at teorien vedrørende organisering av atypisk arbeidskraft er for enkel. Antakelsen om fallende relasjonsnivå og organiseringsbehov fremstår som for rigid, selv om *korrelasjonen* mellom dimensjonene relasjon og organisering er til stede. Atkinsons antakelse om at atypisk arbeidskraft kun supplerer organisasjonen holder derfor kun i visse tilfeller. *Viktigheten av bidraget* fremstår i vårt case som en mer troverdig driver for organiseringsbehov enn tilknytningsform. Dermed er vi mer i linje med Lepak og Snell som identifiserer kompetansens unikheter og strategiske viktighet som avgjørende for organiseringsbehov. Lepak og Snell hevder imidlertid at slik kompetanse tilknyttes bedriften gjennom fast ansettelse. Entreprenørbedriftens spesielle rammebetingelser medfører at dette ikke alltid er mulig. Legitimitetsbarrierer, mangel på monetære ressurser og skiftende behov kan bety at atypiske tilknytningsformer for arbeid er å foretrekke. Organiseringsbehovet

fremstår derfor i visse tilfeller som høyt også for den atypiske arbeidskraften. Vi finner således støtte til Bastesen og Nesheim (2008) som påpeker at bedriften i deres casestudie hadde et høyt behov for å knytte relasjoner og organisere den atypiske arbeidsformen.

Vårt bidrag er dermed at bildet er mer nyansert enn det bildet Atkinson og Lepak og Snell presenterer. Den atypiske arbeidskraften *kan* organiseres perifert, og den *kan* organiseres fokusert. Det er som poengtert imidlertid ikke tilknytningsformen i seg selv som er driveren bak behovet for relasjonsnivået, tilknytningsnivået og organiseringsbehovet. I tillegg finner vi at organisering av formelle og uformelle nettverk følger en annen logikk enn de øvrige tilknytningsformene for arbeid. Korrelasjonen mellom relasjonsnivå og organiseringsbehov er her brutt. Dette innebærer at tilknytningsformens bidrag kan være av strategisk og unik betydning, at relasjonsnivået kan være høyt, men at behovet for organisering likevel ikke er til stede.

6. Konklusjon

6.1 Problemstillingens unike egenart

Problemstillingen som ligger til grunn for oppgaven er kompleks:

”Hvilke behov og utfordringer har entreprenørbedrifter i bioteknologi- og høyteknologibransjen knyttet til innhenting og organisering av menneskelig kompetanse i oppstarts- og vekstfase, og hvordan løses disse?”

I oppgaven retter vi dermed fokus mot behov, utfordringer og løsninger innenfor to bransjer. Behovene og utfordringene som undersøkes relaterer seg både til innhenting og organisering av menneskelig kompetanse. Bedriftene innad i hver bransje må derfor drøftes i relasjon til hverandre. Samtidig må vi ta hensyn ikke kun til bransjene hver for seg, men også sette disse opp mot hverandre. Næringsklyngen i bioteknologibransjen er et ytterligere kompliserende element. Næringsklyngeeffekter må drøftes i relasjon til bransjen i seg selv og i relasjon til høyteknologibransjen. Utover dette må bransjekonteksten hensyntas med tanke på faseinndeling. Dette fordi elementene over også må behandles ut fra et tidsaspekt. Den store kompleksiteten i oppgaven medfører utfordringer når resultatene skal analyseres og struktureres. Kompleksiteten er imidlertid det som gir oppgaven et helt unikt preg. Ingen har tidligere utført et studie med det fokus og den kompleksitet som legges til grunn av problemstillingen. Dette har medført unike funn, som også har sterke implikasjoner for den eksisterende litteraturen i krysningspunktet mellom HRM og entreprenørskap.

6.2 Analysens funn

Der rekruttering behandles forholdsvis likt i alle bedrifter i oppstartsfasen, blir bildet noe ganske annet i vekstfasen. Legitimitetsbarrierene oppfattes i høyteknologibransjen som store i denne fasen, med den effekt at rekrutteringsprosessen benyttes strategisk for å overkomme barrierene. Bransjen er slik i tråd med litteraturen, der eksempelvis "strategic isomorphism" benyttes som verktøy for å øke legitimiteten. I bioteknologibransjen er bildet snudd på hodet. Legitimitetsbarrierene oppfattes som svært lave, med de effekter at rekrutteringsprosessen mottar like liten oppmerksomhet her som i oppstartsfasen. Forklaringsfaktorene er flere, og næringsklyngeeffekter, lav vekstorientering, god tilgang på

operasjonell kompetanse, samt eierskapseffekter spiller alle inn. I tillegg utgjøres konkurransearenaen i all hovedsak av entreprenørbedrifter, slik at deler av legitimitetsbarrierene faller bort. Interessant nok kan forklaringene bak formaliseringen av rekrutteringsprosessene overføres nokså elegant til å gjelde formalisering av hele organisasjonen innen begge bransjer. Det er dermed verdt å dvele ved tendensen i bioteknologibransjen, der bildet ser tilnærmet likt ut for alle bedrifter. Unntaket er BerGenBio, som ikke inngår i OCC. Formaliseringsnivået er likevel identisk.

Næringsklyngeeffektene innen bioteknologi fortjener også å fremheves spesielt. Avviket i hvordan legitimitetsbarrierer oppleves blant bedriftene i næringsklyngen og bedriftene utenfor er stort. Selv om BerGenBio ikke føler et behov for formalisering, opplever både de og høyteknologibedriftene legitimitetsutfordringer som bedriftene i OCC ikke merker. Disse relaterer seg i all hovedsak til kjennskap til bedriftene. I motsetning til de Oslo-lokaliserte bioteknologibedriftene har BerGenBio store problemer med å tilknytte seg operasjonell kompetanse. Dette er interessant med tanke på overkapasiteten av denne kompetansen i bransjen. Når høyteknologibedriftene også opplever manglende legitimitet som et hemmende element, kan næringsklyngeeffekter fremheves som en forklarende faktor.

Hva gjelder bruk av atypiske tilknytningsformer for arbeid finner vi først og fremst at bruken er svært variert. Både konsulenter, styret, nettverk og ventureselskaper benyttes på et vidt spenn av oppgaver. Interessant er det da å observere at den atypiske arbeidskraften i flere tilfeller fremstår som svært viktig i både oppstarts- og vekstfase. Dermed avviker våre funn fra litteraturen både hva gjelder den atypiske arbeidskraftens betydningsgrad og hva gjelder dynamikken mellom fasene. Ved siden av selve bruken av atypiske tilknytningsformer for arbeid finner vi dessuten at organiseringsbehovet kan være vesentlig sterkere enn foreslått av eksempelvis Atkinson. Dette gjenspeiles av Miles, der konsulenter behandles som en integrert del av bedriften. Funnet har klare implikasjoner for litteraturen, da tradisjonelle modeller ikke makter å forklare det sterke organiseringsbehovet. Tilknytningsformen kan da i seg selv ikke forklare organiseringsbehovet, og andre drivere bak relasjonsnivå og organiseringsbehov må derfor introduseres i entreprenørbedrifter. Samtidig finner vi behov for ytterligere en perspektivutvidelse, der også styre, ventureselskap og nettverk inkluderes. Disse bidragenes påvirkning på entreprenørbedrifter som atypisk arbeidsform er ubeskrevet i eksisterende litteratur. Funnene er således av stor interesse, der spesielt innflytelsen fra ventureselskap og nettverk fremstår som sterk. Samtidig ser vi at korrelasjonen mellom relasjonsnivå og organiseringsbehov brytes innen nettverk som atypisk arbeidskraft.

6.3 Implikasjoner

6.3.1 Hypoteseutvikling

Hypotese i: Det må åpnes for flere atypiske tilknytningsformer for arbeid enn hva er foreslått i litteraturen.

Litteraturen tar kun for seg perspektivutvidelse 1. Vi finner grunn til å utvide med en perspektivutvidelse 2, der eksempelvis styre, ventureselskap og nettverk inkluderes. Bidraget fra disse tilknytningsformene er sterke og signifikante både i oppstarts- og vekstfase, samtidig som logikken bak relasjonsnivå som driver for organiseringsbehov brytes når vi snakker om nettverk. Perspektivutvidelsen er således både ny og spennende, og det er også mulig å tenke seg at ytterligere tilknytningsformer kan inkluderes.

Hypotese ii: Atypiske tilknytningsformer for arbeid utgjør en avgjørende rolle i entreprenørbedrifter, uavhengig av oppstarts- eller vekstfase.

Den atypiske arbeidskraftens bidrag til entreprenørbedriftene er slående sterk. Tradisjonell HRM-teori hevder at bidragene fungerer som et supplement til bidragene fra faste ansatte. Nyere teori i form av Cardons fasemodell hevder også at bidragene supplerer de ansatte i oppstartsfasen. Vi finner at bidragene er varierte og sterke, og at bidragenes viktighet overskrider fasene. Ventureselskapenes rolle i bioteknologibedriftene er eksempelvis av svært stor verdi hva gjelder innhenting av strategisk kompetanse i oppstartsfasen. Nettverk som atypisk tilknytningsform for arbeid har videre stor verdi for bioteknologibedriftene, uavhengig av fase. Også konsulenter og styret benyttes strategisk i driften, og spesielt konsulenter fremstår som avgjørende for at bedriftene skal kunne utvikle seg videre. De atypiske tilknytningsformene for arbeid fremstår slik som avgjørende for entreprenørbedriftene, der bidragenes viktighet overskrider fasene i flere tilfeller.

Hypotese iii: Behovet for tilknytning og organisering av atypisk arbeidskraft er i visse tilfeller like sterkt som behovet for tilknytning og organisering av de faste ansatte.

Tilknytningsform er ikke driveren bak behovet for tilknytning og organisering. Behovet kan heller sies å avhenge av tilknytningsformens karakteristika og bedriftens unike utfordringer i øyeblikket. Det er eksempelvis tydelig at i tilfellet Miles er det *kundekontakt* og konsulentenes inngåelse i *kjernekompetansen* som driver relasjonsnivå og

organiseringsbehov. Våre funn på dette området er sterke, og gir implikasjoner for tradisjonell teori der det hevdes at atypiske tilknytningsformer for arbeid kun supplerer organisasjonen gjennom perifere funksjoner, med løs og transaksjonsbasert tilknytning til organisasjonen. Antakelsen er for enkel, og fanger ikke opp entreprenørbedriftenes særegne forutsetninger relatert til utfordringer, legitimitetsbarrierer og behov. Behovet for organisering dikteres dermed ikke av tilknytningsform, med de følger at organiseringsbehovet i visse tilfeller kan være sterkt også for atypisk arbeidskraft.

Hypotese iv: Bransjeforhold kan diktere behovet for formalisering av bedriften.

Bioteknologibransjen bidrar med noen slående funn relatert til formalisering av rekrutteringsprosesser og organisasjonen forøvrig: den er tilnærmet ikke eksisterende i samtlige fokalbedrifter. Observasjonen kunne vært tilfredsstillende forklart gjennom næringsklyngeeffekter, med påfølgende lave legitimitetsbarrierer. Tendensen inkluderer imidlertid også BerGenBio, som ikke nyter godt av disse effektene. Lav vekstorientering må derfor inkluderes i ligningen. Det som er interessant og nytt er dermed at tendensene synes å deles av *samtlig*e aktører i en bransje. Litteraturen erkjenner vekstorientering som driver bak formalisering. Driveren anses imidlertid i litteraturen som bedriftsbestemt, ikke som bransjebestemt. Samtidig dominerer små og unge aktører konkurransearenaen i bioteknologibransjen, med de følger at visse legitimitetsbarrierer faller bort. Formaliseringsbehovet drives dermed av et sett faktorer som deles av bedriftene i bransjen, med de følger at formaliseringsnivået er identisk i alle bedrifter. Med denne forståelsen i bunn ser vi at aggregerte bransjeforhold dikterer formalisering.

Hypotese v: Tilknytning til en næringsklynge bygger ned legitimitetsbarrierer i entreprenørbedrifter.

De Oslolokalisererte bioteknologibedriftene er medlemmer i en næringsklynge, der også forskningsinstitusjoner og universitetet inngår. Nåværende studenter er fremtidige jobbsøkere, og tilknytningen til academia bygger dermed ned legitimitetsbarrierer ved at studenter får kjennskap til bedriftene. Samtidig ser tilknytningen til OCC ut til å fungere som et kvalitetsstempel, der OCCs gode navn og rykte smitter over på aktørene. Aktørene "låner" slik legitimitet fra OCC. En tredje effekt av næringsklyngen er at aktørene sikres god tilgang på operasjonell kompetanse, noe som understrekes av BerGenBios problemer relatert til innhenting av denne kompetansen. En understrekende kontrast kan også finnes blant

høyteknologibedriftene, som opplever legitimitetsutfordringene som mye mer presserende enn bioteknologibedriftene som inngår i OCC. Det er slik sannsynlig at det er generiske mekanismer relatert til næringsklynger.

6.3.2 Forslag til videre forskning

På bakgrunn av områdets relevans og den marginale forskningen som er utført på området kan flere forslag til videre forskning utpekes. Avvikene i fasestruktur mellom bransjene er markante. Det samme kan sies om rammebetingelsene bransjene opererer under. Kan vi finne like store avvik i andre bransjer? Gir disse avvikene like implikasjoner som de vi finner her? Bioteknologibransjen påvirkes i sterk grad av regulatoriske forhold. I hvilken grad kan forskjellene mellom bransjene tilskrives offentlige reguleringer? Vi finner at bransjeforhold dikterer formaliseringsbehovet i bioteknologibransjen. Kan slike forhold finnes i andre bransjer? Er det i så fall de samme trekk som gjør seg gjeldende også der? Forslag til videre forskning på dette området bør muligens gjøres på bakgrunn av to bransjer som er like snevre som bioteknologibransjen. Slik kan likheter og forskjeller komme enda klarere frem.

Næringsklyngens implikasjoner på legitimitetsutfordringer i entreprenørbedrifter kan og bør studeres nærmere. Resultatene fremstår som svært klare i vårt case. Kan vi finne tilsvarende resultater i andre bransjer? En høyrelevant mulighet innenfor rammen av Norge er å studere klyngen i Trondheim: NCEI. Næringsklyngeeffektene i vårt case kan slik kontrolleres.

Også funnene innen bruk og organisering av atypisk arbeidskraft bør undersøkes nærmere. Fremkommer bruken som like avgjørende i andre bedrifter og bransjer? Er variasjonen i tilknytningsformer like stor? Finnes støtte for våre funn om at bruken er mer dynamisk på tvers av faser enn det Cardon foreslår i sin fasemodell? Hvordan fremstår behovet for organisering av atypiske tilknytningsformer for arbeid i andre bransjer? Finnes støtte for vårt forslag til organiseringsbehov i utvidelsesperspektiv 1, der tilknytningsform som driver for relasjonsnivå og organiseringsbehov anses som for enkelt? Finnes støtte for at korrelasjonen mellom relasjonsnivå og organiseringsbehov brytes når nettverk inkluderes som atypisk tilknytningsform for arbeid? Hva med påstanden om et behov for en perspektivutvidelse 2?

Forskningsområdet er ferskt, og vårt bidrag baserer seg på kun to bransjer og ni bedrifter. Videre forskning bør utvides til andre bransjer og inkludere flere bedrifter i hvert case. Også geografiske forskjeller vil være interessant å undersøke nærmere, og da vil en jevnere

fordeling av bedrifter i hvert område være å foretrekke. Samtidig bør intervjugrunnlaget utvides til å gjelde ansatte for å korrigere for mulige feilkilder. Når grunnlaget øker vil det så være interessant å utføre kvantitative studier for å slik finne grunnlag for generalisering.

Litteraturliste

- Anderson, A. R., Jack, S. L., & Dodd, S. D. (2005). The Role of Family Members In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm. *Family Business Review*, 18(2), 135-154.
- Arbeidstilsynet (2012). *Faktaside: Oppsigelse*. Hentet fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78229>.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns, and warm bodies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. A. (2003). Human resource management and entrepreneurship: some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review*, 13(2), 253-256.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2008). *International handbook of entrepreneurship and HRM*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bastesen, J. & Nesheim, T., (2008). Bemanningsutfordringer i oppstartsfasen: Fra idealistisk kunstnerverksted til formell organisasjon. *Beta*, 02/2008, 40-53.
- Bjørklund, R. (2011). *Rekruttering og bemanning i entreprenørbedrifter: en casestudie* (Masteroppgave). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Braut, G. S. (2012). *Bias*. Store medisinske leksikon – Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <http://snl.no/sml_artikkel/bias>. [Nedlastet 24.10.12].
- Cardon, M. S. (2003). Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management*, 42(4), 357-373.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Carlino, G. A. (2001). Knowledge Spillovers: Cities' Role in the New Economy. *Business Review (Federal Reserve Bank of Philadelphia)*, 2001 fjerde kvartal, 17-22.
- Chell, E. (2008). The nascent entrepreneur, business development and the role of human resources. In R. Barrett & S. Mayson (Red.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*, 21-46. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B., Nord, W. R., (2006). *The SAGE handbook of organization studies*. London: SAGE.

- Creswell, J. W. (1994). *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. The United States of America: Sage Publications Inc.
- Dal Zotto, C., & Gustafsson, V. (2008). Human resource management as an entrepreneurial tool? In R. Barrett & S. Mayson (Red.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*, 89-110. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Dubini, P., & Aldrich, H. (1991). Personal and Extended Networks Are Central to the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305-313.
- Farbrot, A. (2010). Forskningsnytt fra Handelshøyskolen BI. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5/2010.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London: Sage publications Inc.
- Fløysand, A., & Jakobsen, S.-E. (2011). The complexity of innovation: A relational turn. *Progress in Human Geography*, 35(3), 328-344.
- Foote, D. A., & Folta, T. B. (2002). Temporary workers as real options. *Human Resource Management Review*, 12(4), 579-597.
- Forskningsparken. (2012). *Bio-Medisinsk Innovasjon AS (BMI) etablert*. Hentet fra: <http://www.forskningsparken.no/Om-Forskningsparken/Nyhetsarkiv/2004/Bio-Medisinsk-Innovasjon-AS--BMI-etablert/>.
- Grimsby, G., Grünfeld, L. A., & Jakobsen, E. W. (2009). *99% SMB - Grunnfjell og vekstmotorer i norsk næringsliv*, Oslo: MENON Business Economics. Hentet fra: http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nho.no%2Fgetfile.php%2Fbilder%2FRootNY%2Ffiler_og_vedlegg1%2FNHO%2520SMB%2520rapport.pdf&ei=qcuXUI6JC6qF4gTslODADA&usg=AFQjCNHetka6HZfhKI5fT5LH694zYUNsqQ&sig2=6nvjKgf3AmmAXFrAKNInTQ.
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1993). Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(2), 5-25.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1), 11-26.
- Institutt for Kreftforskning. (2009). *Bioteknologi og innovasjon i kreftforskning*. Hentet fra: <http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC0QFjAC&url=http%3A%2F%2Fbiotek2012.forskningsradet.no%2Ffile.axd%3Ffile%3D2009%252F11%252F200908140-22%2BInstitutt%2Bfor%2BKreftforskning.pdf&ei=7eWgUKmlHqWL4gSltoDIAw&usg=AFQjCNF8qJhHDGBCsCab73ZdzFMjHUIJfag&sig2=ItCLPwn9ft8KUcW0FjaEaw>.

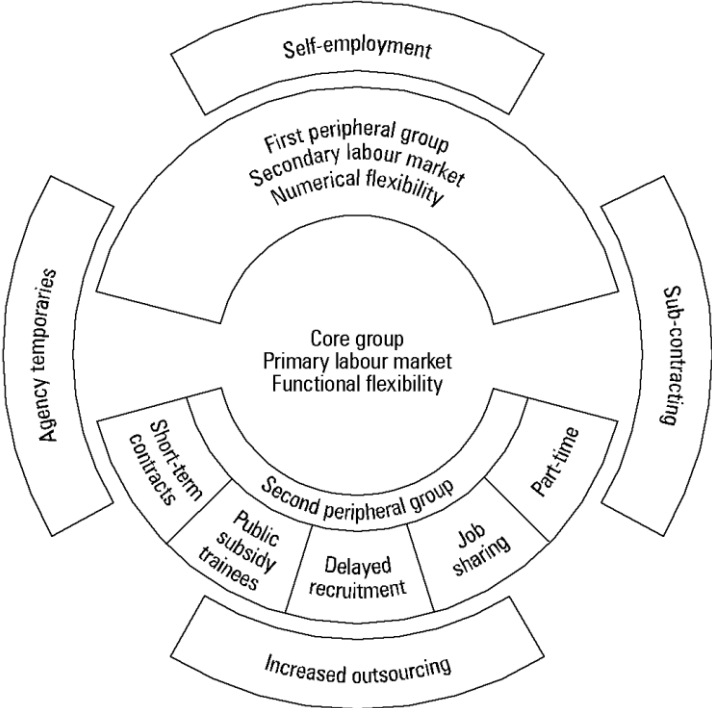
- Karlsrud, T., Olaussen, B., & Sveen, K. (2010). Klinisk legemiddelutvikling i farmasøytisk industri. *Norsk Farmaceutisk Tidsskrift*, (12/2010), 16-20.
- Katila, R., & Shane, S. (2005). When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5), 814-829.
- Katz, J. A., Aldrich, H. E., Welbourne, T. M., & Williams, P. M. (2000). Special Issue on Human Resource Management and the SME: Toward a New Synthesis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1), 7-10.
- Katz, J. A., & Welbourne, T. M. (2002). *Managing people in entrepreneurial organizations*. Amsterdam: JAI.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: Sage.
- Klaas, B. S., McClendon, J., & Gainey, T. W. (2000). Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of Professional Employer Organizations. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1), 107-124.
- Krugman, P. R. (1991). *Geography and trade*. Leuven: Leuven University Press.
- Kunnskapsdepartementet. (2005). *Vilje til forskning*. Stortingsmelding nr. 20 (2004-2005). Oslo, Kunnskapsdepartementet.
- Lazear, E. P., & Gibbs, M. (2009). *Personnel economics in practice*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Leung, A. (2003). Different ties for different needs: Recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases. *Human Resource Management*, 42(4), 303-319.
- Leung, A., Zhang, J., Wong, P. K., & Foo, M. D. (2006). The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple "fit" considerations. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 664-686.
- Levorsen, S. O. (2009). *Styrearbeid i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mair, J., & Martí, I. (2005). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Marshall, A. (1920). *Principles of economics : an introductory volume*. London: Macmillan.

- Mason, Colin. (2011). Business angels. In Dana, L-P., (Red.) *World encyclopedia of entrepreneurship*, 1-16. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Matusik, S. (1997). Motives, use patterns and effects of contingent resource use in entrepreneurial firms. *Frontiers of Entrepreneurship research 1997 Edition*.
- Meisingset, G., & Tonstad, E. (2011). *Er det en IT-klynge i Stavanger-regionen? En analyse av IT-sektoren i Stavanger-regionen i et næringsklyngeperspektiv* (Masteroppgave). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Nesheim, A., Garnæs, S., & Nesheim, T. (2003). Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4/2003.
- Nesheim, T. (2009). Mot et paradigmeskifte i forståelsen av arbeid og organisasjon. *Sosiologisk tidsskrift*, 01/2009, 71–81.
- Nesheim, T., & Jakobsen, S.-E. (2011). Nyetablerte bedrifter i det regionale innovasjonssystemet – treffer virkemidlene? Prosjektbeskrivelse, regional kvalifiseringsstøtte (forprosjekt), offentlige utviklingsoppgaver på Vestlandet, 1-5. Upublisert manuskript.
- Norges forskningsråd. (2001). *Det Norske forsknings- og innovasjonssystemet - statistikk og indikatorer*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Nøttveit, R. (2011). *Hvordan oppstartsbedrifter tilknytter seg og beholder kritisk kompetanse : "En komparativ casestudie basert på kvalitative intervjuer med seks oppstatsbedrifter"* (Masteroppgave). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- OECD (2012). *Public sector research - shaping factors - economic specialisation*. Hentet fra: <http://www.oecd.org/innovation/policyplatform/publicsectorresearch-shapingfactors-economicspecialisation.htm>
- Oslo Cancer Cluster. (2012). *Oslo Cancer Cluster Innovation Park*. Hentet fra: <http://www.oslocancercluster.no/Aboutus/InnovationPark.aspx>
- Pieper, R. (1990). *Human resource management*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Reve, T., & Sasson, A. (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ryen, M. (1996). Forskningsrådet vil utarbeide strategi for bioteknologi. *Bladet Forskning*, 4(4).
- Rødseth, O. M. (2005). Bioteknologibedriftene ønsker større forutsigbarhet. *Bladet Forskning*, 13(3).
- Smith, D. A., & Lohrke, F. T. (2008). Entrepreneurial network development: Trusting in the process. *Journal of Business Research*, 61(4), 315-322.

- Statistisk Sentralbyrå. (2011). *Ett av tre foretak overlevde fem år*. Hentet fra: <http://www.ssb.no/fordem/>
- Torrington, D., & Hall, L. (1995). *Personnel management :HRM in action*. London: Prentice Hall.
- Ulstein, H., & Grünfeld, L. A. (2012). *Entreprenørskapets bidrag til økonomisk vekst - en litteraturgjennomgang*. Menon Business Economics, 22/2012.
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Williamson, I., & Robinson, J. (2008). The effect of small firms' recruitment practice portfolio composition on recruitment success. In R. Barrett & S. Mayson (Red.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*, 361-381. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Williamson, I. O. (2000). Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1), 27-42.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.

Vedlegg

Vedlegg 1: Atkinsons modell "The flexible firm"



The Flexible Firm (Torrington & Hall 1995, s.185)

Vedlegg 2 – Bransjebeskrivelser

Bioteknologibransjen

Forskningsrådet definerer bioteknologi som "*...integrering av naturvitenskap og teknologi i den hensikt å oppnå anvendelse av organismer, celler, deler av disse og molekylære analoger til produkter eller til tjenesteyting*" (Ryen, 1996). Bedrifter som virker innenfor bioteknologibransjen tar altså sikte på å utvikle kommersielle produkter eller tjenester på bakgrunn av denne integrasjonen. Et interessant trekk ved bransjen er at bioteknologibedrifter inngår som andre ledd i et medikaments prosess fra idé til kommersialisering. Ideen oppstår i en forskningsinstitusjon, hvorpå institusjonen avgjør at den kan ha kommersiell verdi. Bioteknologibedriften opprettes så på bakgrunn av denne ideen, der mandatet er å videreutvikle teknologien. Når utviklingen er tilfredsstillende tar deretter Big Pharma-selskaper medikamentet til markedet. Dette skjer som oftest ved at en Big Pharma aktør kjøper opp bioteknologibedriften. En effekt av dette er at bransjen ikke domineres av store og tunge aktører, samtidig som vekstorienteringen blir lav når målet er avhending.

Videre er bransjen forskningsintensiv, og avhenger således av et høyt kunnskap- og kompetansenivå blant de ansatte for å sikre forretningsmessig suksess. Bransjen er dessuten underlagt strenge nasjonale og internasjonale regelverk i forskningen og utviklingen av legemidler (Rødseth, 2005), noe som innebærer at kompleksiteten i arbeidet øker ytterligere.

Bransjen har de senere årene opparbeidet seg en spesiell posisjon i Norge, og ble i 2005 utpekt av Kunnskapsdepartementet som ett av tre satsningsområder innen teknologi. Siden den gang har flere bedrifter dukket opp, drevet frem av næringsklyngen Oslo Cancer Cluster (OCC). Gjennom OCC knyttes akademikere, klinikere og bioteknologiselskaper sammen i en sterkt voksende klynge med fokus på forbedret kreftdiagnostikk, behandlinger og kommersielle nyvinninger (Institutt for Kreftforskning, 2009, Reve & Sasson, 2012). OCC bidrar slik med at overføringskostnader reduseres da de skaper arenaer for informasjons- og kunnskapsutveksling (Reve & Sasson, 2012).

Høyteknologibransjen

Høyteknologibransjen er videre og mindre strømlinjeformet enn bioteknologibransjen. OECDs definisjon av høyteknologiindustrier gjenspeiler dette, der alle industrier som kan vise til høyere FoU-kostnader enn 5 prosent av omsetning regnes som høyteknologiindustrier (OECD, 2012). OECD er de første til å konkludere med at en slik definisjon er problematisk. Innovasjon kan eksempelvis ikke klassifiseres på bakgrunn av en enkelt indikator som FoU. Samtidig vet vi at flere *"nyskapende bedrifter i de fleste bransjer bruker avansert forskningsbasert kunnskap og sofistikerte produksjonssystemer uten å kanalisere det gjennom FoU-posten på budsjettet"* (Norges forskningsråd, 2001). Spesielt kan dette antas å gjelde for flere entreprenørbedrifter, som gjerne eksisterer på bakgrunn av avansert forskningsbasert kunnskap uten at bedriftene selv vil definere dette som FoU.

Våre fokalbedrifter innen høyteknologi har sitt virksomhetsområde innenfor så forskjellige områder som skreddersydd systemutvikling, levering av systemvare, energilagring og radiosendingsteknologi. FoU-kostnadene slik de fremkommer i balansen i disse bedriftene vil sannsynligvis være lave. Det er likevel liten tvil om at den kompetansen som skal til for å levere disse produktene og tjenestene krever spesialisert kompetanse. Dermed kan OECDs mer perifere sektordefinisjoner (OECD, 2012) være mer anvendbar og lettere å applisere på entreprenørbedrifter. Slik kan vi klassifisere fokalbedriftenes tilhørighet til informasjonsteknologi, dataingeniørkunst og telekommunikasjon, som alle samles under høyteknologiparaplyen.

Felles for høyteknologibedriftene er at de virker innenfor en konkurransearena som er dominert av store og tunge organisasjoner (Kunnskapsdepartementet, 2005). Legitimitetsutfordringene kan derfor antas å være store. Samtidig favner bransjen så vidt at behov og utfordringer relatert til HRM kan antas å være avvikende.

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Informasjon til intervjuobjektet

Dette intervjuet gjøres i forbindelse med vår masterutredning på Norges Handelshøyskole innenfor profilen økonomisk styring. Oppgaven skrives i samarbeid med forskningsinstitusjonen SNF, som er tilknyttet Norges Handelshøyskole og Universitetet i Bergen, og etter veiledning fra Torstein Nesheim. Torstein Nesheim har gjennomført et forprosjekt der kunnskap om bemanning og rekruttering innenfor forskning, samt det offentliges rolle for nye bedrifter, kartlegges. Vår masteroppgave ble utlyst av som følge av dette forprosjektet, og våre data kan derfor i ettertid benyttes av SNF. Formålet med vår oppgave er å kartlegge hvilke utfordringer entreprenørbedrifter innenfor de to bransjene IT og bioteknologi møter i oppstarts- og vekstfase, med tanke på rekruttering og organisering av ressurser.

Dette intervjuet vil forløpe seg som et semi-strukturert intervju, der vi forsøker å la praten forløpe seg rundt utvalgte temaer. Strupstad vil fungere i rollen som hovedintervjuer, mens Ryberg vil observere samt bistå med relevante spørsmål som måtte dukke opp gjennom samtalen. Dersom det er enkelte spørsmål du ikke ønsker å besvare, har du full anledning til å avstå fra dette. Dersom du ønsker kan vi anonymisere ditt og bedriftens navn. Dette kan du ta stilling til etter intervjuet er gjennomført. Vi ber om din tillatelse til å tape samtalen. Transskripsjonen fra intervjuet vil sendes til deg på e-post, slik at du kan få mulighet til å lese igjennom og rette eventuelle uttalelser.

Del 1: Bakgrunnsinformasjon

Person:

- Hva er objektets rolle i bedriften?
- Hvilken utdanning/kompetanse har objektet?
- Hva er objektets tidligere karriere?
 - Tidligere bedriftsetableringer?

Bedrift:

- Hvem står bak etableringen av bedriften?
- Hva er bedriftens ambisjoner?
 - Vokse?
 - Selge?
- Hvor er bedriften i livsløpet i dag?
- Har dere fått noen form for offentlig støtte?
 - Rådgivning?
 - Monetær bistand?
- Hvor mange ansatte var dere når dere startet opp?
 - Antall ansatte i dag?

Generelt:

- Hva var de største utfordringene i oppstartsfasen?
 - Andre utfordringer i vekstfasen?
 - Utfordringer i forbindelse med kompetanse?
- Har dere opplevd noen kritiske hendelser?
 - Var dette knyttet til tilgjengelig kompetanse?
 - Likviditet eller markedstilgang?

Del 2: Kompetansebehov

- Hvilken kompetanse prioriterte dere å innhente ved oppstart?
 - Spesialister?
 - Numerisk fleksibilitet?
- På hvilken måte har kompetansebehovet endret seg fra oppstartfase til vekstfase?
- Hvor varierende har kompetansebehovet vært gjennom fasene?
- Har dere i perioder opplevd overskudd eller underskudd på kompetanseressurser?
 - Årsak?
- Hvordan vektla dere forholdet mellom rett kompetanse og rett personlighet i selskapet ved oppstart?
 - I vekstfasen?
- Hvordan var kompetansesammensetningen i oppstartsfasen?
 - I vekstfasen?
 - Hvis endring; Hvorfor?

Del 3: Tilknytningsformer

- Gjennom hvilken kanal hentet dere kompetanse i oppstartsfasen?
 - Styremedlemmer?
 - Svake nettverk (Profesjonelt nettverk)?
 - Sterke nettverk (Familie, venner, bekjente)?
 - Hvorfor valgte dere kanalen?
 - Andre kanaler i vekstfasen?
- Hvilke utfordringer møtte dere når kompetansen skulle innhentes i oppstartsfasen?
 - Interne utfordringer (mangel på tid, monetære ressurser, rekrutterer, HR)?
 - Eksterne utfordringer (markedsmessige utfordringer)?
 - Løsning?
 - Har vekstfasen bydd på andre utfordringer knyttet til kompetanseinnhenting enn oppstartsfasen?
- Har det på et tidspunkt å ”lage” kompetansen?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Når?

Del 4: Rekrutteringsprosessen

- Hvilke typer ansettelsesforhold har blitt benyttet?
 - Kontrakter (prosjekt/midlertidig/fast ansatt)?
 - Hvorfor er disse valgt?
- Hvilke rekrutteringsprosedyrer var på plass ved de første ansettelsene?
 - Kommunikasjonskanaler?
 - Screeningprosedyrer?
 - Intervjuprosedyrer?
- Hvordan utviklet rekrutteringsprosedyrene seg i vekstfasen?
- Hvem har hatt hovedansvaret for å gjennomføre rekruttering?
 - Personens rekrutteringskompetanse?
- Hvilke hjelpemidler har dere benytter for å fremstille dere som en attraktiv arbeidsgiver?
- Har dere hatt noe av det dere vil klassifisere som feilansettelser?
 - På hvilken måte?
 - Når?
- Eksisterer det en bransjenorm for hvordan ansettelsesprosessen skal gjennomføres?
 - Har dere forsøkt å emulere denne i oppstarts eller vekstfasen?

Del 5: Organisering

- I hvilken grad var HR et prioritert område ved oppstart?
 - Hvilken verdi har en HR- avdeling?
- Har bedriften i dag en HR avdeling?
- Hvordan har HR relaterte emner blitt behandlet i bedriften?
- Hvilke belønningsmekanismer benyttet dere i oppstartsfasen?
 - I vekstfasen?
- Hvordan var bedriften strukturert/organisert i oppstartsfasen?
 - Endring gjennom vekstfasen? (stillinger, ansvarsområder, rapportering)
 - Drivkraften bak formaliseringen? (markedet, ansatte, styret)
 - Forskjell på bedriftens attraktivitet på arbeidsmarkedet etter formalisering?
- Er bruk av insentivsystemer mer eller mindre viktig for en entreprenør?

- Hvorfor?

Del 6: Avsluttende spørsmål

- Når du ser på bedriftens utvikling i perspektiv, vil du si at det har vært et klart skille mellom oppstartsfasen og vekstfasen?
 - På hvilken måte?
 - Hvordan taklet bedriften overgangen?
- Hvis du nå, etter vi har vært igjennom denne samtalen, skulle trukket frem de hovedutfordringer deres bedrift har møtt knyttet til rekruttering og organisering i oppstarts og vekstfasen, hva ville du trukket frem da?