



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH99

Examensarbete i Entreprenörskap och Innovation Management på kandidatnivå

VT-2015

Entreprenörens motivation

En studie om hur motivation förändras över tid hos grundaren av ett
gasellföretag

Författare:

Karl Hansson 921109-0775

Felix Nieminen 870818-0495

Mattias Nilsson 780628-3979

Handledare:

Caroline Wigren-Kristoferson

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Entreprenörens motivation – en studie om hur motivation förändras över tid hos grundaren av ett gasellföretag

Seminariedatum: 2015-06-03

Ämne/kurs: FEKH99, Examensarbete kandidatnivå i Entreprenörskap och Innovation Management, 15 högskolepoäng

Författare: Karl Hansson, Felix Nieminen och Mattias Nilsson

Handledare: Caroline Wigren-Kristoferson

Fem nyckelord: Entreprenör, motivation, gasellföretag, förändring, tillväxt

Syfte: Syftet med vår uppsats är att kartlägga och analysera motivationen hos entreprenörer som startat och driver gasellföretag, samt om och i så fall hur denna har förändrats över tiden som företaget utvecklats. Vi är även intresserade av att se huruvida den empiriska verkligheten motsvaras av den teoretiska referensram som finns kring motivation hos entreprenörer.

Metod: Studien vi har gjort baseras på en kvalitativ metod med tillhörande abduktiv ansats. Datainsamlingen har skett genom nio intervjuer av grundande entreprenörer för gasellföretag där intervjuformen har varit av semistrukturerad karaktär.

Teoretiska perspektiv: Den teoretiska grunden för studien baserar sig på teori om entreprenörens psykologi med en djupdykning i entreprenörens motivation och drivkraft. Greiners tillväxtmodell används för att kategorisera företagets olika faser.

Empiri: Empirin utgörs av grundare för gasellföretag och förändringen i deras motivation över tiden.

Resultat: Vår studie visar att motivationen hos den grundande entreprenören förändras över tiden. I takt med att företaget växer motiveras entreprenören i högre grad av att självtilliten blir större och av möjligheten att kunna styra över sin egen tid. Vad gäller de andra motivationsfaktorerna kan vi inte se någon generell förändring hos entreprenörerna över tiden.

ABSTRACT

Title: The entrepreneur's motivation – a study on how the founders motivation changes over time in gazelle companies

Seminar date: 2015-06-03

Course: FEKH99, Degree Project in Entrepreneurship and Innovation Management
Undergraduate level, 15 University Credits Points

Authors: Karl Hansson, Felix Nieminen and Mattias Nilsson

Advisor/s: Caroline Wigren-Kristoferson

Key words: Entrepreneur, motivation, gazelle company, change, growth

Purpose: The purpose of this study is to map out and analyze the entrepreneurs' motivation who has founded and developed gazelle companies, and if there has been a change in motivation over time. We are also interested in seeing how well the empirical findings correlate with the theoretical frame of reference which regards to motivation and entrepreneurs.

Methodology: Our study is based on a qualitative methodology with an abductive approach. Data has been collected from nine interviews with the founding entrepreneur of gazelle companies where the form of the interview has been of a semi-structured character.

Theoretical perspectives: The theoretical basis for our study consists of theory regarding the entrepreneur's psychology with a deeper insight in the entrepreneur's motivation and drive. Greiner's growth model is used to categorize the various phases of the company.

Empirical foundation: The empirical data consists of the founder of the gazelle company and the change in their motivation over time.

Conclusions: Our study shows that the motivation of the founding entrepreneur is changing over time. As the company grows the entrepreneur will be more motivated by that self-efficacy becomes stronger and the possibility to control their own time. With regards to the other motivation factors we cannot see a general change over time among the entrepreneurs.

FÖRORD

Rapporten du nu håller i din hand är en kandidatuppsats, och resultatet av tre studenters examensarbete i Företagsekonomi med inriktning Entreprenörskap och Innovation Management på Lunds Universitet. Arbetet har varit både intressant och lärorikt, men framförallt inspirerande för tre ekonomistudenter längs deras väg mot arbetslivet.

Vi vill ta tillfället i akt och tacka alla de respondenter som öppnat sina hjärtan och bidragit till vår undersökning samt vår handledare Caroline Wigren-Kristoferson som värdefullt väglett oss i vårt arbete. Ett sista tack riktas till alla de tilltänkta respondenter som tyvärr ej haft tid att delta i en intervju, det fick oss att knyta näven i fickan och bli ännu mer motiverade.

Lund, 1:e juni 2015



Karl Hansson



Felix Nieminen



Mattias Nilsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|-------------------------------------------|----|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Problemdiskussion | 3 |
| 1.3 Syfte | 4 |
| 1.4 Frågeställning | 4 |
| 1.5 Avgränsningar | 5 |
| 1.6 Målgrupp | 5 |
| 1.7 Vårt bidrag | 5 |
| 1.8 Disposition | 6 |
| 2. Metod | 7 |
| 2.1 Vetenskapligt synsätt | 7 |
| 2.1.1 Ansats | 7 |
| 2.1.2 Val av metod | 8 |
| 2.2 Forskningsdesign | 9 |
| 2.2.1 Val av empiri | 9 |
| 2.2.2 Fallstudie | 9 |
| 2.2.3 Datainsamling | 10 |
| 2.2.3.1 Sekundärdata | 10 |
| 2.2.3.2 Primärdata | 11 |
| 2.3 Val av teori | 15 |
| 2.4 Analysmodell | 16 |
| 2.5 Vetenskaplig kvalitetsbedömning | 18 |
| 2.6 Källkritik | 20 |
| 3. Teoretisk referensram | 22 |
| 3.1 Introduktion | 22 |
| 3.2 Entreprenörens psykologi | 22 |
| 3.3 Motivation | 24 |
| 3.4 Greiners tillväxtmodell | 27 |
| 3.5 Sammanfattning | 29 |
| 4. Empiri | 31 |
| 4.1 Introduktion | 31 |

| | |
|-------------------------------------------------------|----|
| 4.2 Kort presentation av entreprenörerna..... | 31 |
| 4.3 Anledning till uppstart | 33 |
| 4.4 Förändring av arbetsuppgifter..... | 37 |
| 4.5 Anmärkningsvärda händelser | 39 |
| 4.6 Motsvarade förväntningar..... | 42 |
| 4.7 Förväntningar på framtid | 44 |
| 4.8 Entreprenörens bild av motivation..... | 46 |
| 5. Analys och teoretisk återkoppling..... | 48 |
| 5.1 Introduktion | 48 |
| 5.2 Positionering i Greiners tillväxtmodell | 48 |
| 5.3 Motivationsförändringar hos entreprenörerna | 51 |
| 5.3.1 Entreprenör 1 | 51 |
| 5.3.2 Entreprenör 2..... | 52 |
| 5.3.3 Entreprenör 3..... | 53 |
| 5.3.4 Entreprenör 4..... | 54 |
| 5.3.5 Entreprenör 5..... | 55 |
| 5.3.6 Entreprenör 6..... | 57 |
| 5.3.7 Entreprenör 7..... | 59 |
| 5.3.8 Entreprenör 8..... | 60 |
| 5.3.9 Entreprenör 9..... | 61 |
| 5.4 Mönster i motivationsförändringar | 63 |
| 6. Slutsats..... | 65 |
| 6.1 Resultat och diskussion..... | 65 |
| 6.2 Fynd under studien | 67 |
| 6.3 Studiens styrkor och svagheter | 67 |
| 6.3.1 Trovärdighet | 67 |
| 6.3.2 Autencitet | 68 |
| 6.3.3 Utvärdering av teorier..... | 68 |
| 6.4 Förslag på vidare forskning | 69 |
| Referenslista..... | 70 |
| Appendix..... | 74 |
| Appendix 1. Intervjuguide | 74 |
| Appendix 2. Tidsplan..... | 75 |

1. INLEDNING

Studiens första kapitel ger en introduktion till uppsatsämnet. Bakgrund och problemdiskussion mynnar ut i studiens syfte och frågeställning. Avgränsningar, vårt forskningsbidrag och arbetets disposition presenteras också i introduktionskapitlet.

1.1 BAKGRUND

Entreprenörskap är viktigt i Sverige för att nå förnyelse och för att driva den ekonomiska utvecklingen som skapar fler arbetstillfällen (Riksdagen, 2014). Är man intresserad av entreprenörskap i allmänhet och framgångsrikt entreprenörskap i synnerhet är steget till att få upp ögonen för gasellföretag inte särskilt långt. Dessa företag står enligt tidigare forskning för extrem tillväxt, genererar en väldigt stor del av de jobb som skapas och ger hög samhällsekonomisk utveckling (Birch, 1979). Vid en närmare studie av begreppet gasell i ekonomiska termer lägger vi märke till följande. Forskning gällande den ekonomiska betydelsen av små företag var försumbar innan David Birch presenterade sitt bidrag på området (Henrekson & Johansson, 2009). David Birch kom i sin välciterade bok ”The job generation process” (1979) fram till att en liten grupp små företag med hög tillväxt genererar de flesta av de nya jobben i en ekonomi. Dessa företag kom Birch (1979) att kalla gaseller. Det jämförde han med storföretagen som han kallade elefanter, vilka enligt Birch har många anställda men genererar få nya jobb. De företag som är väldigt små och bara växer marginellt och därmed bidrar väldigt lite till ökning av sysselsättning kallade han för möss. Hur har då forskningen på området sett ut sedan dess? Henrekson & Johansson hävdar i sin artikel ”Gazelles as job creators: a survey and interpretation of evidence” (2009) att det numera är vedertaget att gasellföretag gynnar sysselsättning på ett enastående sätt. Det styrks både av tidigare forskning och den empiriska undersökning som Henrekson & Johansson (2009) presenterar i artikeln. Författarnas undersökning visar också på vissa ytterligare kännetecken för gaseller. Gasellföretag tenderar att vara av yngre ålder än andra rörelser. Vidare kan gaseller vara stora företag men i regel är de små. Det har funnits en tro att gaseller är överrepresenterade inom högteknologiska industrier; det förkastas av Henrekson & Johansson (2009). De hävdar att gasellföretag finns inom alla branscher. I Tillväxtsanalys - som är en statlig myndighet med uppdraget att analysera och utvärdera svensk tillväxtpolitik - rapport: ”Gasellföretag - Kännetecken och utvecklingsmönster” (2009) presenteras samma slutsats för den svenska marknaden. Dessutom hävdas att gaseller är mer kapital- och

humankapitalintensiva samt svarar för en oproportionellt stor del av ökningen i förädlingsvärde jämfört med andra företag. Under åren 2004 till 2007 stod gasellföretagen för drygt 10 procent av ökningen av BNP i Sverige (Tillväxtanalys, 2009). Ett ytterligare sätt som samhället tjänar på att gasellföretag skapas är att processen leder till att många nya innovationer kommersialiseras och får spridning (Tillväxtanalys, 2009). Med detta som bakgrund känns det självklart att vår värld skulle vinna på att det skapades fler gasellföretag per år än i nuläget. Därför vore det intressant att ta del av erfarenheter från de människor som står bakom dessa bedrifter, nämligen entreprenörerna och grundarna av dessa tillväxtföretag.

För att framgångsrika företag ska skapas och växa krävs individer som tar initiativet att starta och driva dessa. Scott och Rosa (1996) hävdar att tidigare forskning har fokuserat på att analysera företaget snarare än individen. De menar att samma entreprenör idag kan ha flera företag än bara ett och att fokus därför bör läggas på individen snarare än företaget. För en bättre förståelse gällande entreprenörskap är vi intresserade av individerna bakom framgångsrika företag. De eldsjälar till entreprenörer som trots utmaningar fortsatt driva sitt företag mot framgång. Kan entreprenörens motivation förklara framgången? Enligt Nationalencyklopedin definieras motivation som en:

”psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål” (Nationalencyklopedin, 2015).

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Motivationens roll inom entreprenörskap har undersökts av forskare under lång tid. Kuratko, Hornsby och Naffziger (1997) undersöker motivationens betydelse för entreprenörer i uppstartsskedet av en ny verksamhet. Herron och Spazienz (1992) utför liknande undersökningar och argumenterar för att motivation är av yttersta vikt för att förstå och bringa klarhet i vad det är som driver nytt företagande och uppkomsten av nya organisationer. Den forskning som har gjorts gällande motivation inom ramen för entreprenörskap tenderar att fokusera på entreprenörens drivkrafter just under uppstartsskedet när nya företag bildas (Kuratko, Hornsby & Naffziger, 1997). Lika viktigt är det att undersöka hur motivation hos entreprenören förändras över tiden, och hur motgångar hanteras och påverkar motivationen att driva företaget vidare. Carsrud och Brännback (2011) hävdar att det saknas kontextspecifik forskning om motivation. Därför är vi intresserade av hur motivationen förändras över tid i kontexten för gasellföretag. Entreprenörens motivation är nära besläktad med forskningsområdet om entreprenöriell orientering (EO). EO behandlar entreprenörens olika egenskaper för att bedriva entreprenörskap (Covin & Wales, 2011). Även inom detta forskningsområde har det gjorts få studier om hur entreprenörens egenskaper påverkar dennes agerande i relation till organisationens tillväxt (Poon, Ainuddin & Junit, 2006).

Tillväxtanalys, en statlig myndighet under näringsdepartementet som utvärderar svensk tillväxtpolitik, publicerar regelbundet rapporter om hur nyetablerade företag står sig över tiden. Av de företag som startades år 2008 överlevde 69 procent till 2011 (Tillväxtanalys, 2013). Orsakerna till att en stor del av företagen inte drivs vidare är många och på en marknad med konkurrens och fri etableringsrätt kommer inte alla företag att överleva. Det är å andra sidan viktigt för svensk ekonomis utveckling att nya företag etableras och att så många som möjligt överlever och växer för att driva innovationen och skapa fler jobbtilfällen (Tillväxtanalys, 2013). För att bättre förstå från en entreprenörs perspektiv vad som motiverar i de företag som lyckas nå tillväxt, samt hur denna motivation förändras över tiden när företaget går genom olika skeden undersöker vi motivationen hos grundare av gasellföretag.

Det finns en stor omfattning definitioner av vad ett gasellföretag är och olika myndigheter och organisationer definierar gasellföretag på olika sätt. Det gemensamma är dock att de definierar ett gasellföretag som ett företag med mycket hög tillväxt under ett visst antal år. Gasellerna har en betydande effekt på skapandet av arbetstillfällen och samhällsekonomisk utveckling (Tillväxtanalys, 2009). Definitionen som används i denna uppsats har hämtats från

Dagen Industri, som är den organisation i Sverige som varje år delar ut titeln gasell till de företag som uppfyller kraven. Dagens Industris definition är lämplig eftersom uppsatsen är avgränsad till svenska företag och vilka företag som utsetts till gaseller återfinns enkelt genom Dagens Industri. Enligt Dagens Industris hemsida måste ett företag som aspirerar på en gaselltitel uppfölja följande kriterier:

- ”en omsättning som överstiger 10 Mkr
- minst tio anställda
- minst fördubblat sin omsättning, om man jämför det första och det senaste räkenskapsåret
- ökat sin omsättning varje år de senaste tre åren
- ett samlat rörelseresultat för de fyra räkenskapsåren som är positivt
- i allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner
- sunda finanser” (Dagens Industri, 2014)

Att förstå vad som driver entreprenörer i gasellföretag att utveckla sina företag och stanna hos dem över tid när organisationen och arbetsuppgifterna förändras är viktigt för att kunna underlätta för fler företag att nå tillväxt och minska andelen företag som läggs ned inom de första åren. Vidare är det viktigt att förstå motivationen i olika skeden av företagets tillväxt för att bättre kunna utbilda och förebereda entreprenörer på hur det är att driva ett företag, inte enbart i uppstartsskedet utan i ett längre perspektiv.

1.3 SYFTE

Syftet med vår uppsats är att kartlägga och analysera motivationen hos entreprenörer som startat och driver gasellföretag, samt om och i så fall hur denna har förändrats över tiden som företaget utvecklats. Vi är även intresserade av att se huruvida den empiriska verkligheten motsvaras av den teoretiska referensram som finns kring motivation hos entreprenörer.

1.4 FRÅGESTÄLLNING

Hur kännetecknas entreprenörers motivation inom gasellföretag, och hur förändras den över tiden?

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Undersökningen avgränsar sig till motivationsförändringen hos den grundande entreprenören för ett gasellföretag. Det betyder att övriga inblandade till företagets framgång inte kommer att delta i undersökningen för att besvara frågeställningen. Vi väljer också att avgränsa oss till gasellföretagen som motsvaras av vår definition av begreppet. Utöver denna definition är vi endast intresserade av de företag som startats 2008 eller senare, detta för att respondenternas svar skall bli så tillförlitliga som möjligt. Undersökningen är geografiskt avgränsad till Sverige.

1.6 MÅLGRUPP

Vi vänder oss primärt till befintliga och blivande entreprenörer och studenter inom entreprenörskap. Vi är även måna om att nå ut till de människor som har intresse av ny kunskap om den grundande entreprenörens motivation.

1.7 VÅRT BIDRAG

Vi ämnar till att skapa förståelse för hur motivationen hos den grundande entreprenören ter sig efter startandet av företaget. Denna kunskapslucka upptäcktes efter att ha studerat ämnet entreprenörskap. Vi vill bidra med kunskap om hur motivationen utmärker sig hos entreprenören i de senare företagskeendena.

1.8 DISPOSITION

1. Inledning – Studiens första kapitel ger en introduktion till uppsatsämnet. Bakgrund och problemdiskussion mynnar ut i studiens syfte och frågeställning. Avgränsningar, vårt forskningsbidrag och arbetets disposition presenteras också i introduktionskapitlet.

2. Metod – I det andra kapitlet beskriver vi hur vårt arbete med uppsatsen har fortskridit. Här presenteras vårt tillvägagångssätt, flertalet arbetsmetoder vi använt oss av samt en förklaring till varför vi valt att använda dessa.

3. Teori – I detta kapitel presenterar vi teorier och begrepp som vi anser relevanta för vår studie.

4. Empiri – I uppsatsens fjärde kapitel presenteras den sorterade primärdatan från de nio intervjuer som genomförts med grundarna av gasellföretag.

5. Analys & Teoretisk återkoppling – Uppsatsens femte kapitel innehåller en analys av det insamlade empiriska materialet som fogats samman med den teori vi valt för studien.

6. Slutsats – I uppsatsens sjätte kapitel presenterar vi vår slutsats och eventuella fynd. Vi ger förslag till framtida forskning och en rannsakan av den studie vi genomfört.

Referenslista – Uppsatsens referenslista återger de källor som studien vilar på. Denna delas upp i böcker, vetenskapliga artiklar samt elektroniska källor.

Appendix – I uppsatsens sista del återfinns den intervjuguide som användes vid den empiriska undersökningen samt tidsplanen för vårt arbete.

2. METOD

I det andra kapitlet beskriver vi hur vårt arbete med uppsatsen har fortskridit. Här presenteras vårt tillvägagångssätt, flertalet arbetsmetoder vi använt oss av samt en förklaring till varför vi valt att använda dessa.

2.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT

Vårt syfte är att kartlägga och analysera motivationen hos entreprenörer som startat och driver gasellföretag, samt om och i så fall hur denna har förändrats över tiden som företaget utvecklats. Vi är även intresserade av att se huruvida den empiriska verkligheten motsvaras av den teoretiska referensram som finns kring motivation hos entreprenörer. För att uppfylla detta är det viktigt att få kännedom kring entreprenörens tankar och känslor kring sitt företag och sin roll i företaget. Vad vi undersöker är således entreprenörens subjektiva bild av sin situation och vad som driver honom eller henne att fortsätta utveckla sitt företag, snarare än en objektiv sanning. Utifrån dessa förutsättningar anammar vi en icke-positivistisk kunskapssyn. Björklund och Paulsson (2010) beskriver den icke-positivistiska kunskapssynen som ett perspektiv där forskaren inte söker objektiva sanningar utan vill förstå verkligheten genom betraktarens ögon. Vidare beskriver de att en icke-positivistisk kunskapssyn i regel leder till att metoderna för datainsamling och analys inte är lika strikta som när ett positivistiskt perspektiv anammas. Vår kunskapssyn präglar således tillvägagångssätten för vår undersökning. Dessa tillvägagångssätt presenteras senare i detta kapitel.

2.1.1 ANSATS

Under arbetet förflyttar sig forskaren mellan det empiriska och det teoretiska materialet som utgör studien. Det förekommer tre stycken inriktningar som en studie kan anta, dessa är; induktiv, deduktiv och abduktiv.

Den induktiva ansatsen används när forskaren befinner sig i verkligheten och när hen utefter sina observationer av denna sammanställer teoretiska modeller som generaliserar forskningen (Bryman & Bell, 2007). Den deduktiva ansatsen riktar in sig på att forskaren skapar hypoteser utifrån sin teoretiska kunskap som forskaren sedan vill pröva mot den empiriska verkligheten. Hypoteserna kan sedan förkastas eller stärkas beroende på utfallet (Bryman & Bell, 2007).

Den abduktiva ansatsen tar anspråk i att forskaren kan vandra fram och tillbaka mellan de båda materialen (Björklund & Paulsson, 2010).

För vår studies syfte har en abduktiv ansats valts. Den abduktiva ansatsen tillåter oss att söka samband mellan de båda materialen och se vart det eventuellt kan finnas luckor i både teori och empiri. Den form av tvåvägskommunikation som den abduktiva ansatsen erbjuder mellan teori och empiri ger vår forskning nödvändig flexibilitet vilket den deduktiva ansatsen inte gör. Vi är intresserade av att finna hur entreprenörers motivation förändras över tiden och vad som kännetecknar denna. För att uppnå detta med vår studie behöver vi kunna bilda oss en helhetsuppfattning runt ämnet och se vilka egenheter som finns hos entreprenörerna och inget som bygger på att stärka eller att förkasta hypoteser. Den induktiva ansatsen har valts bort på grund av att vårt syfte som bygger på att vi vill titta på förändringar som skett i motivationen hos entreprenörer under en tidsram om sex till sju år. Den induktiva ansatsen bygger på observationer vilket hade omöjliggjort denna typ av studie med hänsyn till vår tidsram för uppsatsen.

2.1.2 VAL AV METOD

I breda drag finns det två olika forskningsmetoder att välja mellan. Det är dels den kvantitativa som framförallt behandlar information som är mätbar och numerisk, och dels den kvalitativa där syftet snarare är att nå ökad förståelse för ett fenomen (Björklund & Paulsson, 2010). Den kvantitativa forskningsmetoden är mer användbar i positivistiska undersökningar då ett objektivet svar är målet. Eftersom vår undersökning är av icke-positivistisk natur och inte söker objektiva sanningar utan ökad förståelse kring entreprenörens motivation i olika faser av företagets utveckling har vi valt att använda oss av den kvalitativa undersökningsmetoden. Entreprenörens personliga motivation handlar till stor grad om tankar och känslor, vilka är svåra att mäta numeriskt. Därmed passar den kvalitativa metoden bättre än den kvantitativa för vårt syfte.

Den främsta kritiken som riktats mot den kvalitativa metoden är att det är svårare att nå generella slutsatser när den används (Bryman & Bell, 2007; Björklund & Paulsson, 2010). Kritiken är rättvis då graden av subjektivitet ofta är högre vid användande av den kvalitativa metoden. I vårt fall, då vi undersöker motivation, är å andra sidan subjektiviteten nödvändig och ofrånkomlig eftersom det handlar om individers tankar och känslor. Även om detta kan

leda till en brist av generalisering i våra slutsatser tror vi att vi kan bidra till en ökad förståelse för hur motivationen förändras hos entreprenörer när deras företag växer.

2.2 FORSKNINGSDSIGN

I denna del beskriver vi i detalj hur vi gått tillväga för att fullfölja vår abduktiva, kvalitativa undersökning av entreprenörers motivation i gasellföretag. Syftet med detta är att underlätta så mycket som möjligt för att kunna upprepa undersökningen. Dessutom motiverar vi våra val utifrån syftet för uppsatsen.

2.2.1 VAL AV EMPIRI

Det är viktigt för samhället med entreprenörskap och innovation. Det skapar nya jobb, tillfredsställer behov på ett effektivare sätt och påverkar ekonomin i positiv bemärkelse. Utvecklandet av ett samhälle som kännetecknas av välmående är beroende av det. Det som är den avgörande faktorn för att entreprenörskap uppkommer är motivation. (Smith, 2006) Det är motivation som leder från tanke till handling (Bruzelius & Skärvad, 2004). Därför blev vi intresserade av att titta närmare på detta fenomen. Valet att studera motivation hos grundare av gasellföretag gjorde vi eftersom dessa företag står för extrem tillväxt, ger hög samhällsekonomisk utveckling och genererar en väldigt stor del av de nya jobb som skapas i samhället. En djupare förståelse för motivation hos entreprenörer inom gasellföretag kan möjligtvis på sikt leda till fler av dessa mycket framgångsrika rörelser. Detta motiverade oss till att skriva denna uppsats.

2.2.2 FALLSTUDIE

Enligt Bryman och Bell (2007) är en fallstudie en detaljerad och djupgående undersökning av till exempel en organisation, en plats, en person eller en händelse. Vidare hävdar Stake (1995) att en fallstudie undersöker vad som är utmärkande i ett falls aktivitet inom en viss kontext för att skapa förståelse för det som sker. Alvehus (2013) hävdar att fallet som studeras är ett avgränsat system med egen identitet och ett distinkt beteendemönster som skiljer sig från omgivningen. Han menar att fallstudien fokuserar på vad som är kännetecknande för det specifika fallet och hur kontexten som fallet verkar i påverkar detta. Det är viktigt att fallet

studeras ur en viss synvinkel, och denna synvinkel ska vara väl förankrad med syftet av studien (Alvehus 2013). Enligt Flyvbjerg (2003) är fallstudien särskilt lämpad för att åstadkomma kontextberoende kunskap. Då vår avsikt med denna uppsats är att göra en djupgående studie för att skapa förståelse för entreprenörers motivation och dess förändring med tiden inom kontexten gasellföretag anser vi att en fallstudie är ytterst användbar. Typ av fall vi studerar är en person, det vill säga en entreprenör. Den kontext vi har valt är gasellföretag och den synvinkel vi har valt är motivation och dess förändring över tid. För att skapa en god förståelse för motivation inom det aktuella området har vi sökt att göra så många semistrukturerade intervjuer som möjligt inom tidsramen för vår undersökning. Vi har alltså gjort en multipel fallstudie. Det ger enligt Alvehus (2013) en ökning av mängden tolkningar som går att göra och förbättrad generaliseringsbarhet jämfört med att endast hänge sig åt ett fall. Kritik som framförts gällande fallstudier är enligt Flyvbjerg (2003) och Alvehus (2013) att det ej går att generalisera utifrån ett fall och att fallstudier är subjektiva och ger alltför mycket utrymme åt forskarens egna tolkningar. Denna kritik har vi, som tidigare nämnts, sökt avhjälpa genom att studera flera olika fall men också i flera olika branscher. Subjektivitet är i vår studie snarare en fördel än nackdel eftersom vi studerar entreprenörernas personliga uppfattning om deras motivation. Kritiken gällande att för mycket utrymme lämnas för egna tolkningar har vi bemött genom att verkligen lyssna på våra respondenter under de semistrukturerade intervjuerna som vi genomfört. Vid tvivel eller för att få djupare förståelse har vi ställt följdfrågor.

2.2.3 DATAINSAMLING

2.2.3.1 SEKUNDÄRDATA

Formen av sekundärdata som vi har fokuserat på är vetenskapliga artiklar, rapporter från svenska regeringen och Dagens Industri, samt i viss mån böcker. Anledningen till att vi använt vetenskapliga artiklar är att de som forskar om ett visst fenomen har störst kunskap om detta. Dessutom granskas en författares vetenskapliga artikel av andra forskare, för att se om den kan godkännas för publicering. Det gör att vetenskapliga artiklar är mer trovärdiga än andra källor. Vi har också beaktat hur många gånger en viss artikel blivit citerad. Regeringen har förmodligen en gedigen uppfattning om Sveriges situation. Därför har vi använt regeringens rapporter för att styrka vår uppfattning att entreprenörskap och innovation är

gynnsamt för vårt land. Samma synsätt har vi gällande Dagens Industri. Dagens Industri utser Sveriges gaseller och har därmed högst kunskap om dem. Vi har också varit noga med att i möjligaste mån använda flera källor för samma syfte. Vi har använt oss av samma logik som vid triangulering som innebär att olika typer av metoder används för att stödja samma påstående (Alvehus, 2013). Böckerna har vi sett som ett komplement till övriga källor. När vi sökt efter användbart material har vi använt oss framförallt av databaserna Google Scholar och LUBsearch. De sökord vi primärt använt oss av är ”entrepreneurship”, ”motivation”, ”change”, ”psychology”, ”gazelles” och ”organizational growth”. Vi har även kombinerat dessa ord för att hitta så mycket information som möjligt.

2.2.3.2 PRIMÄRDATA

För att samla primärdata har vi utfört semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer karaktäriseras av att intervjuaren har ett mindre antal öppna frågor med sig men låter respondenten tala relativt öppet kring dessa (Alvehus, 2013). Anledningen till att vi valt denna intervjuform är att vi önskat ställa relevanta frågor om det vi redan känner till men samtidigt kunna fördjupa oss inom fenomen som respondenten tagit upp och som vi inte kunnat förutse. Vidare kräver vårt syfte en kvalitativ forskningsmetod. Semistrukturerade intervjuer passar bra vid val av en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2007).

Urval

Ett strategiskt urval har gjorts för studien. Det betyder att urvalet har gjorts utifrån att den med bäst sakkunskap om det vi vill undersöka har efterfrågats för att delta i undersökningen (Alvehus, 2013). I vårt fall undersöker vi hur motivationen hos grundarna för gasellföretag förändrats över tid, därför inriktar vi oss på just grundaren till företaget för undersökningen. Valet av respondenter har vi gjort utifrån Dagens Industris lista över gaseller år 2014. Vi har haft uppfattningen att entreprenörerna, i de företag som blivit utnämnda till gaseller senast, är de som är mest benägna att bli intervjuade om det som berör utmärkelsen. Anledningen till att vi valt att intervjua entreprenörer i företag som blivit utnämnda till gaseller samma år är att sannolikheten för att bedriften är lika aktuell för alla respondenter är som högst då. Dessutom finns det en risk för negativ inställning gentemot att bli intervjuad på grund av attributet gasell om företaget gått dåligt sedan utmärkelsen mottagits. Den risken har minimerats genom att använda senast utkomna lista över gasellföretag. Vi har även gjort urvalet utifrån att det är en entreprenör som har grundat företaget. I de fall där det funnits fler än en grundare har vi tagit

reda på vem av dem som varit den uttalade VD:n och därefter utfört undersökning med honom eller henne. Vidare satte vi en gräns för hur gammalt gasellföretaget fått vara till sju år. Det gjorde vi bland annat för att entreprenören i företaget skulle minnas anmärkningsvärda händelser under tiden sedan uppstarten så bra som möjligt. Det underlättar för CIT-metoden vars huvudsyfte är att granska anmärkningsvärda eller kritiska händelser (Chell, 1998). CIT-metoden förklaras ytterligare under avsnittet ”intervjumetod”. Ett begynnande krav var också att vi skulle intervjua entreprenörer inom Skånes gränser för att kunna träffa dem personliga. Då vi anser att företagets ålder är av överordnad betydelse i förhållande till den geografiska närheten fick vi dock leta oss utanför länet.

Metod för att erhålla intervjuer

För att hitta lämpliga respondenter till våra intervjuer utgick vi ifrån listan över företag som blivit utnämnda till gaseller år 2014. För att säkerställa att företagen var högst sju år gamla granskade vi bolagsfakta som vi erhöll med hjälp av Retriever business. Nästa steg var att kontakta grundarna i de utvalda gasellföretagen. Till en början var tillvägagångssättet för att åstadkomma detta att skicka ut e-post. Vi hade uppfattningen att detta vara ett effektivt sätt för att få kontakt med många presumtiva respondenter på kort tid. Så blev inte utfallet. Vi fick endast tre svar från 40 möjliga respondenter. Vår slutsats av denna erfarenhet blev att det inte fanns någon möjlighet att få tillräckligt många respondenter inom tidsplanen (återfinns i appendix 2) för insamling av primärdata. Därför beslutade vi att istället övergå till att kontakta presumtiva respondenter genom telefon. Det visade sig ge en mycket bättre effekt och vi lyckades få tillräckligt många respondenter genom denna metod. Det krävdes dock en genomgång av majoriteten av de närmare 900 företag som blev utnämnda ”gasell” under år 2014, för att hitta tillräckligt många som motsvarade våra kriterier. Vid första kontakt berättade vi att intervjuerna skulle handla om entreprenörskap som lett till gasellutnämning. Vi preciserade ej att vi skulle fokusera på drivkrafter och motivation. Det gjordes för att ej riskera förberedda och granskade svar. Vi lade också tyngdpunkt på att respondenten fortfarande var aktiv i företaget så att hela processen från uppstart till utnämning som gasell skulle bli representerad.

Utfall

Vi har varit i kontakt med nio entreprenörer som grundat företag som blivit utnämnda gasellföretag. En av nio entreprenörer har vi träffat personligen, medan resterande åtta har undersökts per telefon. Sju av nio entreprenörer är män och åldersspannet har varit mellan 28

och 62 år. Entreprenörerna har under undersökningen varit belägna i olika delar av landet. I empirin och analysen namnges entreprenörerna som "entreprenör 1-9" då vi valt att anonymisera deras medverkan i undersökningen. Vidare är de flesta av entreprenörerna aktiva i olika branscher och borde därmed kunna ge en representativ bild av grundare för gasellföretag, vilket vi är ute efter i vår studie. Entreprenörerna presenteras mer i detalj under det fjärde kapitlet.

Intervjumetod

Vår utgångspunkt var att göra personliga intervjuer på plats i företagens lokaler eller telefonintervjuer. Enligt Bryman och Bell (2007) finns det fördelar med båda alternativen. Vid en personlig intervju kan den som intervjuar uppfatta icke-oral reaktioner som gester och ansiktsuttryck. Dessa reaktioner kan ge givande signaler för behov av klargörande eller omformulering av frågor. Den som intervjuar kan också använda sig av visuella hjälpmedel (Bryman & Bell 2007). Intervjun blir naturligtvis också mer personlig. Fördelarna med telefonintervju är enligt Bryman och Bell (2007) att de är betydligt billigare och mindre tidskrävande än en personlig intervju. Respondenten blir inte heller påverkad av intervjuarens närvaro. Intervjuarens attribut som till exempel klädsel, utseende och hållning kan ha effekt på respondentens svar (Bryman & Bell, 2007).

Undersökningen har gjorts av samtliga gruppmedlemmar för studien. Vid enstaka tillfälle har någon gruppmedlem uteblivit vid intervjutillfället, denna person har då inte fått i uppgift att transkribera vad som sagts utan det har gjorts av de som närvarat vid intervjutillfället. Att vara tre medlemmar hade sina fördelar, vid intervjutillfällena kunde samtliga medlemmar relatera till svaren och på så sätt ge tre olika infallsvinklar. Det förbättrade också sannolikheten för att inga eventuella följdfrågor förbisågs. Alla våra intervjuer utom en genomfördes med hjälp av mobiltelefon. Största anledningen till det är att vi fick leta oss utanför Skånes gränser för att kunna få tillräckligt många respondenter som var grundare i företag som var högst sju år gamla. Vi har varken haft den ekonomiska eller tidsmässiga möjligheten att göra personliga intervjuer utanför Skånes gränser. Det finns dock fördelar med detta som tidigare nämnts. Vid själva intervjutillfället har vi vidtagit vissa genomtänkta åtgärder för ett resultat som gynnar vår uppsats syfte. Motivation är något som är väldigt personligt. Därför har vi sökt påverka respondenternas svar så lite som möjligt. De har fått tala fritt och öppet om sina tankar och handlingar. För att underlätta detta ytterligare har vi låtit de entreprenörer som vi intervjuat vara anonyma. Det har gjort att de undgått riskerna med att förmedla information som

eventuellt kan uppfattas känsligt av berörda individer. Enligt Alvehus (2013) är det viktigt att intervjun, för att den ska bli produktiv, inte uppfattas som ett förhör eller ett test av respondentens kunnande. Alvehus (2013) hävdar vidare att det är viktigt att aktivt lyssna och uppmuntra till fördjupning och utveckling av svar vid behov. Vi har beaktat båda påståenden vid utförandet av våra intervjuer. För fördjupning och utveckling av svar som gynnar syftet med vår undersökning har vi lyssnat aktivt och ställt följdfrågor för att få veta mer om intressanta fenomen. Vi har också spelat in intervjuerna och fört anteckningar; allt för att underlätta vårt senare analysarbete. En inspelad källa är också mer motståndskraftig gentemot källkritik. Det har också varit viktigt att det är tyst omkring oss vid förfarandet. Dels för att inte riskera att någon utomstående hör vad som sägs, men också för att få en tydlig och användbar inspelning för vår transkribering. Vid utformandet av vår intervjuguide har vi i hög utsträckning beaktat att frågorna ska ha en klar och relevant koppling till våra teoretiska hjälpmedel och syftet med vår studie. Ordningen på frågorna har också haft central betydelse. Enligt Bryman och Bell (2007) kan just ordningen ha påverkan på de svar som erhålls. Undersökningen handlar om entreprenörernas personliga uppfattning av motivation men samtidigt har det varit av vikt att granska svaren på ett kritiskt och vetenskapligt sätt.

Critical Incident Technique

Under våra intervjuer har vi valt att använda oss av en speciell teknik som kallas Critical Incident Technique. John C. Flanagan presenterade CIT-metoden (Critical Incident Technique) 1954. Chell (1998) säger att CIT-metoden beskriver det mänskliga beteendet genom insamling, analysering och klassificering av observationer. Metoden är kvalitativ, vanligtvis i intervjuform, och hjälper till att belysa händelser som har haft en betydande roll hos en individ. Vidare beskriver Chell (1998) att det kan vara händelser, incidenter, processer eller frågor som respondenten upplevt ha haft en inverkan på dennes liv och vilka upplevda effekter de har medfört. Han beskriver att en kritisk händelse inte per automatik är något som är negativt laddat, en kritisk händelse motsvaras bäst av en anmärkningsvärd händelse utan positiv eller negativ klang. Genom CIT-metoden vill vi uppnå förståelse utifrån individens personligt synvinkel. Förståelsen nås utifrån intellektuella (kognitiva), känslomässiga (affektiva) samt beteendemässiga aspekter hos individen (Chell, 1998). Det stämmer väl överens med våra valda teorier.

Då CIT-metoden bygger på individens svar kommer informationen som tillkännages från den primära informationskällan då de själva avgör valet av händelse och dess efterföljande

effekter. Det betyder också att sammanhanget och kontexten händelsen existerar i ter sig väldigt individuellt efter respondenternas upplevelser. Genom CIT-metoden tillåts respondenterna att fritt återge utifrån sitt egna språk och sina egna villkor (Stauss och Weinlich, 1997). Metoden kräver inte att man följer några specifika regler eller riktlinjer. Som forskare tillåts man att ändra och justera i materialet till den grad att man kan anse sig ha kunnat uppnå mättnad inom forskningsområdet (Burns, Williams, och Maxham 2000).

Kritik har riktats mot CIT-metoden för att den påverkar studiens reliabilitet och validitet (Chell, 1998). Det finns rum för misstolkningar och att saker kan förstås på fel sätt hos forskaren (Edvardsson, 1992). Då CIT-metoden bygger på information från tidigare erfarenheter hos respondenten finns också utrymme för att denne kan ha omtolkat händelsen eller dess betydelse. Det kräver således att forskaren tillsätter en hög trovärdighet hos respondenten (Johnston, 1995).

2.3 VAL AV TEORI

Vi har inför vårt arbete läst ett antal vetenskapliga artiklar, rapporter och böcker vad gäller entreprenörens psykologi, entreprenörens motivation och organisatorisk tillväxt. Detta har vi gjort för att öka vår förståelse för ämnet och för att de begrepp och modeller teorin förser oss med är användbara vid analysen av vårt empiriska material. Teorin gällande entreprenörens psykologi är viktig för vårt arbete då den ger en övergripande bild av psykologiska drag hos entreprenören. Dessa är viktiga att förklara då de är starkt länkade till entreprenörens motivation. Vad gäller teorin angående entreprenörens motivation har vi efter att ha studerat tidigare forskning valt att fokusera på Shane, Locke och Collins artikel ”Entrepreneurial motivation”. Det har vi gjort dels för att författarna forskat mycket om entreprenörens motivation och för att artikeln är välciterad, men också för att de i artikeln lyfter fram och sammanfattar mycket tidigare forskning som är relevant för oss. Författarna förser oss med begrepp som är viktiga för förståelsen av entreprenörens motivation. Begreppen är också hjälpsamma för oss i vår analys. Slutligen använder vi oss av Greiners modell för organisatorisk tillväxt för att kunna kategorisera vilken fas de grundande entreprenörer vi undersöker befinner sig i med sina företag. Vi använder modellen för att vi tycker att den på ett tydligt sätt definierar olika faser i ett företags utveckling samt vilka utmaningar ledaren för företaget kan gå genom.

Framställande av intervjuguide

Framställandet av intervjuguiden gjordes efter en djupdykning i den teori som fanns presenterad kring ämnet entreprenörskap och motivation. Frågorna framställdes utifrån tre centrala byggstenar i våra teorier; organisatorisk tillväxt, psykologi och motivation. Frågorna om hur entreprenörens arbetsuppgifter har förändrats är kopplade till den organisatoriska tillväxten. Frågorna om entreprenörens bakgrund är kopplade till teorin om entreprenörens psykologi och frågorna kring de kritiska händelserna är kopplade till hur motivationen har förändrats på grund av den yttre omgivningen företaget verkar i. Frågorna i intervjuguiden valdes att skrivas på ett sådant sätt att respondenten inte skulle uppfatta syftet med studien. Vi valde alltså att maskera orden motivation och drivkraft så långt som möjligt in i frågorna. Meningen var att ljuset skulle gå upp för respondenten först i slutet av intervjun om vad den hade handlat om. David Wästerfors (2008) skriver om hur han under sina intervjuer kommit i kontakt med ”mutor” som han benämner det. Intervjuerna han har gjort, har gjorts under mer sällskapliga former, såsom middagar, golf, mässor eller under kulturella evenemang. Detta var en förklädning av syftet som var att intervjua. För att inte vi som intervjuare skulle kunna styra respondentens svar i någon viss riktning har vi valt att hålla frågorna så öppna som möjligt vilket är lämpligt då vi har en semistrukturerad intervjumetod. Vi anser också att det är viktigt med öppna frågor eftersom det ger en mer personlig bild av respondentens uppfattning om hur deras motivation har förändrats, vilket uppfyller syftet med vår studie.

2.4 ANALYSMODELL

Efter att den empiriska insamlingen färdigställts analyserades det kvalitativa materialet.

Ahrne och Svensson (2011) säger att det finns tre ledande sätt att underlätta analysarbetet:

- Att sortera
- Att reducera
- Att argumentera

Dessa tre handlingssätt hjälper forskaren att omvandla de problem som uppkommer, med det empiriskt insamlade materialet, och göra dessa hanterbara. De problem som forskaren vanligtvis ställs inför är:

- Kaosproblemet
- Representationsproblemet

- Auktoritetsproblemet

Vid insamlingen av material säger Ahrne och Svensson (2011) att forskaren ställs inför oordning, detta fenomen kallar de för kaosproblemet. För att lyckas överkomma kaosproblemet behöver forskaren kunna sortera sitt insamlade material. Vid sorteringen av materialet gör forskaren en ytterligare inblick i det material denna förfogar över och bildar en ny struktur som underlättar för det senare analysarbetet. Den nya strukturen skapas aktivt av forskaren och genom dennes teoretiska material (Ahrne & Svensson, 2011). Vår empiriska forskning bygger på nio stycken intervjuer vilket medför viss oreda. Vår utgångspunkt för det insamlade materialet ligger i vår intervjuguide som i sin tur baseras på vår teoretiska kunskap inom området vilket hjälper oss att aktivt kunna sortera i det empiriska materialet.

Representationsproblemet som Ahrne och Svensson (2011) beskriver uppstår när forskaren skall återge sitt empiriska material. Det är en omöjlig uppgift för forskaren att redovisa allt empiriskt material och därför är det viktigt att denna kan filtrera och utröna delar av det. Återgivelsen handlar således inte om att forskaren skall förkasta delar som inte överensstämmer med dennes teser, enligt Ahrne och Svensson (2011). Denna process bör istället bygga på att reducera materialet där nyanser av materialet återges och där forskaren bör belysa de delar som inte stämmer mot det teoretiska material som presenterats (Ahrne & Svensson, 2011). Vår studies syfte är att se om och i så fall hur motivationen hos entreprenörer för gasellföretag förändrats över tid. Vi har således reducerat vårt empiriska material på ett sätt så att det fortfarande bibehåller de nyanser och den trovärdighet ursprunget gav. Vi har också valt att belysa de delar som inte motsvaras av teorin, det har hjälpt oss att identifiera kännetecken hos de entreprenörer vi undersökt. Då entreprenörerna fick svara öppet på våra frågor fick vi ändå en del information som inte var relevant för vår studie. Vid transkriberingen sorterades det icke relevanta materialet bort. Med hänsyn till entreprenörernas anonymitet har inte transkriberingarna publicerats i uppsatsen, men den relevanta informationen från intervjuerna presenteras i vårt empiriska avsnitt.

Auktoritetsproblemet består, enligt Ahrne och Svensson (2011), i att forskaren skall kunna förhålla sig till andra auktoriteter inom forskningsområdet självständigt. Detta gör forskaren genom att föra en dialog där hen argumenterar med dessa auktoriteter vilket leder till att ny kunskap kan utvinnas (Ahrne & Svensson, 2011). I analysen diskuteras den tidigare

forskningen inom området och sätts i relation till empirin för att ge analysen en extra dimension och för att reda ut eventuella tveksamheter som uppkommit.

Vår analys tar avstamp i organisationens tillväxt, där vi först positionerar företagen utefter vilken fas i utvecklingen de befinner sig i. Vidare har vi använt vår teori om psykologi och motivation för att kunna identifiera relevanta mönster från det insamlade empiriska materialet. CIT-metoden ger vårt empiriska material en ytterligare dimension då den ger en djupare bild av kontexten som entreprenören verkar i och hur den har påverkat entreprenörens motivation. En ytterligare aspekt är att vi ämnat att se förändringen och att det då är lämpligt att veta hur det såg ut tidigare, något man gör genom berättande av händelser vilket CIT-metoden behandlar.

2.5 VETENSKAPLIG KVALITETSBEDÖMNING

Vid kvantitativ forskning används ofta reliabilitet och validitet för att bedöma kvaliteten på forskningen och forskningsresultatet. Begreppen används för att utvärdera forskarens metod för att mäta ett visst fenomen och bygger ofta på att en objektiv sanning söks (Alvehus, 2013). I vår forskning är dessa begrepp emellertid inte användbara då vi undersöker entreprenörernas subjektiva bild av hur deras motivation förändras över tiden. För att utvärdera kvaliteten på vår kvalitativa forskning använder vi alternativa begrepp som presenteras av Guba och Lincoln (1994). De föreslår att istället för att prata om reliabilitet och validitet, bör begreppen trovärdighet och autencitet användas när forskaren antar en icke-positivistisk kunskapssyn, vilket vi gör. Trovärdigheten delas in i fyra underrubriker: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelsebarhet. Autenciteten delas i sin tur in i fem underrubriker: rättvis framställning, ontologisk autencitet, pedagogisk autencitet, katalytisk autencitet och taktisk autencitet (Guba & Lincoln, 1994).

Tillförlitlighet – Tillförlitligheten beskriver Bryman och Bell (2007) som graden av pålitlighet av de fakta och påståenden som läggs fram i studien. Vi har arbetat på flera olika sätt för att göra vår uppsats så tillförlitlig som möjligt. Under arbetets gång har ett samarbete med andra studenter pågått där de lämnat feedback på uppsatsen. Vi har även tagit hjälp av vår handledare som kontinuerligt lämnat konstruktiv kritik kring hur arbetet planeras och genomförs. Vidare har vi, till den grad det varit möjligt, använt oss av triangulering när fakta och påståenden presenterats. Triangulering innebär att flera olika metoder används för att

stödja samma påstående (Alvehus, 2013). Graden av tillförlitlighet kan aldrig vara perfekt eftersom missförstånd kan ske när vi söker entreprenörernas subjektiva uppfattning, under intervjuerna. Däremot har vi intervjuat flera olika entreprenörer för att få en så pålitlig bild av deras verklighet som möjligt.

Överförbarhet – Överförbarhet handlar om graden av generaliserbarhet i forskningen och slutsatserna och hur väl det går att använda resultatet i andra undersökningar (Bryman & Bell, 2007). Eftersom vi undersöker entreprenörernas subjektiva uppfattning om hur deras motivation förändrats över tiden blir inte överförbarheten perfekt i vår studie. Vi anser ändå att den är relativt god då vi med hänsyn till vår tidsplan intervjuat ett relativt stort antal entreprenörer, i olika branscher. Resultaten skulle kunna vara av nytta för andra entreprenörer och i undervisning inom entreprenörskap för att ge en ökad förståelse för vad som driver framgångrika entreprenörer i olika faser av ett företags utveckling.

Pålitlighet – Bryman och Bell (2007) liknar pålitligheten med replikerbarhet, det vill säga hur väl undersökningen skulle nå samma resultat om den gjordes igen. I vår studie är graden av replikerbarhet relativt låg eftersom vi kopplar entreprenörens motivation till fasen som företaget befinner sig i. Skulle studien göras vid en annan tidpunkt skulle entreprenörens motivation eventuellt se annorlunda ut eftersom företaget då befinner sig i en annan fas i utvecklingen.

Bekräftelsebarhet – Den sista punkten i trovärdighetsaspekten handlar om forskarens objektivitet (Bryman & Bell, 2007). Bryman och Bell (2007) beskriver att det är omöjligt för forskaren inom företagsekonomi att vara helt objektiv. Vi har ändå försökt att inte färga våra resultat med våra egna värderingar. Kontinuerlig opponering och handledning har underlättat i den processen då flera olika synsätt på vår forskning lyfts fram.

Rättvis framställning – Denna punkt handlar enligt Bryman och Bell (2007) om huruvida en rättvis bild av respondenternas tankar och åsikter redovisas. Vi har genom att låta entreprenörerna svara fritt på öppna, icke ledande frågor, försökt få en så rättvis bild av deras tankar som möjligt. Vi har också spelat in alla intervjuer och transkriberat för att inte missa någonting i entreprenörernas svar.

Ontologisk autencitet – Ontologisk autencitet handlar om hur väl forskningen hjälper respondenterna i undersökningen att förstå den kontext de verkar i (Bryman & Bell 2007). Vi ställer oss kritiska till denna punkt eftersom forskningen består i att entreprenörerna ger sin bild av deras verklighet. Det vårt arbete kan hjälpa respondenterna med är att ytterligare reflektera och konkretisera vad som driver de i sitt arbete.

Pedagogisk autencitet – Detta begrepp handlar om huruvida forskningen kan hjälpa respondenterna att förstå andra respondenters situation (Bryman & Bell, 2007). Vår forskning kan hjälpa entreprenörerna att förstå hur andra grundare av framgångsrika företag tänker och vad som motiverat dem i olika skeden av deras företags utveckling.

Katalytisk autencitet – Den katalytiska autenciteten handlar om huruvida forskningen kommer påverka hur respondenterna agerar i framtiden (Bryman & Bell, 2007). Den katalytiska autenciteten är troligtvis låg i vår studie då entreprenörerna vi undersökt vet vad som driver dem och att det har lett de till framgång. Däremot kan studien stärka dem i sin motivation om de ser att andra framgångsrika entreprenörer tänker på ett liknande sätt.

Taktiskt autencitet – Den sista punkten handlar enligt Bryman och Bell (2007) om huruvida vår forskning har möjliggjort för respondenterna att förändra sitt agerande. Även här känner vi att vår forskning uppnår en relativt låg grad av autencitet eftersom vi antar att framgångsrika entreprenörer inte strävar efter att ändra sitt beteende.

2.6 KÄLLKRITIK

Under hela vårt arbete har vi kritiskt granskat de åsikter och fakta vi presenterar. Det är viktigt att beakta trovärdigheten och objektiviteten i det material som används (Rienecker & Jörgensen, 2000) Vi har primärt använt oss av vetenskapliga artiklar då dessa granskas av andra forskare innan publikation. Vi bedömer trovärdigheten i dessa artiklar efter hur välciterade de är och har sökt så välciterade artiklar som möjligt. Objektiviteten bedömer vi vara god för vetenskapliga artiklar då de skrivs av forskare. De rapporter vi använder i uppsatsen är skrivna av Tillväxtanalys, som är en statlig myndighet under näringsdepartementet och av riksdagen. Vi beräknar båda källorna som trovärdiga då de är icke-vinstdrivande och har tillgång till mycket information. Objektiviteten kan dock ifrågasättas eftersom Tillväxtanalys har som mål att främja att fler företag skapas och växer

(Tillväxtanalys, n.d.). Riksdagen består dessutom av politiker som kan tänkas ha andra mål än att presentera så objektiv information som möjligt. Vi anser trots allt att de statliga instanserna har god vetskap om Sveriges situation vad gäller entreprenörskap och innovation och väljer därför att använda information från rapporterna.

Även när det gäller den primärdata vi samlar in förhåller vi oss kritiskt. Vi är intresserade av respondenternas subjektiva bild av sin situation men arbetar ändå ständigt med att förhålla oss objektivt och kritiskt till de svar vi får.

3. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel presenterar vi teorier och begrepp som vi anser relevanta för vår studie.

3.1 INTRODUKTION

Vi börjar kapitlet med att presentera tidigare forskning som gjorts kring entreprenörens psykologi. De psykologiska aspekterna av entreprenörskap är viktiga därför de beskriver hur entreprenörens bakgrund påverkar det kognitiva tänkandet och i förlängningen även motivationen. Vidare diskuterar vi den tidigare forskning som gjorts angående motivation och entreprenörskap. Detta ger oss och läsaren fördjupad kunskap i ämnet och förser oss med relevanta begrepp och teorier att använda i vårt analysarbete. Slutligen presenteras Greiners modell för organisatorisk tillväxt. Då vi undersöker hur motivation förändras över tiden i företag med hög tillväxt är det viktigt för oss med en modell som på ett tydligt sätt delar upp en organisations tillväxt i olika faser. Modellen är också passande för vår studie eftersom den fokuserar på vilka ledarrelaterade utmaningar som tillväxt kan leda till. Kapitlet avslutas med en sammanfattning där vi kort sammanlänkar teorierna och beskriver hur vi använder dem i vår studie.

3.2 ENTREPRENÖRENS PSYKOLOGI

Inom entreprenörskapet finns flera olika discipliner som kan studeras. Den psykologiska aspekten av entreprenörskapet är intressant för oss eftersom analysen görs på individnivå med entreprenören i fokus vilket inte görs i övriga discipliner (Landström, 2005).

Landström (2005) säger att forskningen om entreprenörens psykologi kan delas in i två delar. Det är den analytiskt orienterade och den psykoanalytiskt orienterade forskningen. Han hävdar att de båda delarna liknar varandra, då de båda intresserar sig för individens inre drivkrafter. Skillnaden är att inom den psykoanalytiska forskningen läggs större fokus på tidigare händelser i individens uppväxt. Vår tanke är att använda de båda forskningsdelarna för att ge en helhetsbild över entreprenörens drivkrafter (Landström, 2005).

Intentionen till att bli entreprenör förklaras bäst genom kognitiv psykologi (Delmar & Witte, 2012; Wickham, 2006; Krueger, 2003). Kognitiv psykologi behandlar hur människor

införskaffar, lagrar och använder information genom sina erfarenheter (Wickham, 2006). Krueger (2003) hävdar att vi uppfattar världen runt omkring oss genom perception, det vill säga en mängd medvetna och omedvetna kognitiva processer i hjärnan hjälper oss att tolka sinnesintryck och förvandla dem till meningsfull information. Denna automatiska uppfattning om vad vi fokuserar på bestämmer varje individs egen verklighet. Vad vi fokuserar på och hur vi tolkar vad vi fokuserar på bestäms av tidigare erfarenhet och kunskap (Krueger, 2003). Delmar och Witte (2012) menar att entreprenörer inte skiljer sig i någon större utsträckning från andra människor. Därför har psykologiska teorier som försöker förklara vem som blir en entreprenör enbart genom karaktärsdrag inte varit framgångsrika. Vidare beskriver författarna att hur en entreprenör upptäcker nya möjligheter och innovationer samt väljer att försöka kommersialisera dessa med hjälp av tillgängliga resurser avgörs genom entreprenörens tidigare erfarenheter och kunskaper. Det förklaras på bästa sätt genom kognitiva processer, sett ur ett psykologiskt perspektiv (Delmar & Witte, 2012). En specifik situation uppfattas olika av olika människor beroende på de samlade situationer som dessa människor tidigare upplevt (Baron & Ensley, 2006). Vidare hävdar Delmar och Witte (2012) att hur vi uppfattar en situation eller kontext bestämmer hur vi sedan agerar utifrån denna. De menar alltså att kognitiva processer som skapats i vår hjärna grundat på våra erfarenheter genom livet bestämmer vad vi lägger märke till och hur vi agerar i en viss situation. Viljan att bli en entreprenör och agera därefter bestäms alltså av våra tidigare erfarenheter (Delmar & Witte, 2012). Resonemanget styrks bland annat av Herron och Sapienza (1992) som hävdar att en blivande entreprenörs färdigheter, kunskaper, värderingar och miljön entreprenören tidigare levt i och för närvarande lever i bestämmer vad för typ av innovationer som hon eller han kommer att fokusera på. Om exempelvis en blivande entreprenör tidigare arbetat inom branschen bioteknik och istället vill starta eget kommer hon eller han antagligen skapa sin egen verksamhet inom området bioteknik eftersom hon eller han anskaffat sig färdigheter, kunskaper och kontakter inom denna bransch (Herron & Sapienza, 1992). Hornsby, Kuratko och Naffziger (1994) är inne på samma linje, men hävdar också att motivationen till att vara och förbli en entreprenör beror på prestationsförmågan under tidens gång. Det är hur väl entreprenörens förväntningar gällande sin prestation, motsvaras av det verkliga utfallet som bestämmer entreprenörens nivå av motivation för att fortsätta ägna sig åt entreprenörskap (Hornsby, Kuratko & Naffziger, 1994). Enligt Lim et al. (2010) finns det återkommande bevis för att människor som har entreprenörskap i sin närhet i större utsträckning blir entreprenörer själva. De benämner fenomenet som social support. Sammanfattningsvis kan man konstatera

att entreprenörens bakgrund i stor utsträckning påverkar hur hon eller han kontinuerligt kommer att agera.

3.3 MOTIVATION

Begreppet motivation är omdebatterat och saknar en överensstämmande definition (Kleinginnan Jr & Kleinginna, 1981). Enligt Nationalencyklopedin definieras motivation som en: ”psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål” (Nationalencyklopedin, 2015).

Denna definition förklarar faktorer som riktar ett beteende. Josef Cohen (citerad i Kleinginna Jr & Kleinginna, 1981) definierar motivation på ett liknande sätt: ”*Motivation is the inner thrust behind behaviour*” (Kleinginnan Jr & Kleinginna, 1981, s.276). Faktorerna hos individen som NE beskriver, förklarar Josef Cohen som en inre drivkraft bakom beteendet. Båda definitionerna utesluter dock handlandet hos individen, vilket vi anser är centralt i motivationsbegreppet då det annars är tal om motiv (Bruzelius & Skärvad, 2004). Handlandet är också centralt för vår studie då vi använder CIT-metoden som analyserar händelser, alltså saker som har hänt. Vi väljer därför att använda Bruzelius och Skärvads definition om att motivation kort uttryckt är den drivkraft som leder till att en individs handlingar försätts i en viss riktning (Bruzelius & Skärvad, 2004).

En hög grad av motivation på individ- eller gruppnivå leder till ett fullt engagemang. En individ eller grupp presterar som bäst och är som mest effektiv när de är fullt engagerade (Danish & Usman, 2010). Det har gjorts mycket forskning kring motivationens roll inom entreprenörskap. Forskningen har emellertid fokuserat på vad det är som driver entreprenörer i uppstartsskedet (Kuratko, Hornsby & Naffziger, 1997). Trots att vi undersöker hur motivationen förändras över tiden anser vi att den tidigare forskningen som gjorts kring motivation är relevant för oss då den presenterar relevanta begrepp och teorier. Motivationen hos entreprenören skiftar med tiden och är således föränderlig (Landström, 2005; Shane Locke & Collins, 2003). I detta avsnitt tar vi avstamp i Shane, Locke och Collins (2003) artikel som kritiskt analyserar mycket av den tidigare forskning som gjorts kring motivationens roll inom entreprenörskap. Med den utgångspunkten har vi sedan fördjupat oss i den tidigare forskning som de presenterar och som vi anser vara relevant för vår studie.

Vi utgår från Shanes, Lockes och Collins (2003) artikel eftersom den är välciterad och för att de presenterar sex begrepp angående entreprenörers motivation som återfinns i mycket av den

tidigare forskning vi studerat (Landström, 2005; Delmar & Witte, 2012; Phillips & Gully, 1997). Vi presenterar även begreppet ”need for autonomy” som Sexton och Bowman (1985) undersökt. Vi anser begreppet relevant för vår studie men det nämns inte av Shane, Locke och Collins. Många av de begrepp vi presenterar återfinns även i forskning om entreprenöriell orientering (EO). EO är ett brett forskningsområde som fokuserar på vilka egenskaper som är viktiga för beslutsfattarna i en organisation att ha för att driva entreprenörskap och innovation (Covin & Wales, 2011). Flera av de begrepp vi presenterar som motivationsfaktorer omnämns också som verktyg för att mäta hur entreprenöriell en organisation är (Lumpkin & Dess, 1996). Nedan introduceras dessa begrepp samt vår översättning av begreppen från engelska till svenska. Begreppen är:

- Need for achievement (= Prestationsbehov)
- Risk taking (= Riskbenägenhet)
- Tolerance for ambiguity (= Tolerans för oklarheter)
- Locus of control (= Kontrollfokus)
- Self-efficacy (= Självförtroende)
- Goal setting (= Målsättande)
- Need for autonomy (=Behov av självstyre)

Prestationsbehov

Shane, Locke och Collins (2003) argumenterar för att entreprenörers prestationsbehov är högre än hos allmänheten. Prestationsbehovet definieras av McClelland (1961) som behovet hos en individ att prestera så bra som möjligt i olika situationer de hamnar i. Collins, Locke och Hanges (2000 citerad i Shane, Locke och Collins, 2003) presenterar bevis från en omfattande undersökning som visar på att det finns signifikanta skillnader mellan prestationsbehovet hos de som grundar företag och de som arbetar som anställda. I regel har de som grundar företag ett högre prestationsbehov än de som arbetar som anställda.

Riskbenägenhet

Nästa faktor Shane, Locke och Collins (2003) tar upp som påverkar entreprenörers motivation är riskbenägenheten. Hur mycket risk entreprenören är villig att ta står ofta i relation till hur högt prestationsbehovet är (McClelland, 1961). McClelland hävdar att personer som är måna om att prestera bra är mer rädda att misslyckas och därmed mindre riskbenägna. Tidigare forskning tyder emellertid på att det inte finns någon signifikant skillnad mellan entreprenörer

och allmänheten (Low & Macmillan, 1988). Slutsatsen vi drar av den tidigare forskning som gjorts kring entreprenörers riskbenägenhet är att den är måttlig, liksom för den generella populationen.

Tolerans för oklarheter

Vid uppstartsskedet av ett nytt företag är många faktorer oklara, däribland föresatser om eventuella utmaningar och vinstpotential. Det är därför viktigt för en entreprenör att besitta tolerans för oklarheter (Schere, 1982). Toleransen för oklarheter (tolerance for ambiguity) definieras av Budner som att situationer utan klara utfall bör beaktas som attraktiva snarare än skrämmande (Budner, 1962). Studier har visat att det råder en tvetydighet om huruvida detta är ett typiskt karaktärsdrag hos en entreprenör. I studierna går det utläsa att toleransen för oklarheter inte är något som utmärker en entreprenör, medan andra studier har visat att det är högst utmärkande för en entreprenör (Shane, Locke och Collins, 2003).

Kontrollfokus

Kärnan av begreppet kontrollfokus handlar om en individs uppfattning om var kontrollen över en situation är belägen. Antingen anser människor sig ha kontroll över situationen eller att situationen kontrollerar människan (Delmar, & White, 2012). Individer med en extern kontrollfokus anser att en situation i stort sett är utanför deras kontroll, medan individer med en intern kontrollfokus anser att deras agerande har en direkt påverkan på situationen (Rotter, 1966). Rotter (1966) hävdar också att människor med en intern kontrollfokus är mer benägna att ägna sig åt entreprenörskap eftersom den yrkesrollen gör det möjligt att se hur deras handlingar påverkar resultatet. Människor med en intern kontrollfokus upplever en större tillfredsställelse av ett uppnått mål än andra människor då de anser att det uppnådda målet är ett direkt resultat av deras handlingar.

Självförtroende

Shane, Locke och Collins (2003) beskriver självförtroende som ett självförtroende specificerat för en viss uppgift. En hög grad av självförtroende leder till att den som utför uppgiften lägger ner mer tid och energi på arbetet. De beskriver vidare att en person som utför sina uppgifter med mycket självförtroende kommer att hantera motgångar och kritik på ett bättre sätt. Baum (1994 citerad i Shane, Locke & Collins, 2003) presenterar en studie där han bland annat undersöker hur graden av självförtroende hos entreprenören påverkar företagets förmåga att växa. Resultatet av undersökningen visade att det fanns ett tydligt positivt samband mellan ett

företags tillväxt och entreprenörens grad av självtillit. Shane, Locke och Collins (2003) redogör också för att det finns ett tydligt samband mellan en individs grad av självtillit och för hur hon eller han ser på risk. Om entreprenören har en hög grad av självförtroende i det arbete hon eller han utför ses risk inte som ett problem i samma utsträckning som i de fall där självförtroendet har varit lågt.

Målsättande

Sist skriver Shane, Locke och Collins (2003) om målsättande. De beskriver kortfattat att mål kan vara en bra motivationsfaktor men presenterar inga egna bevis för att så är fallet. Tracy, Locke och Renard (1998 citerad i Shane, Locke & Collins, 2003) och Baum, Locke och Smith (2001 citerad i Shane, Locke & Collins, 2003) har emellertid gjort undersökningar som visar på att ambitiöst uppsatta mål ofta leder till att ett företag presterar bättre.

Behov av självstyre

Sexton och Bowman (1985) skriver om behovet av självstyre och hur det präglar entreprenörer. De kommer i sin undersökning fram till att entreprenörer i högre grad än andra människor har ett behov över att bestämma själva och styra över sin egen tid.

3.4 GREINERS TILLVÄXTMODELL

Syftet med vår studie är att se om och i så fall hur motivationen hos entreprenören förändras över tiden, när företaget utvecklas. Förändringen i motivation behöver vi då sätta i förhållande till organisationens utveckling.

Det finns många olika modeller för att beskriva de olika faser som en organisation går igenom under sin livslängd. Vi har granskat Churchill & Lewis tillväxtmodell samt Greiners tillväxtmodell. Churchill & Lewis tillväxtmodell ger en mer generell bild av hela organisationens tillväxt (Churchill & Lewis, 1983), medan Greiners tillväxtmodell fokuserar mer på de ledningsrelaterade utmaningar organisationen behöver kunna hantera (Greiner, 1998). Då vi undersöker entreprenörens motivation inom gasellföretagen anser vi att Greiners tillväxtmodell är mest lämpad för vår studie.

Greiners tillväxtmodell är uppdelad i fem olika faser för att möjliggöra tillväxt under en

längre period (Greiner, 1998).

- **Fas 1** – Den första fasen benämns kreativitetsfasen. Fasen karaktäriseras av att organisationen är liten och att entreprenörens arbete präglas av kreativa aktiviteter i att hitta en produkt och marknad. Drivkrafterna hos företaget och dess anställda tenderar att bero på hur marknaden reagerar på företagets aktiviteter, och organisationskulturen präglas av informell kommunikation och lösa roller (Greiner, 1998). Dessa egenskaper är nödvändiga för företagets förmåga att hitta sin marknad, men när företaget växer, produktionen blir större och antalet anställda blir fler leder bristen på en formell organisationskultur till vad Greiner kallar en ledarskapskris. För att hantera dessa utmaningar kan det vara nödvändigt med mer kapital, en erfaren ledare och att upprätta rutiner för det dagliga arbetet (Greiner, 1998).
- **Fas 2** – Den andra fasen i Greiners modell kännetecknas av en stark ledare som genom tydliga direktiv styr organisationen mot tillväxt genom en tydligare organisationsstruktur. Typiskt är att företaget anammar en funktionsstruktur under denna tillväxtfas där verksamheten delas in i tydliga områden som skiljs från varandra. Dessa kan vara marknadsföring, ekonomi och produktion. En tydligare hierarki tenderar också att växa fram. Dessa egenskaper leder enligt Greiner till att anställda längre ner i hierarkin uppfattar organisationen som toppstyrd och en autonomikris uppstår (Greiner, 1998).
- **Fas 3** – Tredje fasen benämner Greiner delegationsfasen. Autonomikrisen löses med hjälp av en högre grad av decentralisering där mer ansvar fördelas till mellanchefer och andra anställda längre ner i hierarkin. De högsta cheferna med mest ansvar för organisationen tenderar att bli mindre involverade i den operativa delen av verksamheten och fokuserar mer på övergripande, strategiska frågor. Enligt Greiner leder delegationsfasen och den ökade självständigheten i mellanchefernas roll till en kris då företagets ledare uppfattar att de förlorar kontroll över organisationen (Greiner, 1998).
- **Fas 4** – Fjärde fasen kallar Greiner för koordinationsfasen och den karaktäriseras av att ledningen implementerar nya mer formella system för kommunikation och beslutsfattande. Ofta antar företaget en mer divisionaliserad struktur och delas in i olika avdelningar efter vilken produkt de ansvarar för. Noggrann planering blir viktigt och integrerade datorsystem tillämpas ofta för att ledningen ska kunna hålla kontroll över hela

verksamheten. Dessa byråkratiska åtgärder från ledningen leder ofta till att de som ansvarar för olika enheter känner sig maktlösa och irriterade över att ta order från huvudkvarteret som inte har lika bra insyn i den lokala verksamheten. Anställda känner ofta att det administrativa arbetet blir tyngre och att mindre tid läggs på kreativa uppgifter (Greiner, 1998).

- **Fas 5** – Den femte och sista fasen Greiner identifierar är samarbetsfasen. Denna fas karaktäriseras av en mer flexibel företagskultur där uppgifter löses när de dyker upp. Arbetet utförs av team bestående av personal från olika funktioner och avdelningar inom företaget. Istället för formella system och strikta rutiner värderas interpersonella kontakter och självdisciplin högt för att få arbetet gjort. Organisationen antar ofta en matrixstruktur där chefer och projektledare utbildas i att leda team och hantera relationer. Nytankande, initiativkraft och kreativitet uppmuntras för att få anställda att finna nya lösningar som kan hjälpa företaget i det dagliga arbetet (Greiner, 1998).

Den kritik som har lyfts fram mot den här typen av tillväxtmodeller och Greiners tillväxtmodell i synnerhet är att de ser företagets livslängd som en linjär process som stegar kontinuerligt. Företagets expansion är i regel en mer flytande process som både kännetecknas av upp- och nedgångar (Stubbart & Smalley, 1999). Vi har denna kritik till trots valt Greiners modell då den tydligt karaktäriserar olika faser för organisatorisk tillväxt. En mer dynamisk modell hade gjort det svårare för oss att positionera företaget samt gjort vår analysbarhet vagare.

3.5 SAMMANFATTNING

Funktionen av vår diskussion om entreprenörens psykologi är att förklara och argumentera för att en individs bakgrund och tidigare erfarenheter har en stark påverkan på hur individen kommer agera i en given situation. Kopplingen till vår diskussion om motivation är att våra tidigare erfarenheter skapar en struktur för hur våra kognitiva processer fungerar och samverkar. Våra kognitiva processer är det som ger upphov till vårt sätt att tänka. Vårt sätt att tänka avgör hur vi värderar olika saker, det vi värderar högst avgör vad som motiverar oss. Motivationen leder slutligen från tanke till handling. Teorin om motivation för entreprenörer härstammar från psykologin och på senare år har begreppen: need for achievement, risk taking, tolerance of ambiguity, locus of control, self-efficacy, goal setting och need for

autonomy blivit vedertagna inom området. Vi använder hela den psykologiska paletten för vår studie för att kunna identifiera karaktäristiska drag eller avvikande drag hos huvudentreprenören för ett gasellföretag. Greiners tillväxtmodell tillåter oss att positionera företaget tidsmässigt utefter sin organisatoriska tillväxt där ledarens roll står i centrum. För att förstå hur motivationen förändras hos entreprenören behöver vi se till den kontext företaget har verkat och verkar i.

4. EMPIRI

I uppsatsens fjärde kapitel presenteras den sorterade primärdatan från de nio intervjuer som genomförts med grundarna av gasellföretag.

4.1 INTRODUKTION

Empirikapitlet är uppdelat i sju delar där data från samtliga intervjuer presenteras under varje del. Entreprenörernas beskrivningar av hur olika perioder har sett ut under företagets utveckling och hur det har påverkat deras motivation framställs. Respondenterna har alla grundat gasellföretag och är verksamma i olika branscher. Sju av nio är män och åldersspannet är 28-62 år. Samtliga respondenter är anonyma i vår undersökning och benämns entreprenör 1-9. Då vi har anonymiserat respondenterna skriver vi genomgående ”hen” istället för han och hon i empirikapitlet. Respondenternas kön är dessutom irrelevant för studien och vi vill inte riskera att läsaren lägger någon värdering i respondenternas könstillhörighet. Kapitlet inleds emellertid med faktarutor där relevant information om entreprenörerna och deras företag presenteras.

4.2 KORT PRESENTATION AV ENTREPRENÖRERNA

| Entreprenör 1 |
|----------------------------------------------------------------------|
| Nuvarande bransch: Bemanningsbranschen |
| Erfarenhet från nuvarande bransch: Tidigare bemanningsföretag |
| Utbildning: Informatörslinjen |
| Entreprenörskap i släkten: Ingen |
| Startat företag tidigare: Ja |

| Entreprenör 2 |
|-----------------------------------------------------------------------------|
| Nuvarande bransch: Sjukvården |
| Erfarenhet från nuvarande bransch: Arbete inom vården i olika former |
| Utbildning: Ekonomiutbildning |
| Entreprenörskap i släkten: Ingen |
| Startat företag tidigare: Nej |

Entreprenör 3

Nuvarande bransch: Personlig assistans

Erfarenhet från nuvarande bransch: Ej kommersiell erfarenhet

Utbildning: Mellanstadielärare, Specialpedagog och Autismpedagog

Entreprenörskap i släkten:

Ja

Startat företag tidigare: Ja

Entreprenör 4

Nuvarande bransch: IT-branschen

Erfarenhet från nuvarande bransch: Konsult och eget företag

Utbildning: Yrkesofficer utbildning

Entreprenörskap i släkten: Ingen

Startat företag tidigare: Ja

Entreprenör 5

Nuvarande bransch: Tillverkning av skyltar

Erfarenhet från nuvarande bransch: Ingen

Utbildning: Gymnasieutbildning i Samhälle & Ekonomi

Entreprenörskap i släkten:

Ja

Startat företag tidigare: Ja

Entreprenör 6

Nuvarande bransch: E-handel

Erfarenhet från nuvarande bransch: 12 år som anställd

Utbildning: Ej slutförda studier på Chalmers

Entreprenörskap i släkten: Ingen

Startat företag tidigare: Ja

Entreprenör 7

Nuvarande bransch: Fastighetsbranschen

Erfarenhet från nuvarande bransch: Energi och Fastigheter

Utbildning: Ekonomi och Historia, med fokus på Marknadsföring

Entreprenörskap i släkten: Ja

Startat företag tidigare: Nej

Entreprenör 8

Nuvarande bransch: IT-branschen

Erfarenhet från nuvarande bransch: Frilans inom branschen

Utbildning: Systemvetenskap och Informatik

Entreprenörskap i släkten: Ingen

Startat företag tidigare: Nej

Entreprenör 9

Nuvarande bransch: Byggbranschen

Erfarenhet från nuvarande bransch: Arbetschef på entreprenadbolag

Utbildning: Byggnadsingenjör

Entreprenörskap i släkten: Ingen

Startat företag tidigare: Nej

4.3 ANLEDNING TILL UPPSTART

Entreprenör 1 nämner två olika anledningar och drivkrafter bakom beslutat att starta sitt egna företag. Till att börja med fanns det en konflikt med chefen på den första arbetsplatsen. Det födde enligt entreprenör 1 en känsla av att vilja jobba för sig själv. Hen beskriver att hen kände, efter några år i branschen, att hen kunde den och att det då inte fanns någon anledning att inte jobba för sig själv. Respondenten har under sitt yrkesverksamma liv grundat många företag, både framgångsrika och mindre framgångsrika. Hen har drivit företag i reklambranschen, IT-branschen och bemanningsbranschen. De erfarenheter som entreprenören samlat på sig har varit värdefulla för de nuvarande projekten. En av de viktigaste lärdomarna har varit att bedriva franchiseverksamhet, som hen beskriver som en väldigt bra form av företagande. Vidare berättar entreprenören att det är den kreativa processen i uppstartsskedet som får hen att tycka det är roligt. Hen har egentligen aldrig tvivlat på om det är värt att starta företag utan nämner att mod är en av de viktigaste egenskaperna hos en bra entreprenör.

Entreprenör 2 jobbade tidigare på en myndighet och beskriver att det ofta pratades om näringslivet men att det inte fanns någon förståelse för det på grund av påtaglig okunskap som hämmade utvecklingen kraftigt. Respondenten hade upplevt alla roliga arbetsuppgifter och det kom inget nytt som stimulerade. Hen ville gärna ta steget ut i näringslivet för att det var svårt att jobba med innovation och utveckling på myndigheten vilket Entreprenör 2 fann

frustrerande. Till följd av det tog hen anställning på ett företag inom vårdbranschen. Där märktes efter en tid att tjänster de behövde köpa in inte fanns på marknaden. Därför skapades en affärsenhet, som respondenten byggde upp, inom den egna organisationen som producerade dessa tjänster vilket gynnade förändring och utveckling. Efter en tid kände dock entreprenör 2 att utvecklingen avstannat, samtidigt som hen på grund av sina erfarenheter märkte ett behov på marknaden för ett konsultföretag som kunde driva utveckling inom branschen. Till följd av det lämnade respondenten sin anställning och startade ett eget företag. Respondenten kände en del tvivel eftersom hen inte visste hur det skulle gå. Samtidigt hade hen redan etablerade kontakter med kunder och kompetent personal som var beredda att erbjuda sina resurser i det nya företaget. På grund av kunderna fanns det täckning för de initiala kostnaderna och dessutom var friheten och möjligheten att bestämma själv lockande.

Entreprenör 3 nämner liknande drivkrafter bakom beslutet att starta eget. Hen har gedigen utbildning och erfarenhet från den nuvarande branschen sedan tidigare. Respondenten ville också bestämma själv hur verksamheten skulle se ut och vad tiden skulle läggas på, dessutom hade hen på grund av privata omständigheter ett eget behov av verksamheten. Hen hade en mentor i samma bransch som hjälpte till vid uppstarten. Dessutom nämner entreprenör 3 att tidigare erfarenheter av att driva bolag var direkt avgörande för att våga ta steget att starta ett nytt bolag eftersom hen lärt sig de ekonomiska och administrativa delarna av det.

Respondenten kände sig trygg i att starta och säger att det inte fanns några tvivel alls.

Efter gymnasiet läste entreprenör 4 till yrkesofficer på Karlberg och i Linköping vilket ledde till arbete som just officer i fyra år. Enligt entreprenören själv gav de erfarenheterna en förmåga att nå resultat genom andra. Entreprenören hävdar att det är en av de viktigaste egenskaperna för att bygga en organisation. Entreprenör 4 hade ett eget konsultföretag inom IT, alltså samma bransch som det blivande gasellföretaget. Erfarenheterna från det första företaget var *”fantastiskt lärorikt”*. Hen uppskattade mest att hen kunde styra sin egen tid och att ingen bestämde över hen. Dock blev respondenten lockad till en anställning i ett annat företag inom samma bransch genom bland annat högre lön. Det tröttnade hen på redan efter ett par månader på grund av att *”jag vill vara min egen, råda över min tid”*. Respondenten ville också tjäna pengar och uttryckte att det *”ska inte finnas något tak i det”*. Vidare anser entreprenören att grundandet av gasellföretaget berodde mycket på dåligt ledarskap. *”Jag har haft skitdåliga chefer och jag har haft skitbra chefer; och i det sista när jag bestämde mig hade jag en skitdålig chef”*. Respondenten ansåg sig också ha förmågan att göra rollen som ledare bättre än den dåvarande chefen. Samtidigt har det under tidens gång funnits en god vän

som både gett stöd och kunskap. ”*Han hade något jag ville ha*”. Vännen hade eget företag och förklarade precis hur vår respondent skulle gå tillväga för att lyckas med samma bedrift. Innan dess fanns tankarna ”*det här klarar jag inte själv; inte en chans alltså*”. Ovanstående faktorer gjorde att entreprenören trots en känsla av ”*enorm risk*”, på grund av ekonomiska förutsättningar vad gäller hög lön och lån men också på grund av sin partner och två barn, gjorde slag i saken och startade det aktuella gasellföretaget.

Entreprenör 5 har alltid varit intresserad av att göra affärer och jobba för sig själv. Intresset för diverse prylar har alltid funnits och ett tag provade hen på att sälja vattenskotrar som importerades från Kina. Tiden innan det blivande gasellföretaget startades sålde hen också biljetter i andra hand. Under respondentens uppväxt agerade pappan som förebild vad gäller entreprenörskap. Fadern fick det mycket bättre ekonomiskt ställt efter att ha startat eget och har därför uppmuntrat sitt barn på grund av fördelarna med det. Entreprenören uttrycker också att pappan ”*har inget som helst risktänk*” och har alltid varit stöttande. ”*Framför allt ekonomiskt kanske*”. Möjligheten för det blivande gasellföretaget uppkom genom respondentens vän och kompanjon vid andrahandsförsäljningen av biljetter. Vännen kom på affärsidén och ville ha med vår respondent på grund av hans kompetens att driva företag som visats genom biljettförsäljningen. Entreprenör 5 var till en början tveksam till att vara med och grunda företaget på grund av osäkerhet om affärsidén skulle fungera. Samtidigt hade respondenten ”*inget annat för sig och inget att förlora*”. Planen var att så småningom börja plugga men det lockade föga. Jämfört med det och anställning kändes uppstart av företag roligare. Det som till slut gjorde att entreprenören blev medgrundare var att försäljningen kom igång redan under marknadsföringens första dag.

Entreprenör 6 läste 3-årig teknisk linje på gymnasiet. Efter gymnasiet hade hen, med en kompanjon, ett företag som programmerade små kassasystem. ”*Det var mest att man ville programmera. Just praktisk användning för det*”, uttrycker respondenten. Det lades till historien efter cirka ett år, då entreprenör 6 istället började ägna sig åt studier vid Chalmers; de avbröts innan examen dock. Istället påbörjades en anställning som varade i 12 år, som innebar e-handelsutveckling och konsultverksamhet. Därefter startades det blivande gasellföretaget. Enligt entreprenören var anledningen till det ”*att man ville jobba på ett annat sätt och att man hade idéer som man ville testa och se om det inte kunde bli bättre då*”. Det i kombination med att respondenten inte trivdes i sin anställning på grund av ”*dåligt gehör för ens idéer*” var också en avgörande faktor. Det fanns tvivel i form av ”*det var inte så självklart*

att säga upp sig från ett välbetalt jobb och där man var chef för en stor del av verksamheten". Ett företag startades i samma bransch, tillsammans med två medentreprenörer, men med en mer *"renodlad nisch"*.

Entreprenör 7 nämner att hen tillsammans med sin kollega på sin tidigare arbetsplats hela tiden pratat om hur man skulle driva firman. Entreprenör 7 och kollegan var båda delägare i ett bolag inom branschen som såldes och för de pengarna kunde de betala av sina lån på husen, men ändå ha en del pengar över så de hade råd och vågade ta risken med att starta firman. Entreprenör 7 nämner att styrelsen på det företag hen tidigare arbetat på inte alls förstod hur man skulle sköta företaget. Entreprenör 7 förstod att hen var den som skapade värdet för firman, om än inte ensam. Därför ställde sig då respondenten frågan varför denne skulle göra det här och ge bort pengarna till en okunnig ägare istället för att vara ägaren själv. Respondenten insåg att hen kunde göra det lika bra själv. Entreprenör 7 säger vidare att hen tvivlat vid uppstart då denne endast haft en idé om hur man velat arbete, men inte haft något kundunderlag. Hen säger själv: *"tvivlar man inte är man en idiot"*. Entreprenör 7 nämner också ekonomiska motiv till tvivlet då det är räntor och amorteringar på huset som skall betalas.

Entreprenör 8 nämner att hen under tiden för uppstart inte hade så mycket att förlora eftersom hen på den tiden var ung student. Det var därför ett bra tillfälle att starta företaget på. Entreprenör 8 var personligen väldigt driven och motiverad till att starta egen verksamhet. Respondenten ställde sig också frågande till varför en chef skulle bestämma över vad hen skulle göra när hen lika gärna kunde bestämma det själv. Entreprenör 8 nämner att det inte fanns några tvivel vid uppstarten av företaget, utan att det föll sig naturligt. Entreprenören nämner att hen innan uppstart hade frilansat inom verksamheten och redan där tagit betalt för tjänsten. Företaget blev således en naturlig konsekvens.

Entreprenör 9 säger att hen som arbetschef på tidigare företag slogs av tanken: *"varför ska jag göra detta för någon annans räkning som lönetagare, varför ska jag inte göra det för min egen räkning?"*. Entreprenör 9 säger vidare att det också krävdes en yttre faktor för att hen skulle kunna ta det sista steget, vilket var att hen vantrivdes på sin arbetsplats. Entreprenör 9 säger också att hen under tiden före uppstarten drabbades av personliga svårigheter som medförde att hen var öppen för förändringar. Respondenten nämner också att lärdomar från ett tidigare arbete i livet där hen arbetade med enligt hen riktiga entreprenörer hjälpte *"extremt*

mycket". Entreprenör 9 nämner att uppstarten kring hens företag var under rådande finanskris i landet och att tongångarna på marknaden därför inte var positiva.

4.4 FÖRÄNDRING AV ARBETSUPPGIFTER

Entreprenör 1 nämner att framgångsrika bolag alltid når in i en fas där ledaren måste ägna mer tid åt administration och personalhantering. Hen har under sin tid startat ett antal sådana bolag. De administrativa arbetsuppgifterna beskrivs som tråkiga och begränsande för kreativiteten, varför hen alltid försöker nå en exit innan bolaget går in i denna fas. Hen säger: *"Det ger ju inte en kick att sitta och förhandla med facket där, om skitsaker va. Det tycker inte jag är så kul."* Vidare beskriver hen att kicken kommer när du lyckas med något som du själv har skapat. Då kommer den personliga kicken. Hen tror inte den infinner sig om man jobbar som anställd. Hen beskriver känslan som att *"man får kvitto på att man har tänkt rätt"*.

Entreprenör 2 beskriver en annan utveckling av arbetet. Hen säger att personalansvaret har blivit mindre eftersom hen har haft möjlighet att anställa personer som tar hand om det. Nu har hen mer tid att spendera på strategiska frågor vilket känns skönt. Samtidigt medverkar hen ändå i företagets alla delar.

Entreprenör 3 beskriver att det administrativa arbetet har ökat och att mer tid läggs på dokumentation. Det grundar sig dock inte enbart på företagets tillväxt utan på nya regler och förordningar för bolag i assistansbranschen. Hen beskriver att hen ansvarar för att alla lagar och riktlinjer efterföljs och för att dokumentationen sköts korrekt. Dessutom sköter hen företagets strategiska utveckling tillsammans med sin kompanjon. För att garantera kvaliteten till sina kunder utan att *"jobba ihjäl sig"* vill respondenten inte att bolaget ska växa ytterligare, utan är nöjd med hur det ser ut idag.

Entreprenör 4 säger sig ha haft alla roller i företaget, vilket hen ser som en stor fördel. Till exempel säljare, economichef och konsultchef. Det har gjort att hen har en förståelse för vad för typ av utmaningar hela personalen har. Enligt respondenten handlar det i början om att lära sig hantverket i en roll och sedan att hitta någon som är bättre än en själv i den rollen. Därefter att springa vidare till nästa roll och så vidare. Idag består arbetsuppgifterna mycket av att ha översyn. Där något inte fungerar söker hen hitta lösningar för att få en ännu bättre organisation. Det sker bland annat genom att coacha och stötta mellanchefsledet.

Entreprenören ser det som en viktig del att vara delaktig i sin personal vad gäller omtanke och engagemang. Hen vill att de ska ha möjlighet att nå sin fulla potential. *"Flera av de anställda*

har gjort ekonomiska investeringar i företaget och det har jag ett ansvar i, att göra dem rikare ligger i allra högsta grad i min sak. Förutom aktieägarna". I övrigt handlar respondentens arbetsuppgifter idag om att planera inför framtiden. "Jag försöker ha tre-fyra års framtidshorisont om var jag tror vi ska komma".

Arbetsuppgifterna har förändrats helt, för entreprenör 5. Från början gjorde hen allt utom marknadsföring. Det vill säga tillverkning av skyltar, kundsupport och ekonomi. Det förändrades sedan genom anställningar. Det ledde till att respondenten fokuserade mer på rekrytering och produktionsansvar i bemärkelsen att göra den så effektiv som möjligt och komma på nya lösningar. På senare tid har arbetsuppgifterna handlat mer och mer om marknadsföring och nya produkter även om hen fortfarande har ansvar för att hela organisationen fungerar, samt administration. "Det är fortfarande ganska brett" som hen uttrycker det. "Jag tycker det är kul att delegera för det gör att jag kan släppa ifrån mig arbetsuppgifter som känns rutinmässiga" "Det roliga är ju att se förändringen och att det blir fler personer och en större arbetsplats".

Entreprenör 6 anser att arbetsuppgifterna förändrats ganska mycket under tidens gång. Från början handlade det om projektledning och utveckling i form av kodning av system. På grund av den höga tillväxten har fokus legat allt mer på projektledning och sedermera att anställa nya projektledare, och avhjälpa andra trånga sektorer, för att kunna möta efterfrågan från allt fler kunder. Efter hand har arbetsuppgifterna utvecklats till att allt mer bestå av bolagsfrågor. Respondenten anser administration och personalfrågor vara "betungande". Därför har denna typ av arbetsuppgifter delats upp mellan de tre grundarna. "Får man bara sådana uppgifter storknar man. Det dödar". Det har gjort att vår respondent kunnat fortsätta ägna sig lite åt att utveckla produkter för kunder vilket hen tycker är den roligaste uppgiften inom företaget.

Entreprenör 7 nämner att arbetsuppgifterna från början bestod av "allting". Det handlade i grunden om att få in pengar och att se till att verksamheten fungerade. Idag har organisationen växt till den grad där chefer har ansvar över egna organisationer. Entreprenör 7 säger att hen nu är chef över chefer och att arbetsuppgifterna idag består i att stödja cheferna och det administrativa arbete som behövs inom organisationen. Då Entreprenör 7 tidigare arbetat inom stora organisationer, ansåg hen att det var ovant att arbeta i en mindre firma då denne inte hade gjort det tidigare.

Entreprenör 8 säger att hen i starten av företaget var utvecklare och var en del av det som utgjorde leveranserna. Idag utvecklar entreprenör 8 ingenting, utan driver affärer och försäljning för företaget. Hen ansvarar även för leveranserna inom verksamheten.

Respondenten säger att om denne tvingats välja mellan att fortsätta vara en utvecklare eller arbeta med de sakerna som denne gör idag hade hen valt att arbeta med det sistnämnda för att det upplevs roligare. Den administrativa bördan ökade successivt och medförde tillslut att entreprenör 8 tvingades avstå utvecklingsuppgifterna. Hen nämner att företaget idag börjar närma sig en brytpunkt där det krävs en ny ansvarsfördelning och delegering av uppgifter.

Entreprenör 9 säger att hen var helt ensam vid uppstarten av företaget. Efter ett och ett halvt år bestod firman av en liten stab med tjänstemän, plus några andra anställda. Sen den tiden upplever entreprenör 9 att arbetsuppgifterna är lika med hur de ser ut idag. Arbetsuppgifterna idag består av att hålla upp lönsamheten genom att dra in projekt och uppköp av leverantörer. Entreprenör 9 säger också att det finns en brytpunkt för när företag blir ett helt annat företag och att den inte är jättelångt borta. Enligt entreprenör 9 innebär det att företaget blir större vilket medför att företaget delas upp i självstyrande delar där man får använda sig av en ”gammeldags” VD som administrerar. Detta är något entreprenör 9 inte är intresserad av, utan hen vill arbeta med projekten och bidra på samma sätt som denne gör idag. De projekt företaget åtar sig idag skall ha ”rätt” förutsättningar för att en affär skall kunna bli aktuell. Det innebär att projekten analyseras och kalkyleras, för att risken skall bli lägre. Entreprenör 9 nämner ett vidare resonemang där hen idag delar upp sina arbetsuppgifter i tre delar. Dessa är en intern verksamhet som präglas av administrativa uppgifter, hjälp åt personal som inte når hela vägen fram och en sista del som innefattar det respondenten egentligen är där för att göra, nämligen att utveckla och driva företaget framåt som är den värdeskapande processen.

4.5 ANMÄRKNINGSVÄRDA HÄNDELSER

Entreprenör 1 beskriver att både IT-kraschen i början på 2000-talet och den senaste finanskrisen påverkat hens företag. Trots motgångar uttrycker hen att passionen för affärsidéer och att jobba med det kreativa bara blir större. I många företag som entreprenören grundat har hen haft med sig en kompanjon, och understryker vikten av kompanjonskap. Alla kompanjonskap har inte varit enbart av godo, och hen beskriver också att det är väldigt viktigt att skriva kompanjonsavtal när man är på god fot med varandra.

Entreprenör 2 beskriver att de absolut mest avgörande händelserna har varit personalrekryteringar. Processen att hitta rätt människor och ta in dem i företag kan vara som hen själv säger ”*väldigt dränerande*”. Respondenten betonar dock att detta blivit lättare sedan företaget blivit större och en mer attraktiv arbetsgivare. Dessutom utgörs en stor del av entreprenörens verksamhet av offentliga upphandlingar. Hen beskriver att det ofta går trögt och att det finns mycket okunskap inblandat vid offentliga upphandlingar. Trots dessa utmaningar beskriver hen att viljan att bygga ett företag som klarar sig utan ett antal nyckelpersoner har fått hen att fortsätta. Hen uttrycker även att drivkraften i friheten att arbeta för sig själv blir större hela tiden.

Entreprenör 3 säger att målet med verksamheten har förändrats under resans gång efter som antalet kunder växte snabbt i början. Hen sålde halva företaget till en vän med ekonomutbildning som skulle sköta det administrativa. Följden att det inte blivit som hen tänkt sig beskrivs bara som positivt. Hen beskriver även att de hela tiden ställs inför väldigt tuffa utmaningar i deras arbetsuppgifter men att det är motiverande. Hen säger också att hen har en känsla av att man ofta blir misstrodd när man driver bolag i assistansbranschen och att det är en ständig kamp gentemot olika myndigheter. Entreprenör 3 beskriver en sex månader lång kamp mot en myndighet som var tuff och där företaget fick lägga ut mycket pengar. Den främsta anledningen till att hen fortsätter, trots tuffa utmaningar och risker är ändå att hen ser att hennes kunder får ett bättre liv och att hen hjälper människor som behöver det.

Entreprenör 4:s blivande gasellföretaget startades mitt under finanskrisen 2008 och många ansåg att det här går inte, det sporrade dock entreprenör 4 bara mer ”*att verkligen sätta tänderna i någonting*”. Det ledde till en samarbetspartner som blev ägare av 40 procent. Fördelarna som erhöles, förutom moraliskt stöd var tillgång till partners lokaler och vissa kringtjänster i affärsverksamheten. Efter två-tre år kände respondenten emellertid ett starkt behov att ansvara själv för verksamheten. Det berodde på att företaget inte kändes flexibelt nog för att utnyttja potentiella konkurrensfördelar och en brist på egen identitet vilket resulterade i att entreprenörsglöden började sina. ”*Det krävdes år av slit och mycket mod att nå en överenskommelse men till slut kunde jag köpa ut samarbetspartnern*”. Idag är entreprenör 4 fortfarande god vän med den tidigare samarbetspartnern som dessutom har blivit en kund. Respondenten är ”*otroligt tacksam*” för den upplevelsen. Det gjorde också att hen fick tillbaka sin glöd. ”*Det var en tung kris, men det blev bra*”. En annan kris till en början var en del olika felrekryteringar. ”*Till en början vet du inte riktigt vad du söker för typ av medarbetare, men efter hand får du en större förståelse för det.*” Ledarskapet utvecklades

till en följd av detta och ledde fram till en väldigt gynnsam egenskap. *”Jag har egentligen en enda talang och vad jag tror är mitt bidrag till våran tillväxt och våran framgång och det är att jag är bra på att hitta andra talanger”*. *”Varje dag går jag igenom kriser. Vi är en people business och självfallet innebär det att det dyker upp problem”*. Samtidigt menar respondenten att det utvecklar dennes färdigheter på området.

Entreprenör 5 berättar att lanseringen på den tyska marknaden var en utmärkande händelse. Hen var skeptisk till detta på grund av att hemsidan där försäljningen till kunder skedde inte kändes tillräckligt utvecklad. Hens kompanjon övertygade dock respondenten. Den tyska marknaden blev snabbt lika stor som den svenska. Det visade sig vara avgörande för det ledde till att entreprenörerna vågade lägga ut hemsidan i samma skick i flera länder vilket resulterade i en ansevärd volym på försäljningen och en strategi att släppa produkter så snabbt som möjligt *”även om vi vet att det kanske finns lite buggar. Det kan vara bra att se om vi säljer några dekaler innan vi lägger för mycket tid på detaljerna kring det”*. Numera utgör Sverige *”bara 25 procent av omsättningen”*. En väldigt tung händelse för respondenten var att kompanjonen gick bort för fyra år sedan. Förutom en kris privat gjorde det att det inte längre fanns någon som stod för programmering och marknadsföring. Lösningen blev en ny delägare tillika programmerare. Anledningen till att respondenten orkade fortsätta driva företaget var att *”man skulle ju inte göra X någon tjänst genom att lägga ner. Hans dotter och sambo blev ju delägare efter hans arv så vi gör det för deras skull också”*. Dessutom kändes det väldigt kul att driva företaget eftersom det hade gått så bra.

Entreprenör 6 säger att erhållning av nya stora kundkontrakt varit avgörande och väldigt motiverande. Det första kom väldigt tidigt. Det har varit väldigt krävande kunder men det gav också kompetens om hur respondenten måste tänka och agera för att göra kunderna nöjda. Den drivande faktorn i sammanhanget har för entreprenören varit att en hård och krävande utmaning sporrar betydligt mer än något *”som man kan lösa med vänsterhanden, det är bara slentrian”*. Första anställningen var också utmärkande enligt entreprenören, på grund av osäkerheten gällande om förväntningarna kommer motsvaras. *”Det finns ju både administrativa och kostnadsmässiga risker med det”*. Åsikten är dock att det blivit allt lättare att hitta rätt medarbetare med tiden. En av de jobbigaste händelserna uppstod på grund av en anställd som var beroende av narkotika och vägrade sluta med det trots hög lön och bra jobb. Arbetsuppgifterna missköttes och skadade relationer med kunder. Processen tog nio månader innan den anställde lämnade företaget. Entreprenören uttrycker att det ibland varit väldigt

jobbigt men ingen händelse har lett till tankar om att lägga ner rörelsen. Utgångspunkten har alltid varit ”*nu är det jobbigt, hur ska vi vända det här?*”.

Entreprenör 7 säger att firman ursprungligen bestod av fyra partners. Efter ett halvår insåg hen att de tänkte olika kring företaget. Bolaget delades därför upp i två delar, så entreprenör 7 och dennes kompanjon gick åt det håll de själva ville, medan de andra två gick ett annat håll. Anledningen var att entreprenör 7 och dennes kompanjon hade en annan bild över hur man ville arbeta och att det skulle bli en framtida konflikt ifall inte uppdelningen gjordes. Entreprenör 7 har inte mött någon utmaning som fått denna att tvivla på att fortsätta.

Entreprenör 8 nämner att den första tiden med företaget var svår då en av medarbetarna valde att hoppa av, medan hen själv valde att fortsätta. Det var något som medförde att entreprenör 8 blev motiverad och kände en ökad drivkraft. Entreprenör 8 nämner sedan att affärer, stora som små som denne har vunnit, har motiverat.

Entreprenör 9 nämner att en arbetsplatsolycka som inträffade under den första tiden av företaget varit lärorik på flera sätt. Olyckan medförde inte något dödsfall, vilket varit avgörande för att fortsätta driva företaget enligt entreprenör 9. Istället tvivlade man inte på att fortsätta och man tog lärdom i att det inte är så långt mellan succé och fiasko, samt att man idag har upparbetade rutiner för att kunna klara av en sådan händelse om olyckan skulle vara framme igen. En milstolpe var när de två andra personerna i ledningsgruppen var beredda att satsa och valde att ansluta sig till bolaget, stödet de gav varandra beskrivs som viktigt. Entreprenör 9 nämner också att när företaget landat stora affärer har detta varit utmärkande händelser, hen beskriver känslan som ”*fantastisk*”.

4.6 MOTSVARADE FÖRVÄNTNINGAR

Entreprenör 1 säger att hen alltid sätter upp höga mål och har väldigt höga förväntningar på de projekt hen ger sig in i. Hen tar dessutom alltid ut glädjen i förskott för att som hen uttrycker det: ”*...det värsta som kan hända är att man varit glad i onödan*”. Glädjen när hen väl lyckas beskrivs som tillfredställande. De företag som entreprenören startat tidigare har överlag blivit framgångsrika, därför beskriver hen att hen har en grundtro på sig själv. Målet med det nuvarande företaget har hela tiden varit att nå en exit. Det målet är uppnått och förväntningarna är infriade.

Entreprenör 2 beskriver att det har varit mycket jobbigare än hen någonsin kunde tänka sig. Känslan av att aldrig kunna veta hur det går och att själv ha allt ansvar beskrivs som betungande. Hen säger att hen drivit företag i sju år, och alltid tjänat pengar, men att det är först nu hen känner att företaget står på en stabil grund. Nu beskriver hen ändå att allt går lättare och att företaget har blivit en attraktiv arbetsgivare, vilket känns betryggande och tillfredsställande.

Som nämnts tidigare har entreprenör 3:s förväntningar inte riktigt uppfyllts eftersom hen hade en annan bild av hur verksamheten skulle se ut när hen startade. Den oväntade utvecklingen beskrivs dock enbart som positivt eftersom den beror på att företaget vuxit mer än vad hen trodde det skulle göra.

Entreprenör 4 säger angående motsvarade förväntningar: *”Nej, det här är mycket bättre. Jag är otroligt tacksam”*.

Entreprenör 5 säger: *”Jo, jag trodde att jag skulle börja med produktion och att det sedan skulle bli mindre och mindre rutingrejer”* Så har det också blivit, enligt respondenten. Hen är också nöjd med att kunna styra över sin tid som hen velat. *”Det är rätt så kul när jag jobbar men jag känner fortfarande att jag har friheten att kunna vara ledig när jag vill och komma in vilken tid jag vill och så”*.

Entreprenör 6 beskriver att förväntningarna har överträffats ordentligt. Hen trodde det skulle fungera men inte att företaget skulle ha 30 anställda som idag. Entreprenören tillägger att hen anser det viktigt att växa. Hen anser att det krävs för att kunna locka rätt medarbetare och kunna utveckla deras kompetens och därmed kunna konkurrera i sin nisch.

Entreprenör 7 säger att hen trodde att det skulle gå ungefär såhär, men att det varit svårare att få företaget att växa än vad hen hade trott från början.

Entreprenör 8 säger att hen inte trodde att det skulle gå såhär bra eller att företaget skulle komma såhär långt. Respondenten nämner vidare att denne inte i heller hade några större föresatser som att bygga upp ett imperium, det handlade mer om att göra det hen var bra på och tjäna pengar på det.

Entreprenör 9 säger att hen innan uppstarten av företaget trodde att man var tvungen att arbeta

väldigt hårt dygnet runt, men att det är betydligt bättre än vad hen kunde förvänta sig i sin vildaste fantasi. Respondenten upplever att arbetsbördan aldrig varit så låg jämfört med något arbete hen tidigare haft, och att hen har fått mer frihet än väntat. Vidare nämner entreprenör 9 att hen inte förstår hur det skulle kunna vara enklare att driva företag i Sverige än vad det faktiskt har varit.

4.7 FÖRVÄNTNINGAR PÅ FRAMTID

Entreprenör 1 säger att hen ska sälja av sitt bolag de närmsta åren eftersom det har vuxit till den fas där administrationen ökar. Framtiden ska istället läggas på andra projekt som fortfarande är i uppstartsskedet. Eftersom hen drivit företag så länge är det inte ett alternativ att bli anställd igen utan hen vill fortsätta arbeta med kreativa affärsidéer. Hen säger: *”Jag kommer nog alltid driva bolag, även när jag är pensionär”*.

Entreprenör 2 tror att de största utmaningarna i framtiden blir organisatoriska frågor som att behålla företagskulturen och anställa rätt personer på chefsroller som kan driva utvecklingen framåt. Det är viktigt att hitta personer som vill driva världens utveckling. Vidare hoppas hen kunna anta mer av en ordföranderoll i framtiden. Hen vill lämna över VD rollen för att inte behöva vara en del av den dagliga verksamheten utan enbart lägga tiden på strategiska frågor. Den främsta anledningen till att hen vill lämna över sin dagliga roll är att hen vill ha friheten och möjligheten att lägga tid på andra saker.

Entreprenör 3 vill att företaget och den egna rollen ska se ut som det gör nu.

Entreprenör 4 tror att de största utmaningarna i framtiden blir att hitta rätt konsulter och rätt ledare för en bra chefsförsörjning. *”Det är vad alla slits med i tillväxt”* Även personlig utveckling för *”att bli fullblodsproffs på att hantera knepiga situationer”* ses som högt prioriterat. Målsättningen för företaget är att bli väldigt stora. Ett annat mål är att fortsätta ge tillbaka till samhället genom helt egna CSR-projekt och ha en avdelning för det. I nuläget sker samarbete med en annan aktör, genom att lära utsatta ungdomar att programmera.

Jämställdhetsfrågan ses också som väldigt viktig enligt entreprenören. *”Mina döttrar har inte samma förutsättningar som mina söner; dessutom ser jag det som en enorm konkurrensfördel på sikt”*.

Entreprenör 5 tror att den största personliga utmaningen blir av organisatorisk karaktär.

Behålla samma företagskultur över hela organisationen trots en hög tillväxt är målet. Behålla

”gemenskapskänslan så att det inte blir en känsla av vi och dem” och lösningen anses vara att hitta medarbetare som driver framåt men ändå får alla att känna sig på samma nivå trots hierarkin. Respondenten vill bland annat på sikt anställa en personalansvarig och tillsätta en VD. Det för att respondenten ska kunna få en friare roll och kunna lägga mer tid på innovation och utveckling.

Entreprenör 6 beskriver att företagets ambition är att bli dubbelt så stora fram till år 2020. Det ställer enligt entreprenören krav på försäljningsverksamhet och kvalitetssäkring i projekten. Det gäller att hitta rätt medarbetare i form av gruppchefer så att organisationen fortfarande kan vara uppdelad i små team trots hög tillväxt och utökad personalstyrka. Det tror respondenten på. Den utvecklingen tycker hen är kul och spännande eftersom den är konstruktiv och ”går mot målet istället för administration eller något som krånglar”.

Entreprenör 7 säger att hens främsta utmaningar i framtiden blir att hålla i organisationen och hålla koll på densamma så att det inte börjar frodas en massa subkulturer. Det är enligt entreprenör 7 lätt att saker börjar kosta mer pengar. Om man då skulle råka tappa en stor kund kan företaget visa ett negativt resultat. Så att bibehålla grundkulturen blir viktigt. Vidare nämner entreprenör 7 att hen i framtiden hoppas på att fortsatt arbeta med det hen gör idag, men att firman har växt ytterligare och att man kan göra större affärer än vad man gör idag.

Entreprenör 8 säger att hen tror sig se en god framtidsutveckling där företaget inte behöver bli så fruktansvärt mycket större än vad det är idag. Hens främsta utmaningar kommer att bestå av att hitta fler personer som kan driva företaget och delegera ansvar, något som respondenten inte har några problem med. Entreprenör 8 nämner att hen inte kan arbeta hur mycket som helst då det i framtiden kommer bli mer av ett kompromissande om vart man väljer att lägga tiden, detta på grund av rådande familjeomständigheter.

Entreprenör 9 säger att hen har ambitioner att arbeta på samma sätt som idag i åtta år till, därefter är förhoppningen att hen skall vara tillräckligt ekonomiskt oberoende för att enbart kunna fokusera sig åt de saker hen tycker är roligt på jobbet. Entreprenör 9 nämner vidare att detta inte nödvändigtvis behöver betyda att firman är under avveckling utan att den kan anta andra former som kanske är bättre.

4.8 ENTREPRENÖRENS BILD AV MOTIVATION

Entreprenör 1 anser att motivation är direkt avgörande för att driva ett företag. Vidare säger hen att det inte är pengar som är den huvudsakliga motivationen utan att hitta, alternativt komma på, idéer och sätta dem på plats. Hen beskriver vidare att den drivkraften bara blivit större med åren. Entreprenören beskriver också att målet att nå en exit är en viktig motivationsfaktor. Hen sätter alltid upp ett exitmål som hen jobbar hårt för att nå.

Entreprenör 2 hävdar också att motivation är mycket viktigt och anser att den främsta drivkraften är, förutom friheten vi nämnt tidigare, möjligheten att påverka och att bygga och utveckla en bransch och en organisation. Motivationen som hen får av friheten att jobba för sig själv har ökat mycket med åren och hen kan inte tänka sig att jobba som anställd igen.

Entreprenör 3 beskriver mer att hen generellt sätt är en väldigt fokuserad och motiverad person som gör allt för att lösa de uppgifter hen står inför och att hen alltid varit sådan. Mycket av motivationen kommer från entreprenörens värderingar att det är viktigt att hjälpa andra. Det återspeglas i att hen aldrig tummar på att de anställda ska må bra på jobbet för att det i sin tur resulterar i att kunderna mår bättre och får så självständiga liv som möjligt. Dessutom drivs hen av att själv få bestämma hur det ska gå till och i sin övertygelse att den metod de använder är den bästa för kunderna.

Entreprenör 4 säger: *”Vad du har för etisk och moralisk kompass och hur du agerar utifrån det”*. Enligt entreprenören är pengar en drivkraft men det är absolut inte det viktigaste. Vidare anser hen att den starkaste drivkraften är makt i bemärkelsen att råda över sin tid och genom det nå sin fulla potential, men även att hjälpa andra i organisationen att nå sin fulla potential. *”Det fina med entreprenörskap är att du får en personlig utveckling genom att ha fullständigt ansvar för någonting. Du får själv känna av vad som är rätt och den förmågan förbättras med tiden. Därmed utökas din självförtroende som företagare genom de erfarenheterna”*. Entreprenören motiveras också av att ge tillbaka till samhället och göra skillnad. Ett återkommande uttryck är *”att vara den goda människan”*. I övrigt handlar det om att företaget ska fortsätta växa, arbeta med kompetensutveckling och kunna göra precis vad hen vill på fritiden; det är viktigt att det finns en variation i det avseendet.

För Entreprenör 5 betyder motivation i yrkeslivet viljan att driva företaget framåt och göra vad som krävs för det. Hen menar också att *”du kan alltid underhålla nåt genom att bara göra*

det du måste, men för att växa krävs ett starkare engagemang". Vad som driver respondenten mest är att inte ha en chef i bemärkelsen att kunna disponera sin tid på helt eget bevåg *"utan krav från någon högre upp"*.

Inledningsvis under företagets utveckling var det också drivande att tjäna pengar men det behovet har minskat med tiden. *"Främst är det frihet som driver mig. Skulle jag välja mellan att tjäna mer pengar och jobba mindre, skulle jag jobba mindre"*.

Entreprenör 6 menar att det är avgörande att ha en stark inre motivationskraft för att kunna driva ett tillväxtföretag eftersom det finns många enklare vägar att ta sig fram genom. *"Du har ingen chef som peppar dig, utan det måste du göra själv"*. Hen uttrycker att det varit tufft att både vara småbarnsförälder och bygga företag men motivationen har varit tillräckligt stark för att fortsätta. *"Det är avgörande att ha en vinnarskalle. Ha viljan att ta för sig saker och lyckas med det"*. Intresset för teknik och dess tillämpningar är också något som driver respondenten. Det bästa med att driva eget företag är möjligheten att påverka och förbättra.

Entreprenör 7 säger att det hen gör idag fullt överensstämmer med vad hen velat göra hela livet. Respondenten säger också att viljan att skapa något alltid funnits, men att det snarare handlat om att denne inte känt att hen har kunnat starta något tidigare på grund av att kunskapen som krävts inte funnits.

Entreprenör 8 säger att hens motivation aldrig har varit att bygga ett stort imperium eller att tjäna mycket pengar, utan att motivationen ligger i att göra det man vill och tycka att det är kul. Hen säger själv *"att man vill göra det man gör, då har man motivation"*.

Entreprenör 9 säger att den drivkraft som är starkast är rädslan för att misslyckas, den är minst lika stark som önskan att lyckas. Tidigare i sitt yrkesliv har entreprenör 9 känt en hög press att leverera och ett behov av att leva upp till chefernas förväntningar. Entreprenör 9 har därför upplevt det som lättande att nu vara sin egen chef. En annan faktor respondenten nämner är att hen anser sig prestera som bäst när *"kniven är mot strupen"* för att det först då man blir som mest kreativ och vågar ta ut svängarna som hjälper företaget att ro hem affärerna. Vidare nämner respondenten att det i början var roligt att tjäna en slant men att den drivkraften sedan dött ut.

5. ANALYS OCH TEORETISK ÅTERKOPPLING

Uppsatsens femte kapitel innehåller en analys av det insamlade empiriska materialet som fogats samman med den teori vi valt för studien.

5.1 INTRODUKTION

I analyskapitlet analyserar vi entreprenörerna och hur deras motivation förändrats under olika faser i deras företags utveckling genom att ställa deras berättelser i relation till vår presenterade teori. Kapitlet inleds med att vi positionerar entreprenörerna och deras respektive företag i Greiners tillväxtmodell och förklarar grunden bakom placeringen. Vidare analyserar vi motivationen i olika tillväxtfaser för varje entreprenör. Kapitlet avslutas sedan med ett sammanfattande avsnitt där vi presenterar vilka mönster och samband vi ser i de olika entreprenörernas motivationsförändringar.

5.2 POSITIONERING I GREINERS TILLVÄXTMODELL

Entreprenör 1 upplever uppstartsskedet som roligast då hen anser att de kreativa och innovativa faktorerna är som mest påtagliga då. Enligt Greiners tillväxtmodell präglas fas 1 av kreativa aktiviteter för att hitta en produkt och marknad (Greiner, 1998). Entreprenör 1 ämnar alltid att leta en ”exit” när de administrativa uppgifterna successivt ökar. Enligt Greiner karaktäriseras fas 1 även av en kris som kräver en erfaren ledare som kan strukturera upp organisationen och upprätta rutiner (Greiner, 1998). Fas 2 handlar om en rutinbaserad organisation med en hierarkisk struktur. Entreprenör 1 känner att företaget är på väg mot den fasen, men är inte intresserad av den typen av uppgifter. Entreprenör 1 har vi därför placerat mellan fas 1 och fas 2 i figur 1 nedan.

Entreprenör 2 försöker medverka i alla av företagets delar. Hen har anställda som sköter personalen, medan entreprenören idag lägger mer tid på strategiska frågor. Enligt Greiner så kännetecknas fas 2 av att företaget delas upp i olika funktioner, men att ledaren fortfarande har en tydlig påverkan på samtliga delar (Greiner, 1998). Vidare säger entreprenör 2 att hen börjat anställa personal för hanteringen av företagets olika delar för att själv kunna fokusera mer på strategiska frågor. Enligt Greiner benämns fas 3 som delegationsfasen där det sker en ansvarfördelning (Greiner, 1998). Entreprenör 2 visar tecken på att vara på väg mot fas 3,

men inte riktigt är där än. Entreprenör 2 har vi därför placerat mellan fas 2 och fas 3 i figur 1 nedan.

Entreprenör 3 beskriver att det viktigaste inom firman är att bibehålla en hög kvalitet gentemot kunderna. För att lyckas med det vill hen kunna ägna sin tid åt kärnverksamheten samtidigt som hen sköter dokumentation och strategiska frågor. Enligt Greiner handlar fas 1 om en liten organisation där ledarskapet präglas av lösa roller där fokus läggs på att göra kunden nöjd (Greiner, 1998). Entreprenör 3 har vi därför placerat i fas 1 i figur 1 nedan.

Entreprenör 4 säger att hens arbetsuppgifter idag kräver mycket översyn, där uppgifterna består av att coacha och stötta mellancheferna. Enligt Greiner kännetecknas fas 3 av decentralisering där ansvaret har fördelats ner till mellancheferna där den högsta chefens roll blir att ha hand om de strategiska frågorna (Greiner, 1998). Entreprenör 4 har vi därför placerat i fas 3 i figur 1 nedan.

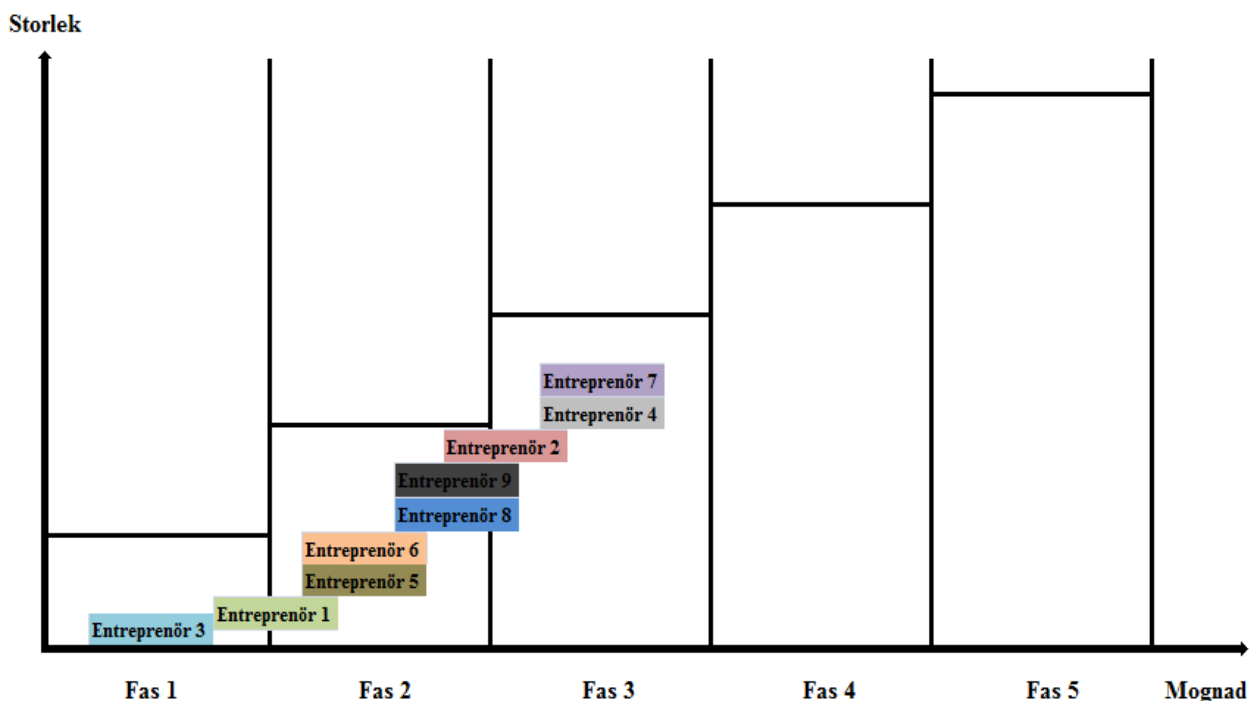
Entreprenör 5 beskriver att hen delegerar det rutinmässiga arbetet inom organisationen, men att hen fortfarande har med en fot i företagets alla delar. Enligt Greiner så kännetecknas fas 2 av att företaget delas upp i olika funktioner, men där ledaren fortfarande har en tydlig påverkan på samtliga delar (Greiner, 1998). Entreprenör 5 har vi därför placerat i fas 2 i figur 1 nedan.

Entreprenör 6 säger att organisationen håller på att delas upp i olika delar där hens uppgift bland annat är att avhjälpa trånga sektorer. Vidare säger entreprenör 6 att den administrativa bördan har delats upp mellan de tre företagsledarna, de uppgifterna är således inte delegerade. Av samma anledning som hos entreprenör 5 väljer vi därför att positionera entreprenör 6 i fas 2 i figuren nedan.

Entreprenör 7 säger att organisationen idag har växt till den grad där chefer har ansvar över egna organisationer och att respondentens arbete främst består av att vara chef över chefer. Enligt Greiner kännetecknas fas 3 av decentralisering där ansvaret har fördelats ner till mellancheferna där den högsta chefens roll blir att ha hand om de strategiska frågorna (Greiner, 1998). Vi har därför valt att positionera entreprenör 7 i fas 3 i figuren nedan.

Entreprenör 8 säger att hen fortfarande ansvarar för olika delar av företaget, men också att hen inte längre deltar i den operativa verksamheten. Vidare nämner hen att företaget börjar närma sig en brytpunkt där det krävs mer delegering av ansvar. Det entreprenör 8 beskriver är att hen befinner sig i fas 2, men att företaget börjar närma sig delegationsfasen, fas 3. Vi har därför positionerat entreprenör 8 precis i slutet av fas 2.

Entreprenör 9 är likt entreprenör 8 inblandad i olika delar av verksamheten och inte allt för långt ifrån en brytpunkt där företaget delas upp i olika självstyrande delar. Vi har därför även valt att placera entreprenör 9 precis i slutet av fas 2.



Figur 1. Inspirerad av Business Set Free's bild av Greiner's Growth Model (Business Set Free 2013)

5.3 MOTIVATIONSFÖRÄNDRINGAR HOS ENTREPRENÖRERNA

5.3.1 ENTREPRENÖR 1

Anledningen till att entreprenör 1 grundade sitt första företag var dels en konflikt med chefen på den tidigare arbetsplatsen och dels att hen kände att hen kunde branschen och att det inte fanns någon anledning till att inte göra jobbet för sig själv. Herron och Sapienza (1992) beskriver just hur viktiga de tidigare erfarenheterna är för viljan att starta ett företag. De hävdar att entreprenörer är mer benägna att starta ett företag inom den bransch de tidigare jobbat i, och det är vad entreprenör 1 gjorde. Vidare beskriver entreprenör 1 att hen får en personlig kick när hen lyckas med något hen själv har skapat, och nämner att den känslan troligtvis är högre hos entreprenörer än hos anställda. Behovet av att lyckas är således stor. Shane, Locke och Collins (2003) argumentation för att entreprenörers prestationsbehov är högre hos entreprenörer än hos allmänhetens stämmer följaktligen bra in på entreprenör 1. Tillfredsställelsen i att lyckas med uppgifter kan även kopplas till ett internt kontrollfokus. Shane, Locke och Collins (2003) säger att människor med ett internt kontrollfokus tenderar att bli mer nöjda när de når sina mål eftersom det upplevs som ett direkt resultat av deras egna handlingar. Vidare nämner entreprenör 1 att det har varit viktigt att vara modig vid uppstarten av nya företag och att hen har en stark grundtro på sig själv efter att ha lyckats starta framgångsrika företag tidigare. Även detta kan knytas till Heron och Sapienzas (1992) påstående om att tidigare erfarenheter spelar stor roll för entreprenörens mod och motivation att starta ett eget företag. Shane, Locke och Collins (2003) är inne på samma spår när de säger att en entreprenörs självtillit är avgörande för förmågan att driva ett företag framåt. Även här stämmer deras teori bra in på entreprenör 1. Tolerans för oklarheter är en annan faktor som Shane, Lock och Collins (2003) tar upp och de säger att det ofta omnämns som en viktig egenskap för entreprenörers vilja att starta ett företag. I entreprenör 1:s fall är toleransen hög. Hen har startat många företag i sitt liv och betonar att modet och självtilliten har drivit honom in i projekt även om utgången varit oklar.

Att entreprenör 1:s motivation förändras när företaget går in i fas 2 i Greiners tillväxtmodell är tydligt. Som respondenten nämner minskar motivationen att driva företaget vidare när administrationen ökar och organisationen måste effektiviseras. Motivationen blir då istället målet att nå en "exit". Shane, Locke och Collins (2003) lyckas inte presentera några bevis för att målsättande är en viktig motivationsfaktor för entreprenörer när det gäller att starta ett företag. Intervjun med entreprenör 1 visar emellertid på att när företaget når fas två är just

målet att nå en "exit" den främsta motivationen. I fas 1, när entreprenören är som mest motiverad är självtillit, prestationsbehov, och de tidigare erfarenheterna de främsta motivationsfaktorerna. Dessa faktorer nämns också i den tidigare forskningen som avgörande för individers beslut att starta eget företag.

5.3.2 ENTREPRENÖR 2

Mycket av entreprenör 2:s drivkraft bakom att starta eget företag kan förklaras utifrån hans tidigare erfarenheter. Respondenten hade tidigare arbetat med att bygga upp en organisation i ett annat företag i samma bransch. I det arbetet fann han ett marknadsbehov och kände, trots en del tvivel, att kompetensen, kontakterna och kunderna som fanns sedan tidigare gjorde att det var värt att starta ett eget företag som kunde tillgodose det behovet. Även detta är i linje med Herrons och Sapienzas (1992) forskning. Sexton och Bowman (1985) hävdar att entreprenörer i hög utsträckning kännetecknas av ett behov av självstyre. Utöver de tidigare erfarenheterna, berättar entreprenör 2 att viljan att bestämma över sin egen situation och över sin egen tid var avgörande i beslutet att grunda sitt företag. Behovet av självstyre var således högt hos entreprenören, vilket är i linje med Sextons och Bowmans (1985) undersökning. Vidare beskriver entreprenör 2 att han, trots att tiden fram till idag varit tuff, har brunnit för att skapa ett företag som ska utveckla vården i Sverige. Detta kan dels kopplas till det Shane, Locke och Collins (2003) definierar som målsättande, det vill säga att entreprenör 2 drivs av målet att utveckla vården och dels till prestationsbehov. Drivkraften kan också definieras ur ett socialt perspektiv som faller utanför vår teoretiska referensram. Socialt entreprenörskap innebär att grundaren drivs av att skapa ett värde för samhället snarare än vinst (Santos, 2012). Utifrån entreprenör 2:s berättelse framgår att detta är en viktig motivationsfaktor för att driva företaget. Det går även att utläsa ur entreprenör 2:s berättelse att han upplever ett internt kontrollfokus. Respondenten uppfattar att han har möjlighet att påverka. Shane, Locke och Collins (2003) beskriver den uppfattningen som ett internt kontrollfokus och att det är vanligt att entreprenörer uppfattar att deras handlingar påverkar en situation.

Huruvida entreprenör 2:s motivation förändrats från det att företaget startade till där det är idag är svåranalyserat. Den sociala motivationen i att utveckla den svenska vården och motivationen i att själv styra sin situation och fritid har varit där sedan uppstarten. Han beskriver emellertid att friheten över att styra över sin tid vuxit sig starkare. Idag drivs entreprenör 2 mycket av att göra företaget oberoende av nyckelpersonerna, dels för att

företaget ska kunna fortsätta utveckla vården oavsett om grundaren är kvar eller inte, och dels för att hen då hade fått mer frihet och tid att lägga på andra saker. Vidare beskriver Entreprenör 2 att rekryteringsprocessen till en början var ”*väldigt dränerande*”, men att detta nu går enklare eftersom företaget växt och personalansvaret delegerats.

5.3.3 ENTREPRENÖR 3

Entreprenör 3 nämner flera olika drivkrafter bakom beslutet att starta eget. Även här ser vi att Herron och Sapienzas (1992) teori om att bakgrunden spelar stor roll för om en individ väljer att starta företag eller inte stämmer. Entreprenören har utbildning och tidigare erfarenheter från branschen hen valt att starta företag i. Vidare nämner respondenten att stödet från en mentor i branschen var väldigt viktigt för att hen skulle ta beslutet. Detta är ett exempel på det Lim et al. (2010) kallar social support. Entreprenör 3 nämner också att viljan att bestämma själv hur arbetet skulle läggas upp var avgörande. Hen var övertygad om att det arbetsätt hen ville ha var det bästa för kunderna. Viljan att bestämma själv överensstämmer väl med Sexton och Bowmans (1985) åsikt om att entreprenörer i regel har ett högt behov av självstyre. Entreprenör 3 påstår också att det aldrig funnits några tvivel till att starta och driva företaget. Detta är ett tydligt tecken på att hen, sedan starten haft en hög grad av självtillit. Vi ser emellertid att entreprenör 3 inte stämmer in så väl på Shane, Locke och Collins (2003) argumentation gällande riskbenägenhet hos entreprenörer. Shane, Locke och Collins (2003) säger att entreprenörer i regel försöker undvika risk. Entreprenör 3 visar dock tecken på att vara riskbenägen när hen lägger ut pengar i kamp mot myndigheter, trots ett ovisst utfall, för att kunderna ska få det bättre. Viljan att nå målet att kunderna ska få bättre liv motiverar betydligt mer än vad risken begränsar. Vidare kan även en stor del av entreprenör 3:s drivkrafter relateras till teorin om socialt entreprenörskap, eftersom hen säger att den absolut största drivkraften är att kunderna ska få ett bättre liv. Detta stämmer också bra överens med Santos (2012) definition av socialt entreprenörskap.

Entreprenör 3:s motivation har inte förändrats nämnvärt under företagets utveckling. Det kan förklaras av att firman fortfarande befinner sig i fas 1 och att entreprenören inte vill att företaget ska växa mer. Entreprenören nämner att de viktigaste drivkrafterna bakom starten, hjälpa andra och få bestämma själv, fortfarande är det som driver hen att fortsätta trots tuffa utmaningar.

5.3.4 ENTREPRENÖR 4

Vi har definierat avgörande erfarenheter som ledde till att entreprenör 4 startade det blivande gasellföretaget trots att respondenten kände att hen tog en ”*enorm risk*”. Entreprenören hade sedan tidigare haft ett företag inom samma bransch. Respondenten hade alltså kompetens om hur det är att driva ett företag inom den specifika branschen. Hen benämner den erfarenheten som ”*fantastiskt lärorik*”. Det stämmer tydligt överens med Herrons och Sapienzas (1992) resonemang gällande att en entreprenör oftast startar företag inom en bransch som hen har tidigare erfarenheter inom. Anställningen som entreprenören hade precis innan uppstartsskedet av det aktuella gasellföretaget var också inom samma bransch. De ovan nämnda erfarenheterna ledde till att respondenten hade förmåga att bedöma sin tidigare chef som ”*skitdålig*”. Tidigare erfarenheter gjorde också att entreprenören kände att hen kunde hantera rollen som ledare bättre än denna chef. Vidare hade entreprenören en vän som uppmuntrade till uppstart genom mentalt stöd och kunskap vad gäller driva företag. De samlade nämnda händelserna gjorde att respondenten kände tillräckligt av vad Shane, Locke och Collins (2003) benämner som självtillit för att starta gasellföretaget. En annan bidragande faktor till att starta det egna företaget var att entreprenören ville tjäna mer pengar. Det skulle ”*inte finnas något tak i det*” som respondenten uttrycker det. Entreprenören säger också att vännen ”*hade något jag ville ha*” och syftar på vännens lyckade företag. Dessa två fakta är ett uttryck för vad Shane, Locke och Collins (2003) kallar prestationsbehov. Entreprenörens känsla att hen kunde agera som en bättre ledare än sin tidigare chef kan också uppfattas som ett behov för prestation. Den samlade effekten av det ovan nämnda om entreprenör 4 gjorde att hen trots en upplevd ”*enorm risk*” startade det blivande gasellföretaget. Vi anser också att entreprenörens riskbenägenhet ökat genom en ökad självtillit, genom sina tidigare erfarenheter, och ett behov att prestera (Shane, Locke och Collins, 2003). Entreprenör 4 hävdar också att ”*jag vill vara min egen, råda över min tid*” var en orsak till att lämna sin tidigare anställning vilket tyder på ett behov för vad Sexton och Bowman (1985) benämner självstyre.

Från uppstartsskedet och företags fas 1 till den nuvarande fasen, fas 3, kan vi se förändringar i entreprenörens motivation. Självtilliten har blivit betydligt starkare i olika avseenden. Från att känna ”*det här klarar jag inte själv*” till att känna ett starkt behov att ansvara för verksamheten själv vilket gjorde att entreprenören köpte ut den tidigare storägaren. Entreprenör 4 kände också att hen tappat glöden. Företaget presterade inte så bra

som respondenten ansåg att det kunde. Entreprenören visade alltså ytterligare prestationsbehov. Det goda resultatet efter att storägaren hade köpts ut ledde sedan till en ännu starkare självtillit till att styra företaget på egen hand. Förändring har också skett vad gäller självtillit när det handlar om rekryteringar. Från att känna ”Du *vet inte riktigt vad du söker*” till att numera känna att entreprenörens största talang är att hitta andra talanger. Vi kan också se en förändring vad gäller självstyre. Vid uppstartsskedet handlade det för entreprenör 4 om att råda över sin egen tid men det har med tiden preciserats till att ha makten att nå sin egen fulla potential men även att hjälpa andra nå sin fulla potential. Antagligen har entreprenören efter att ha insett att hen har möjlighet att nå den egna potentialen fått tron att hen också kan bidra till att andra når sin fulla potential. Det har också skett en förändring vad gäller motivationsfaktorn som Shane, Locke och Collins (2003) kallar målsättande. Entreprenör 4 har under hela händelseförloppet drivits av att sätta upp mål, men vilken typ av mål har förändrats i takt med att målen uppnåtts. Från att ha ett mål att tjäna pengar, råda över sin tid, fylla sin egen potential, fylla sina anställdas potential har fokus gått mer åt att numera också vilja ge tillbaka till samhället. Entreprenören anser att gasellföretaget i dagsläget vuxit sig så stort att det kan göra skillnad för samhället. Det visas bland annat genom CSR-projektet där utsatta ungdomar får lära sig programmera. Måhända att det kan innebära nya medarbetare för gasellföretaget men största anledningen verkar vara att just hjälpa dem. Entreprenör 4 vill också vara mer delaktig i jämställdhetsfrågan för att främja samma förutsättningar för pojkar och flickor. Entreprenören har alltså efterhand fått en allt starkare drivkraft att skapa ett värde för samhället och hjälpa andra vilket benämns socialt entreprenörskap (Santos, 2012). Något annat vi också lägger märke till är att entreprenörens kontrollfokus med tiden har förändrats. Från att vara osäker på om det för hen är möjligt att driva ett framgångsrikt företag till att i dagsläget känna att entreprenören har möjlighet till att påverka hela samhället. Respondentens kontrollfokus har gått från att vara något extern till att numera vara väldigt intern (Shane, Locke och Collins 2003). Ambitionen att hjälpa samhället och att vara ”den goda människan” tyder även det på ett inflytande av socialt entreprenörskap (Santos, 2012).

5.3.5 ENTREPRENÖR 5

De omständigheter som gjorde att respondenten valde att etablera sig som entreprenör i det blivande gasellföretaget är följande. Entreprenör 5 hävdar att hen alltid varit intresserad av att göra affärer och jobba för sig själv. Redan tidigt fanns alltså ett behov för självstyre.

Respondentens pappas gynnsamma erfarenheter inom entreprenörskap gjorde att han uppmuntrade sitt barn att också välja denna bana. Entreprenören uttrycker att hans pappa också stöttade respondenten både mentalt och ekonomiskt. Detta är vad Lim et al. (2010) definierar som social support. De tidigare erfarenheterna vad gäller att driva företag gjorde att entreprenören erbjöds möjlighet att delta i uppstarten av gasellföretaget. Ovan nämnda förutsättningar påverkade entreprenörens självförtroende i positiv bemärkelse och är en bidragande faktor till att starta företag (Shane, Locke & Collins 2003). Respondenten berättade att hen ”*hade inget annat för sig och inget att förlora*” vilket tyder på att entreprenören såg det som en låg risk att starta gasellföretaget, eller med andra ord hade respondenten en, som Budner (1962) definierar, hög tolerans för oklarheter. Respondentens pappa, som enligt respondenten ”*har inget som helst risktänk*”, torde ha bidragit till detta. Entreprenören var också driven av att tjäna pengar och ansåg att det kändes roligare med en uppstart av ett företag än en anställning vilket också det tyder på behov av självstyrelse. Fadern fick det mycket bättre ställt ekonomiskt efter att han börjat driva företag och det är också en bidragande faktor till att respondenten också ville ägna sig åt att starta och driva företag. Det som slutligen gjorde att entreprenör 5 blev helt övertygad om att bli medentreprenör var att försäljningen kom igång redan vid marknadsföringens första dag. Det stärkte självförtroendet något.

Vilka förändringar har då skett mellan uppstarten och fas 1 till fas 2? Självförtroendet har blivit starkare med tiden. Entreprenör 5 ansåg initialt att lanseringen i Tyskland gjordes för tidigt på grund av åsikten att hemsidan inte var tillräckligt utvecklad. Medentreprenören övertygade dock om att det var dags. Det visade sig vara rätt val då den tyska marknaden snabbt blev lika stor som den svenska. Numera är självförtroendet så högt att entreprenör 5 hellre släpper nya produkter så snabbt som möjligt än utvecklar dem till fullo. Den höga tillväxten visar på att det är ett lyckat koncept. Händelseförloppet stämmer väl överens med Baums (1994) resonemang om ett positivt samband mellan högt självförtroende och tillväxt. Exemplet visar också på att vara två entreprenörer i ett företag kan ha påverkan på självförtroendet. I det här fallet i positiv bemärkelse. Händelsen att kompanjonen gick bort blir i ljuset av detta extra anmärkningsvärd. Följden att entreprenör 5 orkade driva företaget vidare tyder på en väldigt högt självförtroende. Det går i allra högsta grad i linje med Shane, Locke och Collins (2003) påstående att en person med högt självförtroende hanterar motgångar väl. Det stämmer också överens med respondentens uttalande i sammanhanget, ”*dessutom kändes det väldigt kul att driva företaget eftersom det hade gått så bra*”. Kompanjonens bortgång gav också upphov till en, för entreprenör 5, ny form av motivation. Respondenten uttrycker att ”*man skulle ju*

inte göra X någon tjänst genom att lägga ner". Det tyder på att händelsen medförde ett behov för prestation vilket hen ej nämnt tidigare. Anledningen till prestationsbehovet verkar delvis bero på att entreprenören vill hedra sin tidigare kompanjon. Behovet att prestera var fortfarande kvar vid intervjutillfället då respondenten berättade att *"Det roliga är ju att se förändringen och att det blir fler personer och en större arbetsplats"*. Samtidigt ser entreprenör 5, vid intervjutillfället, det som en stark drivkraft att behålla *"gemenskapskänslan så att det inte blir en känsla av vi och dem"* En fortsatt gemensam företagskultur för alla för att slippa att någon känner utanförskap är med andra ord viktigt för respondenten. Det är ett prestationsbehov som uppkommit på grund av att gasellföretaget haft en så markant tillväxthastighet anser vi. Det tyder också på en viss rädsla att förlora kontrollen. Sett ur ett socialt perspektiv verkar det viktigt för entreprenör 5 att alla inser sitt lika värde. Behovet för självstyre verkar ha förstärkts med tiden i gasellföretaget i bemärkelsen att vilja vara mer och mer flexibel. Från att ha varit delaktig i alla funktioner har entreprenör 5 fått en friare roll vilken hen är nöjd med. Hen känner att *"det är kul att delegera för det gör att jag kan släppa ifrån mig arbetsuppgifter som känns rutinmässiga"*. Släppa ifrån sig rutinmässiga arbetsuppgifter anser respondenten vara en stor fördel för framtiden eftersom det möjliggör att hen kan lägga mer tid på innovation och utveckling. Det går väl i linje med entreprenörens åsikt att *"du kan alltid underhålla nåt genom att bara göra det du måste, men för att växa krävs ett starkare engagemang"* Samtidigt är entreprenörens starkaste ambition med självstyre vid intervjutillfället frihet att göra precis vad hen vill överhuvudtaget, inte bara på arbetsplatsen. Respondenten uttrycker det genom att säga *"Skulle jag välja mellan att tjäna mer pengar och jobba mindre, skulle jag jobba mindre"* Det visar också att det blivit mindre viktigt för entreprenören att tjäna pengar jämfört med vid uppstartsskedet av det aktuella gasellföretaget.

5.3.6 ENTREPRENÖR 6

En stark bidragande faktor till att entreprenör 6 var med och startade det blivande gasellföretaget anser vi vara entreprenörens bakgrund. Respondenten har till att börja med en teknisk utbildning på både gymnasie- och högskolenivå. Entreprenören etablerade också redan tidigt ett intresse för att programmera. Efter att studierna avslutades anskaffade sig entreprenören 12 års erfarenhet inom samma bransch som det blivande gasellföretaget. Dessa samlade erfarenheter ledde till stark självtillit gällande kompetensen inom den aktuella branschen för entreprenören. Herons och Sapienzas (1992) hävdar som tidigare nämnts att en

entreprenör oftast startar rörelse inom en bransch som hen har god kännedom om, vilket stämmer väl även i det här fallet. Samtidigt kände entreprenören ”*dåligt gehör för ens idéer*” som hen ansåg torde innebära ett bättre sätt att lösa arbetsuppgifterna på. Denna åsikt visar ett prestationsbehov som inte fick gehör i anställningen i chefsposition. Chefspositionen i sig gjorde antagligen att entreprenör 6 kände sig bekväm i rollen som ledare. Alla ovan nämnda faktorer hade positiv inverkan på motivationen att starta det blivande gasellföretaget. Det tvivel som fanns var risken att förlora en hög inkomst som den välbetalda anställningen innebar. Den höga självtilliten för kompetensen inom branschen gjorde emellertid att den ekonomiska risken inte kändes särskilt oroande. Entreprenör hade också mentalt stöd från sina två medentreprenörer. I övrigt hade de också kompetens inom branschen vilket skulle komma att avlasta respondentens arbetsbörda om det nya företaget realiserades. Den samlade situationen ledde till att det blivande gasellföretaget startades.

Från uppstartsskedet och fas 1 kan vi se vissa förändringar som skett på vägen till fas 2. Självtilliten har med tiden förstärkts hos entreprenör 6. Det visas bland annat genom utvecklingen från att känna osäkerhet gällande att endast anställa en person, den första anställda, till att känna att det är viktigt att hela tiden växa. Vid intervjutillfället hade gasellföretaget 30 anställda och ambitionen är att vara dubbelt så stora år 2020. Numera anser entreprenör 6 att det är ”*kul och spännande*” att anställa nya medarbetare. Tillväxten i sig anser respondenten blivit motiverande för att locka rätt medarbetare. Vi anser att respondenten menar att det är mer lockande att bli anställd i ett större företag, som visat konkurrenskraft, än i ett litet som inte hunnit visa om det har vad som krävs för att överleva på marknaden. En annan faktor som förhöjt självtilliten hos entreprenör 6 är krävande kunder som gett kompetens om hur det är lämpligast att agera för att göra kunderna nöjda. Vid uppstart fanns en viss osäkerhet gällande detta. Respondenten hade idéer som hen ville testa men var då inte säker på om de skulle fungera på marknaden. Utvecklingen har gått mot att entreprenör 6 med tiden fått uppfattningen att en krävande utmaning bara är än mer motiverande. Självstyre i bemärkelsen flexibilitet har visat sig blivit en viktig faktor för entreprenörens motivation. Det visas till exempel genom hur respondenten hanterar de administrativa arbetsuppgifterna. Dessa arbetsuppgifter är enligt entreprenör 6 ”*betungande*” Tack vare att det i gasellföretaget finns två andra medentreprenörer har det administrativa kunnat fördelas jämt över de tre entreprenörerna. Det är för entreprenör 6 väldigt motiverande då hen anser att sådan sysselsättning ”*dödar*”. Självstyret som uppkommit genom att det finns tre entreprenörer i företaget har också lett till att entreprenör 6 fortfarande

delvis kan vara med och utveckla produkter för kunderna genom programmering vilket för respondenten är det som är roligast med företaget. Faktumet att förväntningarna överträffats ordentligt verkar också i sig vara motiverande för entreprenören. Det går i linje med Hornsbys, Kuratkos och Naffzigers (1994) resonemang att motivationen till att vara entreprenör beror på hur väl prestationen motsvarar förväntningarna om den.

5.3.7 ENTREPRENÖR 7

En av huvudanledningarna till att Entreprenör 7 valde att starta firman var att denne tillsammans med sin kompanjon hade en egen idé om hur de ville arbeta. Respondenten kommer också från ett företag där denne insåg att det var hen som skapade värdet och där hen kände att hen endast fick åtnjuta smulorna av kakan. Det var då respondenten kände att hen lika gärna kunde göra det själv, och själv vara ägaren. Vi finner stöd i teorin där Sexton och Bowman (1985) beskriver att entreprenörer är i större behov av att själva kunna bestämma och styra över sin egen tid. Enligt Rotter (1966) anser personer med en intern kontrollfokus att deras agerande har en direkt påverkan på situationen. Respondenten insåg när hen arbetade i sitt tidigare företag att det var dennes handlingar som påverkade situationen för företaget. Det var sedermera så att kompetensen lika gärna kunde appliceras i ett företag som hen själv hade startat. Entreprenör 7 var verksam inom fastighetsbranschen och med liknande arbetsuppgifter som anställd innan hen startade firman. Enligt Schere (1982) är många faktorer oklara vid uppstarten av en firma och där även eventuell vinstpotential. Entreprenör 7 nämner att hen upplevt det som ovant att arbeta i en mindre firma då hen tidigare aldrig gjort det. Entreprenör 7 säger att hen velat starta firma hela livet, men känt att hen inte kunnat på grund av att kunskapen som krävts inte funnits tidigare. Enligt Shane, Locke och Collins (2003) undersökning finns ett tydligt positivt samband mellan en individs självförtroende och hur hen ser på risk, ett högt självförtroende för arbetet medför att risken inte upplevs som ett lika stort bekymmer och vice versa. För entreprenör 7 kom självförtroende till att starta firman först när kunskapen fanns där. Det sista steget togs av entreprenören när hen fick ekonomisk möjlighet till att göra så utan att riskera sitt boende. Med tanke på vad risk vid uppstart kan innebära, med skuldsättning, familjesituation eller saknad av kunskap, är således entreprenörens riskbenägenhet låg i uppstartsskedet. I detta fall stämmer inte teorin helt och hållet in på respondenten, men vi kan urskilja att upplevelsen av risk och självförtroende inte nödvändigtvis behöver vara enderas motsatser. Vidare så har respondenten upplevt en period inom företaget där hen från början har jobbat upp en mindre organisation och att denna period

har upplevts som ovan jämfört med när hen tidigare endast arbetet inom stora organisationer. Självstilliten har således vuxit när hens arbetsuppgifter återigen har liknat de hen sysslat med tidigare inom större organisationer. Entreprenör 7 nämner vidare att firman delades upp i två delar mellan fyra partners en tid efter uppstarten. Skälet till uppdelningen var att respondenten och dennes kompanjon hade en annan bild om hur man ville arbeta och sköta firman. Enligt McClelland (1961) handlar prestationsbehovet om individens behov om att prestera så bra som möjligt utifrån olika situationer denne hamnar i. Entreprenör 7 hamnar således i en situation där denne känner att hen inte kan prestera som önskvärt och gör därefter förändringar för att kunna prestera. Enligt McClelland (1961) är mindre riskbenägna personer i högre utsträckning måna om att prestera väl. Detta resonemang styrks av respondenten då hen förändrade sin arbetssituation för att kunna prestera bättre i framtiden.

Entreprenör 7 nämner även att det är lätt när organisationen växer att firman får större utgifter och att om man i samband med det tappar en stor kund kan visa ett negativt resultat.

Resonemanget tyder på en fortfarande hög riskmedvetenhet hos respondenten. Entreprenör 7 är inte överraskad över hur det har gått för firman, utan trodde att det skulle gå ungefär som det har gjort. Schere (1982) säger att många faktorer är oklara vid uppstarten av en firma och där även eventuell vinstpotential. Den enda förvåningen är att respondenten har upplevt det som svårare att få företaget att växa än vad hen hade trott från början. Resonemanget stöds av de undersökningar som gjorts av Shane, Locke och Collins (2003) som visar att ambitiöst uppsatta mål ofta leder till att företag presterar bättre. I och med att företaget är ett gasellföretag med hög tillväxt anser vi att prestationen är god.

5.3.8 ENTREPRENÖR 8

Entreprenör 8 valde att starta firman under tiden hen var student och ansåg sig inte ha mycket att förlora. Respondenten hade också sedan tidigare frilansat inom området och redan då tagit betalt för tjänsten där företaget tillslut blev en naturlig konsekvens. Entreprenör 8 visar enligt oss en riskmedvetenhet då hen startade företaget när hen inte hade så mycket att förlora samt redan hade praktiserat och kunnat ta betalt för den tjänst som företaget skulle erbjuda marknaden. I Shane, Locke och Collins (2003) undersökning sägs att människor med en ambitiös målsättning ofta leder till en bättre prestation inom företaget. I entreprenör 8:s fall hade hen inte haft som mål att bygga upp något imperium eller att företaget skulle gå så bra som det har gjort. Denna målsättning till trots har företaget presterat väl. Entreprenör 8 hade

inte heller startat företag innan nuvarande firma och respondenten nämner att hen under tidens gång fått skiftande arbetsuppgifter där hen idag inte sysslar med det hen började att göra inom företaget. Enligt Schere (1982) är föresatser om eventuella utmaningar oklara när man startar en firma. Då entreprenör 8 varken hade någon erfarenhet av företagande eller upplevda problem med skiftet av arbetsuppgifter har dessa utmaningar enligt oss varit stimulerande för entreprenör 8. Respondenten säger att om denne tvingats välja mellan att fortsätta vara en utvecklare eller arbeta med de sakerna som denne gör idag hade hen valt att arbeta med det sistnämnda, detta för att det upplevs som roligare. Resonemanget stöds av Budner (1962) som definierar toleransen för oklarheter som situationer där utfallet är oklart bör betraktas som attraktivt snarare än skrämmande. Den administrativa bördan har bidragit till att entreprenör 8 har fått omprioritera sin tid inom företaget. Enligt Shane, Locke och Collins (2003) undersökning påverkar en hög grad av självtillit företagets förmåga att växa. I detta fall har respondenten tvingats ifrån de uppgifter som hen gjorde från början och som hen upplevde sig vara bra på, men företaget har det till trots ändå haft en positiv utveckling vilket tyder på en ökad självtillit. Entreprenör 8 nämner vidare att hens främsta utmaningar inför framtiden ligger i att rekrytera personer som kan driva företaget och delegera ansvar. På grund av rådande familjeomständigheter kommer det i framtiden bli viktigare för respondenten att prioritera sin tid. Enligt Sexton och Bowman (1985) har entreprenörer ett större behov av att själva kunna bestämma och styra över sin tid, ett resonemang som stöds av vad respondenten uppger.

5.3.9 ENTREPRENÖR 9

När entreprenör 9 arbetade som anställd arbetschef slogs hen av tanken om varför denne skulle arbeta för någon annan när hen kunde göra det för sig själv. Enligt Sexton och Bowman (1985) har entreprenörer ett större behov av att själva kunna bestämma och styra över sin tid. Entreprenör 9 säger att hen drivs av sin rädslan för att misslyckas, men nämner också att pengar har varit en drivkraft i början av företaget, men att drivkraften för pengar dog ut efter att ha nått en viss ekonomisk framgång. Hen har känt en hög press tidigare i sitt liv som anställd för att leverera upp till de förväntningar hen känt att chefen haft. När entreprenör 9 startade firman och själv blev chef har denne upplevt situationen som lättande. Enligt Shane, Locke och Collins (2003) undersökning finns det signifikanta skillnader i prestationsbehov mellan de som är anställda och de som grundar företag. De som grundar företag har i regel ett högre prestationsbehov än de som är anställda. Det här resonemanget stämmer inte överens

med entreprenör 9 då denne upplevt det som lättande när hen startade företag. Hen säger snarare att prestationen är som högst när ”*kniven är mot strupen*” vilket ändå pekar på ett högt prestationsbehov. Under tiden firman startades upp var det en rådande finanskris i Sverige, vilket bidrog till att ekonomin hade stagnerat och där även byggbranschen drabbades. Att respondenten tog det avgörande klivet till att starta företaget var att hen vantrivdes på sin förra arbetsplats. Det fanns således kännbara ekonomiska risker med att starta företaget för respondenten. Entreprenör 9 är vid uppstarten inställd på att det kommer krävas mycket arbete, dygnet runt. Det tyder på att respondenten är inställd på att prestera högt för lyckas med firman. Enligt McClelland (1961) är personer med ett högt prestationsbehov mindre riskbenägna än andra. Denna teori överensstämmer inte med entreprenör 9 då denna har ett stort prestationsbehov, men som ändå väljer att starta firma under rådande finanskris, där vantrivseln från den tidigare arbetsplatsen var den yttre faktorn som gav hen den sista knuffen.

Entreprenör 9 nämner att en arbetsplatsolycka inträffade i början av företaget där det var nära att en medarbetare omkom. Hade så varit fallet hade firman aldrig överlevt enligt respondenten. Om olycksfallet hade hänt idag och med ett dödligt utfall så hade hen ändå drivit firman vidare. Denna insikt talar för att självtilliten har ökat. Enligt Shane, Locke och Collins (2003) finns ett tydligt positivt samband mellan ett företags tillväxt och nivån av entreprenörens självtillit. Respondenten har utöver tidigare arbetserfarenhet också lärdomar från tidigare om hur hen upplever att en entreprenör skall agera. Hen nämner att grundarna till det företag hen arbetat på tidigare varit viktiga förebilder i hur ett företag skall bedrivas, detta är i linje med vad Lim et al. (2010) hävdar om att social support är viktigt för beslutet att grunda ett eget företag. Idag väljer entreprenör 9 de projekt inom företaget som har rätt förutsättningar. Företaget åtar sig inte vilka arbeten som helst. Entreprenör 9 har alltså blivit mer riskmedveten än vid uppstarten av firman. Respondenten säger också att hen ämnar att arbeta på samma sätt som idag i åtta år till, förhoppningen är därefter att vara tillräckligt ekonomiskt oberoende för att endast kunna fokusera på det hen anser vara roligast inom företaget. Behovet av kunna bestämma över sin tid har således blivit större jämförelsevis med uppstarten. Vid uppstarten av firman hade entreprenör 9 en föresats om hur jobbigt det skulle vara att driva företag. Hen blev dock väldigt positivt överraskad och förstår inte hur det skulle kunna vara enklare att bedriva företag än vad det är i Sverige. I detta fall fanns det ingen tydlig målsättning vid uppstarten, men respondenten var beredd på att prestera för att lyckas. En annan målsättning utöver den om att vara ekonomisk oberoende om åtta år är att pröva

olika former för att driva firman framåt. Enligt Shane, Locke och Collins (2003) har undersökningar visat att högt uppsatta mål leder till att företag presterar bättre. Till en början var respondenten medveten om arbetsbördan och vilken prestation som krävdes för att nå målet. Idag, efter några år som chef har hen en annan bild som är mer inriktad mot frihet och självbestämmande.

5.4 MÖNSTER I MOTIVATIONSFÖRÄNDRINGAR

För sex av nio entreprenörer är behovet av självstyre och mer frihet över att disponera sin egen tid inom företaget större idag än vad det var under uppstarten. Det beror dels på att de idag har tjänat pengar och att det inte är en lika stark drivkraft längre. Det är också så att företaget har nått en fas i den organisatoriska tillväxten där administrationen utgör en betungande del av arbetsuppgifterna. Under den andra företagsfasen ökar administrationen för organisationer. Den administrativa barriären är något som upplevs som motivationsdödande och hämmande för kreativiteten för en majoritet av entreprenörerna. I en fas med mycket administration vill många entreprenörer tillbaka till arbetsuppgifter som är mer kreativa. Entreprenör 1 upplever det så pass betungande att hen väljer att göra sin ”exit” när den administrativa fasen inträffar. De övriga åtta entreprenörerna har löst den motivationsdödande barriären på olika sätt. Detta har skett genom rekrytering av nya medarbetare, delegering, ovilja för organisatorisk tillväxt samt intern uppdelning mellan delägare. Just rekryteringen av nya medarbetare har upplevts som en problematisk process då den har varit motivationshämmande för entreprenörerna. Vi väljer att definiera denna motivationshämmande process som rekryteringsbarriären.

Det är även tydligt att självtilliten har ökat för sex av nio entreprenörer. De övriga tre entreprenörerna hade redan sedan tidigare en hög grad av självtillit som grundade sig i tidigare erfarenheter av att bygga organisationer. Självtilliten är således en faktor som successivt har ökat i takt med erfarenheter och lärdom hos entreprenörerna. Detta har lett till att entreprenörerna har fått ett större självförtroende och en större förtroenhet med arbetsuppgifterna och det har varit gynnande för motivationen. Hos fyra av entreprenörerna ser vi även att behovet av social support varit viktigt vid uppstartsskedet men att det behovet minskat i takt med att självtilliten ökat.

Vad gäller de andra motivationsfaktorerna ser vi inga utmärkande generella drag för gruppen

av entreprenörer. Dessa faktorer kan dock i sig vara värdefulla för den individuella entreprenören, men vi kan inte se något mönster i förändringen av de andra motivationsfaktorerna.

6. SLUTSATS

I uppsatsens sjätte kapitel presenterar vi vår slutsats och eventuella fynd. Vi ger förslag till framtida forskning och en rannsakan av den studie vi genomfört.

6.1 RESULTAT OCH DISKUSSION

Syftet med vår uppsats var att kartlägga och analysera motivationen hos entreprenörer som startat och driver gasellföretag, samt om och i så fall hur denna har förändrats över tiden som företaget utvecklats. Vi har även varit intresserade av att se huruvida den empiriska verkligheten motsvaras av den teoretiska referensram som finns kring motivation hos entreprenörer. Med följande frågeställning:

Hur kännetecknas entreprenörers motivation inom gasellföretag, och hur förändras den över tiden?

Utifrån vår frågeställning har vi kommit fram till följande slutsats:

Motivationen hos den grundande entreprenören för ett gasellföretag förändras över tiden. I takt med att företaget växer motiveras entreprenören i högre grad av att självtilliten blir större och av möjligheten att kunna styra över sin egen tid. Vad gäller de andra motivationsfaktorerna kan vi inte se någon generell förändring hos entreprenörerna över tiden.

Vad gäller självstyre ser vi ett tecken på följande process. Anledningen till att entreprenören väljer att starta en egen rörelse istället för att vara anställd är för att kunna styra över sin tid på arbetsplatsen. Med tiden när tillväxtföretaget utvecklas förstärks behovet för självstyre. Resultatet blir att entreprenören vill vidga sin sfär för självstyre. Hen vill inte längre bara styra över sin tid på arbetsplatsen, utan över sin tid överhuvudtaget. Till en början tenderar det också att vara ekonomisk ersättning som är viktigt, men efterhand minskar den drivkraften i betydelse samtidigt som utrymmet för frihet blir allt viktigare.

I inledningen av denna uppsats hävdar vi med tidigare forskning som grund att gasellföretag genererar de flesta av de nya jobben i en ekonomi. Vi ser i vår egen forskning tecken på att så är fallet. För entreprenörerna vi har undersökt har det varit, och är fortfarande i stor utsträckning en central uppgift att finna och rekrytera nya kompetenta medarbetare. Det är

avgörande för att kunna tillgodose den höga, och i regel accelererande, efterfrågan som föreligger på varor och tjänster som produceras av ett företag i hög tillväxt, tillika gasellföretag. Vi har i vår studie förstått att det för de undersökta entreprenörerna inneburit en rigorös utmaning. Det har i uppstartsskedet och i många fall både i fas 1 och fas 2 uppfattats som betungande och motivationshämmande att ägna sig åt rekrytering och andra administrativa arbetsuppgifter. Den kontinuerliga rekryteringen har med tiden blivit allt mer lyckosam för de undersökta entreprenörerna eftersom deras kompetens på området utvecklats och därmed har deras självförtroende för sysselsättningen blivit allt högre. Det är av högsta vikt eftersom nya kompetenta medarbetare är en förutsättning för en kontinuerlig hög tillväxt. Det går helt i linje med vår slutsats att självförtroende är en av de två motivationsfaktorer som kontexten för gasellföretag har mest påverkan på. Hos sex av nio entreprenörer har självförtroendet förändrats genom att det förstärkts. Hos de tre resterande entreprenörerna var självförtroendet väldigt hög redan vid uppstarten av det blivande gasellföretaget.

Den andra av de två motivationsfaktorer som kontexten för gasellföretag har mest påverkan på är enligt vår studie självstyrelse. Behovet för självstyrelse har för flera av entreprenörerna vi undersökt förstärkts på så sätt att de tenderar att motiveras av att få en allt friare roll i förhållande till sitt aktuella gasellföretag. Denna frihet ger goda förutsättningar för kreativitet vilket i sin tur är, i kombination med de undersökta entreprenörernas tidigare erfarenheter, en väldigt god förutsättning för innovation. Som vi nämner i problemdiskussionen är det viktigt för svensk ekonomisk utveckling att nya företag etableras och att så många som möjligt växer för att driva innovation och skapa fler jobbtilfällen. Vi föreslår därför att entreprenörer med goda förutsättningar för innovation utnyttjar sin frihet väl.

Vad gäller de andra motivationsfaktorerna kan vi inte se någon generell förändring hos entreprenörerna. Vi kan se att de har betydelse för enskilda entreprenörer, i olika skeden i deras företags utveckling men vi kan inte identifiera några mönster. Då de enbart har förändrats för enskilda entreprenörer har vi inte kunnat dra några generella slutsatser om att de övriga motivationsfaktorerna förändras över tiden hos framgångsrika entreprenörer.

Vi väljer att avsluta med ett par väl valda ord från filmen Rocky Balboa (2006)

“...it ain't about how hard you hit. It's about how hard you can get hit and keep moving forward. How much you can take and keep moving forward. That's how winning is done!”
(Rocky Balboa, 2006, citatets tid 1:03:37- 1:03:52).

6.2 FYND UNDER STUDIEN

Vi har sett att självtilliten har ökat, men inte att risktagandet har ökat, generellt sett. Enligt Shane, Locke och Collins (2003) finns ett tydligt samband mellan en individs grad av självtillit och hur hon eller han ser på risk. Entreprenörer med högt självförtroende i arbetet anser inte risken lika uppenbar som de entreprenörer där självförtroendet har varit lågt. Då vi har funnit att graden av självtillit och riskbenägenhet hos entreprenören tenderar att inte korrelera ställer vi oss kritiska till Shane, Locke och Collins (2003) åsikt på området.

6.3 STUDIENS STYRKOR OCH SVAGHETER

6.3.1 TROVÄRDIGHET

Vi anser att trovärdigheten i vår studie är bra. I efterhand tycker vi att intervjufrågorna kunde varit mer anpassade efter vårt teoretiska ramverk. Vi undvek detta för att inte leda respondenterna för mycket i deras svar. Trots att frågornas koppling till teorin är något vag anser vi att vi lyckats få svar på det vi ville från respondenterna. Vi anser det viktigare och mer givande att få entreprenörernas personliga bild av motivation än att ställa frågor strikt härledda från teorin. Det uppfyller syftet med vår i uppsats i högre grad. Vidare anser vi att det faktum att entreprenörerna varit anonyma och fått tala fritt kring våra frågor givit trovärdighet till vårt resultat. Respondenternas anonymitet har gjort att de kunnat berätta hur privata händelser och händelser där andra företag medverkat påverkat deras motivation. Vi har också förhållit oss objektivt i granskningen av entreprenörerna för att bibehålla en så hög trovärdighet som möjligt. Vi anser även att pålitligheten i vår uppsats är god. Vi har tydligt redogjort för hur vi har gått tillväga i vår undersökning. Metoden för hur vi gjort vår analys kunde emellertid ha gjorts tydligare, eftersom vi har ett så pass stort antal respondenter. Antalet respondenter har gjort att det empiriska materialet blivit omfattande och en metod för att tydligare sortera och reducera materialet hade troligtvis givit en högre grad av pålitlighet. Vi tycker ändå att vi överlag har beskrivit vårt tillvägagångssätt på ett tydligt sätt och att respondenterna presenterats på ett sådant sätt att pålitligheten är god.

Trots det faktum att vi undersökt entreprenörernas subjektiva bild av hur deras motivation förändrats under deras företags utveckling anser vi att graden av överförbarhet är relativt hög. Vi har intervjuat nio entreprenörer och har identifierat mönster i hur deras motivation förändrats. För att förbättra överförbarheten i vår undersökning ytterligare skulle vi behövt

intervjua fler entreprenörer och vi anser att det inte fanns utrymme för det i vår uppsats. Därför tycker vi att överförbarheten är så bra som den kunnat bli.

6.3.2 AUTENCITET

Vi har varit mycket noga genom hela arbetet att presentera en så rättvis bild av respondenterna som möjligt. När vi analyserat och tolkat det empiriska materialet har vi varit noggranna med att inte dra slutsatser som inte stämmer överens med den information vi fått från respondenterna.

Vi anser också att respondenterna, entreprenörer i allmänhet och studenter inom entreprenörskap kan använda våra resultat för att bättre förstå en framgångsrik entreprenörs verklighet. De resultat vi lyfter fram och den diskussion som vi för angående motivationen hos våra respondenter och hur den har förändrats kan leda till en ökad förståelse för vad som motiverar entreprenörer att driva sina företag framåt. Vår uppsats kan ge kunskap och förståelse för vilka utmaningar entreprenörer stöter på i olika skeden av ett företags utveckling och vad som har krävts för att hantera dessa utmaningar. Vi anser att vi har givit en rättvis bild av våra respondenters berättelse och att resultaten kan vara av nytta för nutida och framtida entreprenörer. Således finner vi att autenciteten i vårt arbete är hög.

6.3.3 UTVÄRDERING AV TEORIER

De teorier vi använt oss av i vårt arbete, dels för att själva få fördjupad kunskap i ämnet, och dels för att göra analysen har varit av stor betydelse. Teorierna kring entreprenörens psykologi har givit oss viktiga kunskaper kring vikten av att förstå en individs bakgrund för att förstå varför ett visst beslut tas och varför ett visst agerande äger rum. De teorier som presenterats kring entreprenörens motivation har också varit viktiga för att ge en grundläggande uppfattning om vad som motiverar entreprenörer. De begrepp teorierna försett oss med har också varit avgörande i vårt analysarbete. Vidare har Greiners modell för organisatorisk tillväxt varit avgörande för att kunna relatera entreprenörens motivation i olika faser av företagets utveckling till olika tidsperioder. I analysarbetet insåg vi emellertid att flera entreprenörer fann motivation i att göra samhället bättre eller i att förbättra andra människors liv. Denna motivationsfaktor förklaras bäst genom ett socialt perspektiv, varför teorier kring socialt entreprenörskap hade kunnat vara av nytta i vår teoretiska referensram.

Det finns även en faktor om entreprenörens självtillit som inte kan förklaras utförligt nog utifrån vår insamlade empiri. Den grundar sig i specifika händelser i respondenternas privata liv. Exempelvis kan ett dödsfall påverka företaget på ett sätt, men även påverka individen på ett personligt plan. En sådan erfarenhet kan i sin tur avgöra varför individen tolkar en situation på ett visst sätt och agerar utifrån det, men vi ser endast resultatet av det (Landström, 2005). I vår uppsats görs inte denna typ av djupgående, psykologiska analyser varför vissa förklaringar till ett visst agerande hos en entreprenör kan förefalla platt. För att få en tydligare bild av vad som motiverar entreprenörer att agera på ett visst sätt behövs denna typ av psykologiska undersökningar. Om studien hade genomförts med en induktiv ansats istället för en abduktiv hade vi kunnat ge en mer djupgående psykologisk profil av entreprenören och vara med och se förändringen i dennes motivation. Genom den induktiva ansatsen hade vi dock inte exempelvis haft begreppet självtillit att reflektera mot, men vi hade kunnat förklara kedjereaktionen av händelser som vi nämnt djupare, men en sådan undersökning hade tagit sex till sju år att genomföra. Samtidigt anser vi att vi gjort en relativt djup undersökning utifrån vår tidsram och att våra teorier i kombination med vår insamlade data hjälpt oss att få en bra bild av hur motivationen hos grundare av gasellföretag förändras över tiden.

6.4 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Vi anser att det är av yttersta vikt att förstå entreprenörers motivation för att förstå hur framgångrika företag skapas. Företagen vi har undersökt har som längst befunnit sig inom fas 3 i Greiners tillväxtmodell för organisationers tillväxt. Ingen entreprenör i vår undersökning har alltså drivit, eller driver, företag som befinner sig i de senare faserna, 4 och 5. För vidare forskning inom motivationsförändringar hos grundande entreprenörer hade det varit intressant med forskning om hur motivationsförändringarna uppträder i de senare faserna, 4 och 5 i Greiners tillväxtmodell för att ge ytterligare förståelse för vilken roll grundarens motivation har inom större organisationer.

REFERENSLISTA

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber
- Alvehus, Johan. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*, Stockholm: Liber
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs, *Management Science*, vol. 52, nr. 9, s. 1331-1344
- Birch, D.L. (1979). *The job generation process*. Cambridge, Mass: M.I.T. Program on Neighborhood and Regional Change, 1979
- Björklund, M. & Paulsson, U. (2010). *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*, 2 uppl, Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per-Hugo. (2004). *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*, 2 uppl, Oxford: Oxford University Press
- Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable, *Journal of Personality*, vol. 30, nr. 1, s. 29-50
- Burns, A. C., Williams, L.A. & Maxham, J.T. (2000). Narrative Text Biases Attending the Critical Incidents Technique, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 3, nr 4, s. 178- 86.
- Business Set Free Ltd. (2013). Greiner's Growth Model [fotografi]. Tillgänglig via: <http://cdn2.businesssetfree.com/wp-content/uploads/2013/02/Greiners-Growth-Model.png?3d1de4> [Hämtad: 22 maj 2015]
- Carsrud, A. Brännback, M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know?, *Journal of Small Business Management*, vol. 49, nr. 1, s. 9-26
- Chell, E. & Pittaway, L. (1998). A Study of Entrepreneurship in the Restaurant and Café Industry: Exploratory Work Using the Critical Incident Technique as a Methodology, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 17, nr. 1, s. 23-32
- Churchill, N.C. & Lewis, V.L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth, *Harvard Business Review*, vol. 61, nr. 3, s. 30-50
- Covin, J.G. & Wales, W.J. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 36, nr. 4, s. 677-702
- Dagens Industri (2014). Det här är Di Gasell. Tillgänglig via: <http://www.di.se/gasell/undersidor/gassellfakta/det-har-ar-di-gasell/> [Hämtad: 2 april 2015]

- Danish, R.Q. & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan, *International Journal of Business and Management*, vol. 5, nr. 2, s. 159-167
- Delmar, F., & Witte, F. C. (2012). The psychology of the entrepreneur, i S. Carter & D. Jones-Evans, (eds), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, 3 uppl, Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Edvardsson, B. (1992). Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 3, nr. 4, s. 17-29
- Johnston, R. (1995). The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 6, nr. 5, s. 53-71
- Flyvbjerg, B. (2003). Fem missförstånd om fallstudieforskning, *Statsvetenskaplig Tidskrift*, vol.106, nr. 3, s. 185-206
- Gartner, W.B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of business venturing*, vol. 5, nr. 1, s. 15-28
- Greiner, L.E. (1998). Evolution and Revolution as Organisations Grow, *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 3, s. 55-68
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research, i N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, (eds), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Henrekson, M. & Johansson, D. (2009). Gazelles as Job Creators – A Survey and Interpretation of the Evidence. *Small Business Economics*, vol. 35, nr. 2, s. 227-244
- Herron, L & Sapienza, H. (1992). The Entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 17, nr. 1, s. 49-55
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Naffziger, D.W. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 18, nr. 3, s. 29-42
- Kleinginna Jr.P.R. & Kleinginna, A.M. (1981). A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for a Consensual Definition, *Motivation and Emotion*, vol 4, nr. 3, s. 263-291
- Krueger, Jr.N.F. (2003). The cognitive psychology of entrepreneurship, i Z.J. Acs & D.B. Audretsch, (eds), *Handbook of Entrepreneurship Research*, New York: Springer US
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S & Naffziger, D.W. (1997). An Examination of Owner's Goal in Sustaining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, vol. 35, nr. 1, s. 24-33
- Landström, H. (2005). *Entreprenörskapets rötter*, 3 uppl, Lund: Studentlitteratur
- Lim, D.S.K., Morse, E.A., Mitchell, R.K. & Seawright, K.K. (2010). Institutional environment and entrepreneurial cognitions: A comparative business systems perspective, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 34, nr. 3, s. 491-516
- Low, M.B. & MacMillan, I.C. (1988). *Entrepreneurship: Past Research and Future*

Challenges, *Journal of Management*, vol. 14, nr. 2, s. 139-161

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, vol. 21, nr. 1, s. 135-172

McClelland, D.C (1961) *The Achieving Society*, New York, NY: D Van Nostrand Company

Nationalencyklopedin (2015). Motivation. Tillgänglig via:
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation> [Hämtad: 2015-04-28]

Phillips, J.M. & Gully, S.M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process, *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, nr. 5, s. 792-802

Poon, J.M.L. Ainuddin, R.A. & Junit, S.H. (2006). Effects of Self-concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance, *International Small Business Journal*, vol. 24, nr. 1, s. 61-82

Reinecker, L. & Jörgensen, P.S. (2000). *Att skriva en bra uppsats*, Lund: Liber

Riksdagen (2014). Förbättrat klimat för entreprenörskap och innovativt företagande. Tillgänglig via:
http://www.riksdagen.se/sv/DokumentLagar/Utredningar/Kommittedirektiv/Forbatttrat-klimat-for-entrepren_H2B146/#Entreprenörskap [Hämtad: 25 maj 2015]

Rocky Balboa (2006) [film]. Regissör: Sylvester Stallone, Los Angeles: Metro-Goldwyn-Mayer

Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 80, nr. 1, s. 1-28

Santos, F.M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship, *Journal of Business Ethics*, vol. 111, nr. 3, s. 335-351

Schere, J. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, s. 404-408

Scott, M. & Rosa, R. (1996). Has Firm Level Analysis Reached its Limits? Time for a Rethink, *International Small Business Journal*, vol. 14, nr. 4, s. 81-89

Sexton, D.L. & Bowman, N. (1985). The Entrepreneur: A Capable Executive and More, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, nr. 1, s. 129-140

Shane, S., Locke, E.A. & Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial motivation, *Human Resource Management Review*, vol. 13, nr. 2, s. 257-279.

Smith, D. (2006). *Exploring Innovation*, 2 uppl, London: McGraw-Hill Education.

Stake, RE. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Stauss, B. & Weinlich, B. (1997). Process-Oriented Measurement of Service Quality: Applying the Sequential Incident Technique, *European Journal of Marketing*, vol. 31, nr. 1, s. 33-55.

Stubbart, C.I. & Smalley, R.D. (1999). The Deceptive Allure of Stage Models of Strategic Processes, *Journal of Management Inquiry*, vol. 8, nr. 3, s. 273-286

Tillväxtanalys (2009). Gasellföretag: Kännetecken och Utvecklingsmöjligheter. Tillgänglig via:

http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.56ef093c139bf3ef8902a01/1349864222950/WP_2009_05.pdf [Hämtad: 2 april 2015]

Tillväxtanalys (2013). Uppföljning av 2008 års nystartade företag - tre år efter start Sveriges officiella statistik. Tillgänglig via:

http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.2cd9ff1f13c2422da3f160/1358845156955/Statistik_2013_01.pdf [Hämtad: 27 mars 2015]

Tillväxtanalys (n.d.). Om oss, Tillgänglig via: <http://www.tillvaxtanalys.se/sv/om-oss.html> [Hämtad: 25 maj 2015]

Wickham, P.A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*, 4 uppl, Harlow: Financial Times Prentice Hall

Wästerfors, D. & Sjöberg, K. (2008). *Uppdrag forskning – Om konsten att genomföra kvalitativa studier*. Lund: Liber

APPENDIX

APPENDIX 1. INTERVJUGUIDE

1. Berätta kortfattat om dig själv.
Kön?
Ålder?
Uppväxtmiljö?
Entreprenörskap i släkten?
Utbildning?
Tidigare arbeten?
Startat företag tidigare?
Förebilder?
-Varför är de hans/hennes förebilder?
2. Vad var det som fick dig att starta företaget?
-Fanns det några tvivel? Om ja vad var den avgörande faktorn att det blev av?
3. Företaget har haft en hög tillväxt sedan dess, hur har det påverkat dina arbetsuppgifter?
4. Hur känner du över det?
5. Vilka händelser i företagets historia skulle du säga har varit mest utmärkande för företagets utveckling i både positiv och negativ bemärkelse? (Utveckla varje händelse, särskilj dessa från varandra)
6. Hur har händelserna påverkat dig och din drivkraft?
7. Har du någon gång stött på utmaningar som har fått dig att tvivla på om det är värt att fortsätta?
-Vad fick dig att fortsätta?
8. Vad är dina främsta arbetsuppgifter idag?
-Hur ser dina arbetsdagar ut?
9. Vad får dig idag att fortsatt driva och utveckla företaget?
10. Har din faktiska karriärsresa inom företaget motsvarat vad du förväntade dig när du började?
11. Hur ser du på din framtid i företaget?
-Om ni fortsätter växa lika snabbt på lite längre sikt, vad blir enligt dig dina största utmaningar?
-Har arbetsuppgifterna förändrats från idag?
12. Vad betyder motivation för dig och vilken betydelse har det haft i ditt yrkesliv?

APPENDIX 2. TIDSPLAN

