

Mod, motivation och motgångar

- vägen till framgång inom entreprenörskap?

En kvalitativ studie baserad på djupintervjuer med framgångsrika entreprenörer och intraprenörer

Abstract

Successful companies are built upon successful individuals. It is these individuals that will create, develop and grow the companies and organizations of tomorrow. The primary aim of this paper is to highlight some of the key characteristics of extraordinary entrepreneurs and intrapreneurs, as well as gain a deeper understanding of what motivates them, from a time and goal-oriented perspective. Despite the importance of these individuals and their massive impact on society's future, there is still a lot that hasn't been investigated regarding their entrepreneurial drive, from an academic perspective. A comparison between two groups of individuals was made, with a total of twenty in-depth interviews. One of the groups consisted of successful entrepreneurs and intrapreneurs and the other group consisted of ambitious, employed individuals. Each interview consisted of five research questions, addressing different key characteristics such as need for achievement, locus of control, ability to deal with setbacks, goal-orientation, and time management. Passion is certainly one of the most important elements for individuals with the ability to overcome all the challenges of an entrepreneurial lifestyle. However, there is so much more to it.

Keywords: Entrepreneurship, performance, entrepreneurial motivation, intrapreneurship, achievement motivation, goal orientations, cognitive perspective, time management

Author: Therése Gedda, 20343 (30 credits)

Tutor: Micael Dahlén

Examiner: Anna Nyberg

Discussant: Madeleine Gadd

Presentation: 2011-09-01, 10.15-12.00, Room C606

There are many people that have made this master thesis possible and who I would like to express my deepest gratitude towards. First of all, I would like to say a big thank you to the people in Group E: Anna Omstedt Lindgren, Anne O'Leary, Emma Stenström, Hjalmar Winbladh, Jane Walerud, Mikael Samuelsson, Nick Kaye, Staffan Helgesson, Tina Seelig and Åsa Skogström Feldt. I would also like to direct a thank you to all the individuals in Group J. Thank you so much, Micael Dahlén, for all your support and Karl Wennberg for your valuable insights. Further, thank you Tina Bengtsson, Susanne Sweet and Staffan Rundberg at Stockholm School of Economics for your help. And finally, thank you so much to Magnus Rosén for your commitment and support.

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Vikten av innovation och entreprenörskap	3
1.2. Bakgrund	4
1.3. Syfte	6
1.4. Primär frågeställning med tillhörande forskningsfrågor	7
1.5. Avgränsningar	8
1.6. Definitioner	9
2. Metod	15
2.1. Forskningsstrategi	15
2.1.1. Metodik	15
2.1.2. Utmaningar med denna metodik	16
2.2. Intervjumetoden	17
2.2.1. Den kvalitativa intervjutekniken	17
2.2.2. Strategin med den öppna frågetekniken	18
2.2.3. Intervjuernas omfattning	19
2.2.4. Vikten att träffa individerna från Grupp E genom personliga möten	20
2.2.5. Urvalet av individerna till Grupp E	20
2.2.6. Urvalet av individerna till Grupp J	20
2.3. Biografier av individerna i Grupp E	22
2.3.1. Entreprenörerna	22
2.3.2. Intraprenörerna	24
2.4. Biografier av individerna i Grupp J	26
3. Ett teoretiskt ramverk	28
3.1 Entreprenörskapsperspektivet som teoribakgrund	28
3.2. Teoribildning från ett kognitivt perspektiv med målsättning i fokus	30
3.2.1. Bakgrund till det kognitiva perspektivet	30
3.2.2. Målsättning	30
3.3. Teori om förväntan och motivation	33
3.3.1 "Locus of control"	33
3.3.2. "Expectancy x value theory"	34
3.4. Teoribildning med tid och effektivitet i centrum	35
3.4.1 Teori kring tid och effektivitet	35
3.5. Teori om prestation	37
3.5.1. Passion i kombination med strävan efter prestation	37
3.6. Teoribildning om osäkerhet, risktagande och förutsättningar att lyckas	39
3.6.1. Tolerans gentemot osäkerhet	39
3.6.2. Kalkylerat risktagande	40
3.6.3. Förutsättningar för att lyckas	40
3.7. Personliga egenskaper bland entreprenörer	42
4. En jämförande studie	43
4.1. Mål-orientering	43
4.1.1. Hur ser relationen till målsättningar ut?	43
4.1.1.1. Några insikter från Grupp E	44
4.1.1.2. Några insikter från Grupp J	45
4.1.2. Analys utifrån forskningsfråga I	46
4.1.2.1. Skillnaden mellan drömmar och mål	46
4.1.2.2. Effekten av målsättningar	47

4.1.3. Svar på forskningsfråga I	48
4.1.3.1. Hur lycklig upplever du att du är?	48
4.2. Motivation	50
4.2.1. Synen på framgång och deras drivkrafter	50
4.2.1.1. Synsätt på framgång från individer i Grupp E	50
4.2.1.2. Perspektiv från Grupp J på framgång	52
4.2.2. Inställning	52
4.2.2.1. Synsätt från Grupp E	53
4.2.2.2. Synsätt från Grupp J	53
4.2.3. Analys utifrån forskningsfråga II	54
4.2.3.1. Synen på framgång	54
4.2.3.2. Jämförelse mellan teorierna	54
4.2.4. Svar på forskningsfråga II	55
4.2.4.1. Hur framgångsrik skulle du säga att du är?	56
4.3. Tidsaspekten	57
4.3.1. Förhållningssätt till tid	57
4.3.1.1. Synsätt från Grupp E	57
4.3.1.2. Synsätt från Grupp J	58
4.3.1.3. Prioriteringar och värderingar	58
4.2.2. Analys utifrån forskningsfråga III	59
4.2.2.1. Hur spenderar grupperna sin tid?	59
4.2.2.2. Skillnaden i prioriteringar	60
4.3.3. Svar på forskningsfråga III	61
4.3.3.1. Hur effektivt använder du din tid?	61
4.4. Prestation och personlig effektivitet	63
4.4.1. Analys utifrån forskningsfråga IV	63
4.4.2. Svar på forskningsfråga IV	64
4.4.2.1. Hur mycket av din potential skulle du uppskatta att du använder?	64
4.5. Förhållningssätt till utmaningar	65
4.5.1. Inställning till utmaningar och motgångar	65
4.5.1.1. Några av perspektiven från Grupp E	65
4.5.1.2. Inställningar från Grupp J	66
4.5.2. Analys utifrån forskningsfråga V	67
4.5.3. Svar på forskningsfråga V	68
4.5.2.1. Hur autentiskt upplever du att du lever?	69
4.6. Sammanfattning av skattningen	70
5. Teoretiska implikationer	71
5.1. Förslag på vidare forskning	72
6. Praktiska implikationer	73
6.1. Studiens vikt för marknadsföringsområdet	75
7. Genomförda intervjuer	76
8. Referenser	77
9. Appendix - bilaga I	84

1. Inledning

“If you want more success, you’re going to have to be willing to live with more failures. Failure is the flip side of success, and you can’t have one without the other” - Tina Seelig¹

Framgångsrika individer bygger ofta framgångsrika företag. Personer som har extraordinära förmågor att inspirera, engagera och handla. Vilka är dessa individer som bygger framtidens företag och utvecklar morgondagens organisationer? Vad är det egentligen som framför allt särskiljer framgångsrika entreprenörer och intraprenörer från andra och vilken roll har entreprenörskap och innovation i vårt samhälle?

1.1. Vikten av innovation och entreprenörskap

“Entrepreneurship is the “new” and is about continual innovation and creativity. It is the future of our world economy. (...) Today, the words used to describe the new innovation regime of the 21st century are dream, create, explore, invent, pioneer, and imagine!”²

Entreprenörskap driver innovation och teknikutveckling, vilket skapar ekonomisk tillväxt.³ Det finns flera anledningar till varför entreprenörskap ligger i fokus i denna uppsats. En av de främsta är betydelsen av entreprenörer för samhället. Entreprenörer driver och skapar innovation samt sprider strukturella förändringar i ekonomin. Genom att introducera nya företag på marknaden bidrar de även indirekt till ökad produktivitet. Entreprenörskap är därmed katalysatorn för ekonomisk tillväxt och nationell konkurrenskraft. Dessutom är entreprenörer en grupp individer som skapar arbetstillfällen.⁴

I rapporten “Global Entrepreneurship Monitor (GEM) - 2010 Global Report” görs uppskattningen att 63 miljoner personer i 59 länder förväntas anställa minst fem anställda per per-

¹ Seelig, s. 91

² Kuratko (2006)

³ Schumpeter (1934)

⁴ <http://www.gemconsortium.org/download/1313717319403/GEM%20GLOBAL%20REPORT%202010rev.pdf> (17/8/2011)

son under de kommande fem åren. 27 miljoner av dessa individer förväntas dessutom anställa tjugo eller fler medarbetare per person inom samma tidsperiod. Detta är bara en illustration av entreprenörskapets bidrag till tillväxt bland arbetstillfällen världen över.⁵

Intraprenörskap benämns bland annat som "corporate entrepreneurship", vilket innebär att utveckla nya affärsmöjligheter inom existerande företag genom nyskapande, utveckling eller innovation med ekonomiskt värdeskapande aktiviteter som mål. Således bygger intraprenörskap på entreprenörskap, vilket är det främsta skälet till att fokus i denna uppsats främst är riktat gentemot entreprenörskap.

Allt börjar med att förstå "varför" något är på ett visst sätt och sedan "hur" detta präglar exempelvis motivation, engagemang, resistens gentemot motgångar samt hur tid värderas och spenderas. Så vilka är individerna som skapar framtidens ekonomi? Vad förenar och särskiljer dessa människor från andra? Är det enbart passion som är avgörande för skapande och framgång eller handlar det om något mer?

1.2. Bakgrund

Denna kvalitativa studie är genomförd utifrån fem forskningsfrågor som lyfter fram olika teoretiska koncept och teorier inom området entreprenöriell motivation där exempelvis teorier som "locus of control" och "expectancy x value theory" belyses utifrån hur dessa samspelar med framgångsrika entreprenörers och intraprenörers drivkraft. Med hjälp av teorier som bland annat "need for achievement" diskuteras även hur deras målsättningar präglar deras vardag, hur vägval hanteras, hur prioriteringar görs och hur energi fördelas. De primära teorierna som använts för att analysera vad som särskiljer framgångsrika entreprenörer och intraprenörer från andra presenteras nedan mer i detalj:

"Locus of control" är en teori som beskriver hur och i vilken omfattning individer upplever att deras handlingar eller personliga karakteristiska drag påverkar ett visst utfall. Det är en av Rotter's mest inflytelserika förväntningsteorier där individer med en stark "internal locus of control" upplever sig kunna påverka och vara i kontroll över sin situation och framtid. Det

⁵ <http://www.gemconsortium.org/download/1313717319403/GEM%20GLOBAL%20REPORT%202010rev.pdf> (17/8/2011)

motsatta gäller för "external locus of control", som uttrycks bland individer som upplever att de varken kontrollerar sin nuvarande eller framtida situation.⁶ Shane et al. menar att entreprenörer ofta har en stark känsla av "internal locus of control", vilket i sin tur påverkar deras självförtroende beträffande sin förmåga att hantera den entreprenöriella processen.⁷

"Self-efficacy" beskrivs som en individs övertygelse om sin förmåga att lyckas i en speciell situation. En persons "self-efficacy" kan ha en avgörande roll för vilken approach som tas gentemot mål, uppgifter och utmaningar. Enligt Bandura har individer med en hög "self-efficacy" en högre sannolikhet att se utmaningar utifrån ett problemlösningssperspektiv istället för att ha ett undvikande beteende gentemot dem.⁸ Entreprenörer anses ofta ha en hög "self-efficacy".

"Expectancy x value theory" är en motivationsteori som kan uttryckas på följande vis: ett målinriktat beteende är till stor del påverkat av personens förväntan på att ett visst beteende leder till ett visst mål i kombination med vilken vikt individen sätter på målet. Det kan också uttryckas på följande sätt: "motivation = expectancy x incentive value."⁹

"Need for achievement" (nAch) belyser en individs vilja att ta ett stort ansvar för problemlösning och måluppfyllelse. Ett högt nAch påvisar en hög grad av vilja att ta ett stort personligt ansvarstagande som dessutom kräver en individuell förmåga, talang och engagemang för att lösa problem och uppnå målsättningar.¹⁰

Beträffande ett akademiskt målsättningsperspektiv, har studien av bland annat Taylor och Pham, legat till grund för den huvudsakliga målsättningsstrategi som har används i uppsatsen. Enligt dessa forskare finns det tre olika typer av målsättningsstrategier där (I) "Goal-focusing or outcome simulations" fokuserar på slutmålet. (II) "Process simulations" hjälper

⁶ Rotter (1966)

⁷ Shane et al. (2003)

⁸ Bandura (1997)

⁹ Brehm, Self (1989)

¹⁰ McClelland (1961)

till att visualisera ett tillvägagångssätt som leder fram till målet, men inte själva målet i sig. (III) "Combined process-outcome simulations" innebär en kombination av ovanstående där både processen som leder fram till målet visualiseras samt slutmålet i sig ingår. Effekten av dessa olika strategier skiljer sig däremot ifrån varandra. Se avsnitt 3.3.2. för en presentation av ett case som påvisar detta.¹¹

Något förenklat presenteras i sin helhet härmed de fyra olika typer av teoribildning som alla syftar till att möjliggöra såväl analys som slutsatser i uppsatsen. De primära förväntningsteorierna som används är "locus of control" samt "self-efficacy". Den huvudsakliga motivationsteorin är "the expectancy x value theory" och teorin som berör intresset för ansvarstagande är framför allt "need for achievement". Slutligen är den främsta målsättningsteorin/konceptet som används: "outcome simulations/process simulations/ process-outcome simulations". Teorierna överlappar i vissa avseenden, men bidrar alla på olika vis till den studie som genomförts.

Det finns många möjliga aspekter att undersöka när det gäller hur framstående individer lever, leder och verkar i största allmänhet. I denna studie är det dock framför allt förståelsen för hur morgondagens företagsbyggare tänker och agerar i sitt företagande som är i centrum utifrån ovanstående teorier. Ett förväntat bidrag är att undersöka hur målsättningar och tid korrelerar och om detta påverkar den framgång som de intervjuade entreprenörerna och intraprenörerna uppnått.

1.3. Syfte

Det främsta syftet med uppsatsen är att skapa en djupare förståelse för entreprenöriell motivation från ett tid- och målsättningsperspektiv och därmed bidra till forskningen inom dessa områden. Utifrån entreprenörskapets betydelse finns det även en intention att undersöka vad som särskiljer framgångsrika entreprenörer och intraprenörer jämfört med en jämförelsegrupp.

¹¹ Taylor, Pham (1996)

1.4. Primär frågeställning med tillhörande forskningsfrågor

Uppsatsen utgår från följande primära frågeställning:

Vilka är de främsta skillnaderna mellan väldigt framgångsrika individer som är entreprenörer eller intraprenörer och individer i en jämförelsegrupp¹²?

För att besvara frågeställningen ämnar jag ta hjälp av fem forskningsfrågor som undersöker de främsta skillnaderna. Forskningsfrågorna belyser framför allt individerna i Grupp E, dvs. gruppen med de framgångsrika entreprenörerna och intraprenörerna, då det är huvudsakligen dessa individer som ligger i fokus. För att tydligare kunna identifiera skillnader och likheter mellan grupperna, kommer emellertid även jämförelsegruppens perspektiv presenteras under respektive avsnitt i den jämförande studien.

Forskningsfråga I: *Finns det inom gruppen framgångsrika entreprenörer och intraprenörer ett samband mellan hur de tänker med om de är mål-orienterade? Om så är fallet, samspelar då detta med deras uppnådda framgång?*

Forskningsfråga II: *Finns det ett samband mellan "locus of control" och "expectancy x value theory" för framstående entreprenörer och intraprenörer?*

Forskningsfråga III: *Finns det ett samband mellan hur tid spenderas i en viss riktning och måluppfyllelse bland framgångsrika entreprenörer och intraprenörer?*

Forskningsfråga IV: *Finns det ett samband mellan "need for achievement" och "self-efficacy" bland framgångsrika entreprenörer och intraprenörer?*

Forskningsfråga V: *För att bli framgångsrik, finns det ett samband mellan tolerans mot osäkerhet och vilket förhållningssätt en person har gentemot motgångar?*

¹² Se definition och beskrivning av jämförelsegruppen (Grupp J) under avsnitt 1.6.

1.5. Avgränsningar

Att göra avgränsningar i en uppsats som denna har varit nödvändigt, då det dels finns många aspekter att undersöka och ta hänsyn till som berör själva frågeställningarna, dels då de valda områdena är omfattande.

Några av de aspekter som inte har beaktats beträffande intervjupersonerna är initiala förutsättningar, kulturella skillnader samt olikheter i uppväxt. Även perspektivet om i vilken omfattning en individs styrkor och svagheter påverkat hur framgångsrik hon eller han faktiskt blivit har bortsetts ifrån. Det hade varit önskvärt att även beröra dessa områden, men det hade medfört en risk för att studien blivit alltför omfattande samt att analyser och slutsatser inte skulle ha varit förankrade i studiens frågeställningar. Detsamma gäller frågor med en direkt koppling till hur beslut fattas samt vilken ledarstil respektive individ har. Det finns även teoribildning som lyfter fram negativa aspekter av mål, vilket inte har varit möjligt att ta hänsyn till i denna uppsats till fördel för andra motivationsteorier.

Ett annat område som också krävt en tydlig begränsning är själva urvalsgruppen som legat till grund för studien. Det skulle möjligtvis kunna vara så att fler intervjuer hade stärkt studien ytterligare, dock får de tjugo djupintervjuer som genomförts anses vara rättvisande för grupperna. Det är också relevant att beakta kvaliteten och djupet i intervjumaterialet. De intervjuer som genomförts i samband med denna studie tillsammans med deras djup och kvalité får anses tillräckligt för att erhålla en indikation på hur utvalda individer i respektive grupp resonerar angående specifika frågeställningar. Den exakta urvalsprocessen för individer i respektive grupp redovisas i metodavsnittet 2.2.5–2.2.6.

Trots att inkluderingen av ett större antal av olika typer av entreprenörer hade varit givande, har det funnits ett behov av att göra ett aktivt val även gällande exakt vilka typer som skulle inkluderas. En exkludering av livsstilsentreprenörer har varit nödvändig till fördel för entreprenörer som skapat affärsmodeller och organisationer med skalbara möjligheter samt serieentreprenörer. Detta då målet har varit att undersöka individer som skapat företag eller organisationer med fler aktiva medlemmar utöver entreprenören själv. En avgränsning be-

träffande inbördes skillnader mellan entreprenörerna och intraprenörerna i Grupp E har varit nödvändig för att undvika en alltför bred studie.

Avgränsningar av områden med stor bredd såsom motivation, drivkrafter, lycka och framgång har varit nödvändig, då det finns otroligt många perspektiv och infallsvinklar som skulle vara möjliga att ta hänsyn till. För att undvika att uppsatsen endast skulle handla om resonemang om olika perspektiv, har valet gjorts att utgå från de definitioner som listas under avsnitt 1.6. samt de teorier som lyfts fram under teoriavsnittet.

1.6. Definitioner

Hur man väljer att definiera en fråga, ett begrepp eller koncept kan påverka såväl tolkning som resultat av slutsatser. Det finns många sätt att tolka några av de begrepp som finns att läsa nedan och många gånger är det inte en exakt vetenskap om ett visst begrepp kan beskrivas på ett sätt framför ett annat. Det förekommer även att tolkningarna förändras över tid. Jag har därför valt att ta fram en lista över de centrala begreppen och koncepten för uppsatsen utifrån den information som jag idag har tillgänglig.

Definitionerna är emellertid inte heltäckande, då det finns alltför många aspekter att ta hänsyn till i diskussionen om vad de faktiskt betyder. Det kan även förekomma skillnader mellan olika discipliner och landsgränser beträffande hur en term används eller tolkas. Ett exempel är att jag inte ämnar utreda vad lycka faktiskt är vetenskapligt. Valet har istället gjorts att lyfta fram intervjupersonernas egna perspektiv och definitioner.

- Intention och målsättning

Intention kan definieras på många sätt där definitionen "an aim or plan"¹³ är hämtat från en engelsk ordbok. I denna uppsats definieras intention utifrån följande citat: "a person's mental connection between herself/himself and her/his future before the future takes place. These connections can be in the form of an expectation of how a future event will play out;

¹³ Oxford Dictionary of Current English 3rd ed. Oxford University Press, Oxford

it can be desires about one's own future or it can take the form of an actual plan or aim to affect the future in some way."¹⁴ I uppsatsen kommer även begreppen intention och målsättning användas för att beskriva samma sak.

- Framgång

Det finns otaliga definitioner av framgång som alla har sina för- och nackdelar. Att det dessutom finns personliga perspektiv och åsikter om vad som är framgång eller inte försvårar en objektiv definition. För att undvika missförstånd beträffande hur termen framgång används i uppsatsen, beskrivs en definition nedan. Denna definition är dock varken komplett eller uteslutande för andra möjliga sätt att se och definiera framgång på. Definitionen som används för att beskriva en person som är framgångsrik är som följer: en individ som skapat eller byggt upp något extraordinärt och genom sitt företagande är framstående inom sitt område. De har genom sitt arbete byggt eller utvecklat lönsamma företag, skapat ekonomisk tillväxt, nya arbetstillfällen och utmanat status quo genom innovation och kreativitet.

- Styrka

En styrka är en kraftfull, produktiv kombination av talang, förmåga och kunskap.¹⁵

- Entreprenörskap

Ordet kommer ursprungligen från Frankrike genom verbet "entreprendre" och betyder "to begin something"¹⁶ eller "to undertake".¹⁷ Det finns otaliga definitioner av vad som identifierar en entreprenör.¹⁸ Det finns dessutom flera olika typer av entreprenörer, vilket gör det

¹⁴ Öhman, s.21

¹⁵ Wiseman, s.3-ff. "a strength is a powerful, productive combination of talent, skill and knowledge."

¹⁶ <http://dictionary.reverso.net/french-english/entreprendre> (7/8/2011)

¹⁷ Burch (1986)

¹⁸ Bull, Willard (1993)

nödvändigt att förtydliga de typer som är inkluderade i denna uppsats med egna definitioner.

Ett entreprenöriellt företag definieras på ett sätt enligt följande citat:

“An entrepreneurial venture is one that engages in at least one of Schumpeter’s four categories of behavior: that is, the principal goals of an entrepreneurial venture are profitability and growth and the business is characterized by innovative strategic practices.”¹⁹

Ett sätt att definiera den entreprenöriella processen på är enligt följande:

“as the process by which opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited”²⁰ Där den entreprenöriella processen uppkommer genom att individer ser och handlar utifrån möjligheter.²¹

- Entreprenör

Några möjliga definitioner av en entreprenör som individ är:

(I) “a small business owner is an individual who establishes and manages a business for the principal purpose of furthering personal goals.”²²

(II) “the ability to create and build something from practically nothing. It is initiating, doing, achieving, and building an enterprise or organization, rather than just watching, analyzing or describing one. It is the knack for sensing an opportunity where others see chaos, contradiction and confusion...”²³

¹⁹ Carland et al. (1984)

²⁰ Shane, Venkataraman (2000)

²¹ Shane et al. (2003)

²² Carland et al. (1984)

²³ Timmons (1989)

(III) "an entrepreneur is an individual who establish and manages a business for the principal purposes of profit and growth. The entrepreneur is characterized principally by innovative behavior and will employ strategic management practices in the business."²⁴

Dessa definitioner har legat till grund för att göra en särskilnad mellan fem olika typer av entreprenörer. I denna uppsats förekommer emellertid endast varianterna: entreprenör eller serieentreprenör. Termerna är inte ömsesidigt uteslutande då samma person först kan ha skapat ett tillväxtbolag (verkat som entreprenör) och sedan utvecklas till att bli exempelvis serieentreprenör eller affärsängel.

Följande definitioner används i uppsatsen:

- *Entreprenör*: en individ som har startat ett företag med en skalbar eller internationell affärsmodell som inkluderar fler individer än själva entreprenören i genomförandeprocessen.
- *Serieentreprenör*: entreprenör som har startat och drivit flera framgångsrika företag.
- *Livsstilsentreprenör*: en individ som genom sitt företagande huvudsakligen spenderar sin tid som anlitad extern konsult, expert eller rådgivare inom olika områden där individens tid och arbetsinsats är direkt kopplat till den ersättning som ges. Individen är ofta själv i sitt företagande, vilket medför en stor frihet i val av sin livsstil. Frihetsperspektivet har därmed ofta stor betydelse för denna typ av entreprenör.
- *Affärsängel*: individ som investerar i tidiga skeden i start-ups eller tillväxtbolag, ofta genom tid, kontakter och till viss del med mindre finansiella summor. Personen har ofta själv startat och drivit företag innan hon eller han blev en affärsängel.

²⁴ Carland et al. (1984)

- *Riskkapitalist*: individ eller en grupp av individer som främst investerar i senare skeden i tillväxtbolag där dessa ofta investerar i en fond som i sin tur investerar i olika företag. Ofta är det större summor pengar som investeras med tydliga avkastningskrav avslutna.

- Intraprenörskap

Intraprenörskap (intrapreneurship) benämns också som “corporate entrepreneurship” eller “corporate venturing” och innebär att utveckla nya affärsmöjligheter inom ett existerande företag genom nyskapande, utveckling eller innovation med ekonomiskt värdeskapande aktiviteter som mål.

- Intraprenör

En intraprenör, som är anställd, definieras som en individ som genomför aktiviteter i enlighet med innebörden av intraprenörskap.²⁵ Intraprenörer har därmed liknande personlighetsdrag som de delar med entreprenörerna, men de verkar i en “corporate environment” där de aktivt söker möjligheter och medvetet introducerar möjliga förändringar och förbättringar i den befintliga verksamheten.²⁶ Många entreprenörer refererar till sitt bolag som “sin baby”, medan intraprenören har ett annat perspektiv till den organisation hon eller han är verksam i. Målet, dvs. resan mot framgång, anses enligt Ross vara att utvecklas inom företaget i en redan etablerad struktur.²⁷

Parker lyfter här även fram att intraprenörskap har en betydelsefull roll för att hjälpa företagsledare att förnya och vidareutveckla bolagets verksamhet, skapa innovation och övergripande förbättra företaget prestation.²⁸

²⁵ Parker (2011)

²⁶ Ross (1987)

²⁷ Ross (1987)

²⁸ Parker (2011)

- Beskrivning av individerna i jämförelsegruppen

Jämförelsegruppen (Grupp J) definieras som personer som har en stabil tillvaro med ett fast heltidsjobb, fast boende, god hälsa och en välfungerande familjesituation. Individerna representerar olika utbildningsnivåer och har olika intressen. De har aldrig drivit egna företag, har alltid varit anställda och skiljer på jobb och fritid.

Det förekommer dock många likheter mellan individerna i båda grupperna. Individerna i Grupp J är ambitiösa personer som har uppnått någon form av framgång och resultat, men har valt en annan inriktning på sin tillvaro där fritid och heltidsjobb existerar framför entreprenörskap och innovation. För att skapa en så värdefull jämförelse som möjligt mellan individerna i grupperna gjordes därmed urvalet av personerna i Grupp J av personer som uppnått någon form av framgång i sin yrkesroll, på ett personligt plan eller genom idrott. Se mer utförlig beskrivning av individerna i avsnitt 2.2.6.

2. Metod

I denna metoddel diskuteras vilken ansats som har legat till grund för forskningsstrategin som använts. Studien är emellertid explorativ och analysen är kvalitativ. I avsnittet redovisas även uppbyggnaden av studien där de två grupperna - Grupp E (representeras av framstående entreprenörer och intraprenörer) och Grupp J (jämförelsegrupp) som ligger till grund för de slutsatser som presenteras senare i uppsatsen. Grupperna benämns framöver primärt som Grupp E och Grupp J.

2.1. Forskningsstrategi

Ramverket till den metodik som används beskrivs i boken "Business Research Methods" av Bryman och Bell och har dels använts för urval av vilken strategi som är mest lämpad för denna studie, dels för att introducera olika typer av forskningsmetoder.

2.1.1. Metodik

En traditionell fallstudie, även kallad "case study", är enligt Bryman och Bell en detaljerad och intensiv analys av ett specifikt område. En fallstudie handlar om att hantera komplexitet och själva metoden kan vara värdefull vid beskrivning av en specifik organisation, händelse eller person.

Generellt sett finns det två olika tillvägagångssätt när det gäller val av forskningsstrategi för en fallstudie, kvantitativt eller kvalitativt.²⁹ I denna uppsats används den kvalitativa ansatsen, vilket medför ett induktivt förhållningssätt mellan empiri och teori. Genom valet av denna kvalitativa metod blev det främsta tillvägagångssättet för kunskapsinhämtning att genomföra djupintervjuer. Totalt har tjugo intervjuer genomförts. Ambitionen med uppsatsen har varit att skapa en djupare förståelse för hur de intervjuade individerna faktiskt verkar, vad som påverkat den framgång de hittills skapat och att få in insikt i varför de gör på

²⁹ Bryman, Bell, s. 28

ett visst sätt. För att förstärka undersökningen och tydligare identifiera vad som främst verkar särskilja individerna från respektive grupp, genomfördes även kompletterande djupintervjuer på en jämförelsegrupp bestående av individer med en "mer traditionell" karriär och livsstil. Studien är därmed explorativ och analysen är kvalitativ. En positiv aspekt med denna metod är att det är möjligt för en tredje part att replikera studien.

Utöver intervjuerna har relevant akademisk litteratur undersökts, såväl forskningsartiklar och teorier som populärvetenskaplig litteratur med direkt eller indirekt koppling till själva frågeställningarna. Litteraturen har analyserats och inkluderas i uppsatsen på olika vis. De källor som listats bland referenser har antingen direkt citerats eller används för att skapa en djupare förståelse av de mer allmänna koncepten inom entreprenörskap, psykologi, intervjueteknik och marknadsföring som på olika vis haft en inverkan på studien som gjorts. Citat hänvisas till med direkt not, medan övriga generella källor redovisas i referenslistan.

2.1.2. Utmaningar med denna metodik

Enligt Bryman och Bell finns det vissa problematiska aspekter med att genomföra en kvalitativ studie som bör beaktas. Metoden är till sin natur subjektiv där den enskilde forskaren på ett icke systematiskt vis kan ha synpunkter på hur något anses vara av betydelse eller inte. För att motverka detta strävar jag efter såväl tydlighet som klara motiveringar till varför vissa avvägningar genomförts. Detta gäller även utmaningen att det kan förekomma subjektiva tolkningar av det som framgår i intervjuunderlagen. För att motverka detta har intervjuerna spelats in och gått igenom vid ett flertal tillfällen och från olika perspektiv. För att ytterligare skapa genomsynlighet och tydlighet har jag valt att presentera direkta citat och utdrag från intervjuunderlaget i studien.

En annan aspekt att belysa beträffande validitet och reliabilitet är att intervjuerna genomfördes under en distinkt tidsperiod. Då vissa svar på frågor under intervjuerna är beroende av intervjupersonens egen syn eller åsikt om ett diskussionsämne är det rimligt att anta att svaren skulle kunna variera något över tid. Detta får sannolikt betraktas som en mindre ut-

maning, då studien främst syftar till att utröna vilka beständiga synsätt och handlingsmönster som individerna i Grupp E har. Dessa tydliggörs även genom att titta på vilka skillnader och likheter som finns mellan Grupp E och Grupp J, vilket sannolikt inte förändras i någon högre grad över tid. Givetvis kan enskilda svar utvecklas över tid, men mer generella uppfattningar och attityder som är förklaringar till framgång består med största sannolikhet.

Sammantaget betonar dessa utmaningar vikten av tydlighet genom hela rapporten.

2.2. Intervjumetoden

För att kunna utföra en mer omfattande och djupare analys samt möjliggöra en större förståelse för utvalda individers syn på prestation, framgång, tid och mål användes ett öppnare intervjuformat som inte enbart adresserade frågor med en direkt koppling till uppsatsens frågeställningar. En av de främsta anledningarna till detta var att få en mer omfattande förståelse för individernas sätt att resonera och verka för att senare kunna möjliggöra en skarpare analys av intervjuunderlaget.

2.2.1. Den kvalitativa intervjutekniken

Enligt Bryman och Bell kan man genom en standardisering av sättet som hur intervjuerna utförs på tillgodose variationen i intervjupersonernas svar. Genom att skapa en stringent arbetsmetod är det lättare att undvika misstag om hur frågeställningar presenteras, hur dessa uttrycks samt bemöts, vilket påverkar kvaliteten på arbetet.

Det finns två olika tillvägagångssätt beträffande intervjumetod utifrån ett forskningsperspektiv enligt Bryman och Bell. Det första sättet är genom att använda den kvalitativa intervjumetoden (qualitative interviewing) och det andra sättet är genom att genomföra en kvalitativ undersökning (qualitative research). Med tanke på uppsatsens natur föll valet på den kvalitativa intervjumetoden som mest logiskt, då den möjliggör ett större utrymme för intervjupersonen själv att göra egna tolkningar av de ställda frågorna. Att välja denna intervju-

metod var därför fördelaktigt för att kunna ge intervjupersonerna största möjliga utrymme att delge sin syn på vad som ansåg vara mest betydelsefullt för de frågeställningar som berördes under intervjuerna.³⁰

2.2.2. Strategin med den öppna frågetekniken

En viktig del av den intervjuteknik som tillämpades var att samtliga frågor var öppna, dvs. frågor som endast söker ett ja- eller nej-svar exkluderades. Att dessutom undvika att omedvetet styra såväl frågor som själva tolkningen av dem samt svaren var en annan del som togs hänsyn så mycket som var möjligt såväl under som efter intervjun. Att i största möjliga mån ha ett dynamiskt, engagerat och objektiva intervjusätt och förhållningssätt möjliggör detta. En annan central parameter var vikten att ha frågor där det fanns ett stort tolkningsutrymme för varje intervjuperson i hur de kunde besvaras och vad som ingick i dem. Detta var en medveten strategi dels för att undvika att styra frågorna i en viss riktning och dels för att ge personerna utrymme att genom sina svar få fram sin personlighet och referensramar av de olika ämnena som berördes. Tanken var även att fånga deras personliga preferenser och infallsvinklar i såväl de svar de gav på frågorna som den tolkning som de gjorde utifrån de frågor som ställdes. Frågorna skickades därför inte till intervjupersonerna inför intervjun, utan de fick istället ta ställning till respektive fråga i själva intervjun med möjligheten att följa upp med tillägg vid ett senare skede om de så önskade. För att lyckas få en djupare insikt i hur dessa individer tänker och agerar inleddes intervjun med att ställa en djupare filosofisk fråga. Syftet med detta var att dels påvisa skillnaden mellan denna intervju och de mer allmänna intervjuer som många av personerna i Grupp E gjort tidigare, dels för att sätta ton och agenda för resten av intervjun. Samtliga intervjuer har omfattat samma intervjufrågor, se appendix - bilaga I, med situationsanpassade uppföljningsfrågor beroende på hur intervjun utvecklades för att fånga extra dimensioner i samtalet. Samtliga intervjuer har därmed omfattat frågeställningar beträffande ett flertal områden som synen på prestation, värderingar, tid, målsättningar, framgång och motgångar.

³⁰ Bryman och Bell, s. 474

Alla intervjuer har spelats in med tillåtelse från intervjupersonerna och för att kunna genomföra en så bra och engagerad intervju som möjligt, togs inga anteckningar under intervjun utan avskrifter har gjorts i efterhand utifrån inspelningarna.

Utöver de öppna, djupare frågorna fanns det även ett intresse att få någon form av jämförelsedata mellan samtliga intervjupersoner. Detta bidrog till att alla individer fick exakt samma frågor i slutet av intervjun som byggde på att de skulle uppskatta deras egen prestation och syn på hur de lever idag utifrån en skala från ett till tio där ett motsvarade en väldigt låg nivå och tio den högsta möjliga. Skattningen berörde fem parametrar: (I) att uppskatta hur framgångsrik personen upplever att hon eller han är (II) att uppskatta hur lycklig personen upplever sig vara, (III) att uttrycka hur autentiskt³¹ individen upplever sig leva, (IV) hur mycket av sin potential individen anser sig använda samt (V) hur effektivt personen använder sin tid.

2.2.3. Intervjuernas omfattning

Intervjuerna har varierat i tidsomfattning om 30 minuter upp till strax över 3,5 timmar. En av de främsta anledningarna till den stora bredden i omfattning har berott på respektive intervjupersons tid och hur intervjun har utvecklats. Hur personen själv tolkat vissa frågor och vilka uppföljningsfrågor som ställdes har också spelat in. Genomsnittsintervjun var 1,5 timmar för Grupp E och 1,2 timmar för Grupp J.

2.2.4. Vikten att träffa individerna från Grupp E genom personliga möten

För att få en så rättvisande bild som möjligt genomfördes nio av de tio intervjuerna av individerna i Grupp E genom personliga möten. För att lättare kunna förstå och ta hänsyn till det som kommunicerades genom icke-verbal kommunikation och signaler genom såväl kroppsspråk, gester och tonläge fanns det ett stort värde i att träffa intervjupersonerna. Att

³¹ Annat sätt att uttrycka autentiskt är att leva i linje med sina värderingar och det som är viktigt för personen

det dessutom ofta är lättare att skapa rapport³² genom personliga möten hade även en påverkan på kvaliteten i de genomförda intervjuerna. I vilken mån rapport skapas påverkar delvis intervjupersonens vilja och intresse att gå djupare inom vissa områden och utveckla vissa delar mer ingående. Alla intervjuer är genomförda i Sverige, förutom den med Tina Seelig, som genomfördes på Stanford University i Kalifornien. Intervjun med Jane Walerud genomfördes via telefon under sommaren 2010. Sju av intervjuerna med Grupp E genomfördes på svenska och tre stycken på engelska.

2.2.5. Urvalet av individerna till Grupp E

Studien består som tidigare nämnts av tjugo djupintervjuer med personer som representerar två olika grupper. Urvalet till Grupp E har genomförts utifrån den tidigare definitionen i avsnitt 1.6. av framgång. Individerna i Grupp E har genom sitt företagande byggt eller utvecklat lönsamma företag, de har skapat ekonomisk tillväxt, nya arbetstillfällen och utmanat status quo genom att använda innovation och kreativitet. De har därmed skapat eller byggt upp något extraordinärt och är framstående entreprenörer eller intraprenörer.

För att dessutom skapa en så givande studie som möjligt vägdes även faktiska faktorer in såsom att urvalet både skulle inkludera män och kvinnor, individer med olika akademiska bakgrunder, nationaliteter och erfarenheter.

Möjligheten att intervjua dessa personer skedde dels tack vare rekommendationer och introduktioner, dels genom det egna professionella nätverket.

2.2.6. Urvalet av individerna till Grupp J

Urvalet av individerna i Grupp J har genomförts utifrån följande kriterier: de befinner sig i en stabil tillvaro med ett fast heltidsjobb, fast boende, god hälsa och en välfungerande familjesituation. De är alla ambitiösa och har åstadkommit någon form av framgång i sin yrkesroll, privat eller genom idrott. De har dock aldrig drivit egna företag, utan har alltid varit anställ-

³² Definition av rapport: "make a connection"

da och gör en distinktion på jobb och fritid. Individerna representerar dessutom olika utbildningsnivåer och har varierande intressen. Utöver de formella urvalskriterierna för Grupp J, gjordes urvalet av dessa individer från det personliga och professionella nätverket.

Beträffande Grupp J är det främsta syftet med denna grupp att tydliggöra skillnaderna mellan hur grupperna tänker och verkar och därmed underlätta identifieringen av tydliga och konkreta skillnader mellan intervjuade individer. Då den huvudsakliga frågeställningen i uppsatsen är att undersöka vilka de främsta skillnaderna mellan väldigt framgångsrika entreprenörer eller intraprenörer med en jämförelsegrupp, är jämförelsegruppen nedtonad. Med detta i åtanke har Grupp J därmed fått något mindre utrymme i studien. Ett exempel på detta är att individerna i Grupp E redovisas med kompletta biografier till skillnad mot individerna i Grupp J som endast redovisas med grundläggande, till viss del anonymiserad, data. En av de primära anledningarna till att Grupp Js biografier är anonyma är att personerna i denna grupp ställde upp för intervjuerna under förutsättning att så skulle vara fallet. Det kan vara känsligt att bli direkt jämförd med väldigt framgångsrika individer. För att undvika risken att intervjupersonerna i Grupp J skulle svara på ett "icke-autentiskt" sätt gjordes denna avvägning. Samma faktiska kriterier för urvalet av personer har emellertid använts för Grupp J. Precis som Grupp E har Grupp J en variation gällande var individerna kommer ifrån. För intervjuerna med Grupp J har sex av dem skett genom personliga möten och resterande via telefon. Åtta av intervjuerna genomfördes på svenska och två stycken på engelska. Både män och kvinnor är representerade i gruppen såväl som individer med olika nationaliteter. De har valt olika karriärbånar där några av dem har universitetsexamen och andra gymnasieutbildning. Ett urval av dem har prioriterat sin karriär, medan andra lagt mer vikt vid andra intressen. För en mer ingående beskrivning av respektive individ se avsnitt 2.4.

2.3. Biografier av individerna i Grupp E

2.3.1. Entreprenörerna

Hjalmar, Anna, Jane, Staffan och Anne är alla individer som byggt framgångsrika företag. Nedan följer korta biografier om dem och ett urval av deras många prestationer. Trots att de förenas i entreprenörskapet, kommer de från olika bakgrunder och har skapat vitt skilda typer av företag. Några av dem startade som entreprenörer och har sedan blivit affärsänglar och riskkapitalister, en av dem har byggt en franchisekedja och flera av dem har utvecklats till framstående serieentreprenörer.

Hjalmar Winbladh

Hjalmar är en svensk serieentreprenör som under 1990-talet var medgrundare till företagen Pedal och Sendit där Sendit senare såldes till Microsoft för 1,3 miljarder sek. Efter att spenderat några år som ansvarig för affärsområdet för mobilt internet på Microsoft, startade han 2006 företaget Rebtel som idag har mer än 10 miljoner användare världen över. Innan starten av detta bolag seglade Hjalmar jorden runt. I början av sin karriär läste han under en period på Stockholms universitet. Idag sitter han i styrelsen för EQT, han startade under 2010 företaget Epidemic Sound och hans senaste bolag, Wrapp, startades år 2011.

Anna Omstedt Lindgren

Anna kommer ursprungligen från Sverige, men har under sin uppväxt tillbringat åtta år i Japan. Hon läste på Handelshögskolan i Stockholm och startade Tasteline efter att ha tagit examen år 1999. Företaget kom senare att förvärfvas av Svenska Dagbladet Digitala Medier där Anna också jobbade under en period. Hon är idag VD för och en av initiativtagarna till läkarnätverket MedUniverse och har även varit med och startat Nordic Market Research och Simstore International samt det kvinnliga nätverket PokerFace.

Jane Walerud

Jane är en erfaren entreprenör som har suttit som VD och i styrelsen för ett flertal företag inom branscher som IT och hälsosjukvård. Hon är uppvuxen i USA och kom till Sverige år

1983. Jane har över 20 års erfarenhet från IT-sektorn som framför allt produkt- och försäljningschef. Under 1990-talet startade hon Bluetail som efter 18 månader såldes för 1,4 miljarder sek. År 2000 vann Jane priset Guldmusen som årets IT-personlighet i Sverige. Efter att ha startat flera bolag, gick hon över till att verka som affärsängel och investerar idag i bolag genom tid och pengar. Några av hennes styrelseuppdrag innefattar bland annat Klarna (tidigare Kreditor), Ellen och Midsummer där hon även är investerare.. Jane är även involverad i företaget Tobii Technology och hennes senaste bolag från 2010 heter Teclo Networks där hon är såväl medgrundare som VD.

Staffan Helgesson

Staffan är uppväxt i Lund där han tog en B.Sc. in Managerial Economics från Lunds universitet. Han har alltid varit mycket aktiv inom idrott och har bland annat spelat den olympiska varianten av landhockey i landslaget. Han var även förbundskapten och ordförande i svenska landhockeyförbundet. Efter att han fyllt 30 år kvalade han in till världscupen i fäktning när den gick i Sverige. Han beskriver sig själv som en person som kommer från en "klassisk storbolagskarriär" med en internationell karriär från bland annat McKinsey & Company, Procter & Gamble och IKEA i Europa, USA och Asien. De senaste 10 åren har Staffan dock drivit egna bolag och är idag partner på riskkapitalbolaget Creandum som bland annat har investerat i bolag som Spotify, Videoplaza och Xtract. Staffan ingår i det prestigefulla nätverket Society of Kauffman Fellows och är idag ordförande för Nordic Venture Network.

Anne O'Leary

Anne kommer ursprungligen från Boston i USA och har en MBA från Bentley University. Strax efter sin examen flyttade hon till Sverige och startade tillsammans med sin partner Sveriges första amerikanska sportbar, O'Learys, i Göteborg. Under 20 år växte verksamheten successivt och blev en franchisekedja med 60 restauranger världen över. Hon är idag partner i ett par olika investerings- och affärsutvecklingsbolag samt är en av många ambassadörer för Hungerprojektet.

2.3.2. Intraprenörerna

Emma, Nick, Tina, Mikael och Åsa som beskrivs genom en kort biografi nedan är samtliga intraprenörer med väldigt olika inriktning och bakgrunder. Det som är gemensamt för dem är att de alla på något vis har en stark koppling till entreprenörskap, innovation och nytänkande samt är framstående inom sitt respektive område.

Emma Stenström

Emma är docent, ansvarig för kandidatutbildningen vid Handelshögskolan i Stockholm och gästprofessor på Konstfack. Hon har en doktors- och civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm, forskarutbildning vid École des HEC i Montréal samt MBA-studier vid University of Western Ontario i London. År 2005 blev hon utsedd till årets lärare av studenterna på Handelshögskolan och hon är en mycket omtyckt talare. Hon har tidigare arbetat i finansbranschen, varit VD för Föreningen Kultur och Näringsliv och programledare för ett konstprogram på SVT. Idag är Emma dessutom skribent och krönikör i Dagens Industri sedan flera år tillbaka.

Nick Kaye

Nick kommer ursprungligen från Australien där han bland annat jobbade som aktieanalytiker. Han har en bred akademisk bakgrund med inriktning mot finans från University of Melbourne och Handelshögskolan i Stockholm. Nick har tidigare jobbat för en investment bank i London, startat och drivit egna företag samt jobbat för några mindre tillväxtbolag innan han började på Stockholm School of Entrepreneurship (SSES). Han sitter idag med i flera styrelser och är sedan år 2005 VD för SSES som har uppmärksammats världen över för att ha en ledande akademisk fakultet inom området innovation och entreprenörskap. De har hittills genomfört över 110 akademiska kurser, utexaminerat över 6000 studenter som har lett till över 250 företag drivna av SSES alumner.

Tina Seelig

Tina har en Ph.D. i neurovetenskap från Stanford School of Medicine och är executive director för Stanford Technology Ventures Program som är centret för entreprenörskap på Stanford University's School of Engineering. Hon är entreprenör och har tidigare jobbat med affärsutveckling. Tina undervisar idag dessutom i entreprenörskap och innovation på Stanford samt för företagsledare runt om i världen och är en mycket eftertraktad talare. Hon är även författare till ett flertal böcker där den senaste är "What I Wish I Knew When I Was 20."

Mikael Samuelsson

Mikael tog sin masterexamen från Handelshögskolan i Göteborg år 1996 och sin Ph.D. från Högskolan i Jönköping år 2004. Hans forskning har berört både frågeställningar om utbildning och statliga program för entreprenörer. Han är idag docent vid Handelshögskolan i Stockholm och Stockholm School of Entrepreneurship. Han är tillika VD för Handelshögskolans inkubator, SSE Business lab, sedan år 2007. Hans senaste projekt i egen tappning är företagen Gruppi och Global Business Labs.

Åsa Skogström Feldt

Åsa jobbade på Sony Ericsson under flera år där hon först var manager för marknads-kommunikation i Asien och mellanöstern och därefter marknadschef i Tyskland. Sedan år 2004 är Åsa VD för Hungerprojektet Sverige som istället för det traditionella sättet med välgörenhet och bidrag investerar i individers idériedom på plats och ger dem chansen att genom entreprenörskap förändra såväl sina samhällen som sina egna liv. Åsa är även grundare till det kvinnliga nätverket Göran.

2.4. Biografier av individerna i Grupp J

Nedan följer korta personlighetsbeskrivningar av de intervjuade personerna i jämförelsegruppen. Som tidigare lyftas fram i avsnitt 2.2.6. är dessa anonymiserade för att möjliggöra ett så komplett och rättvisande intervjuunderlag som möjligt.

Person 1, London, UK

Hon är bosatt i London, men född och uppvuxen i Sverige. Hon är utbildad naprapat och jobbar idag inom sjukvården. Gift sedan 20 år tillbaka, 55 år gammal och har två barn.

Person 2, Helsingborg, Sverige

Han är uppvuxen i södra Sverige, är 32 år gammal och är utbildad byggnadsingenjör. Lever som sambo med sin flickvän sedan fem år tillbaka. Han har ett fast jobb, bor i ett hus på landsbygden och kommer från en stor familj.

Person 3, Stockholm, Sverige

Han är uppvuxen strax utanför Stockholm, är 23 år gammal och har slutfört gymnasieutbildning inom handel. Han är yngst bland tre syskon och kommer från en stabil uppväxt. Han jobbar idag inom servicebranschen och ägnar stora delar av sin lediga tid på idrott.

Person 4, Malmö, Sverige

Han är uppvuxen i Göteborg, men bor idag i Malmö. Han är 42 år gammal och har jobbat inom transportbranschen i många år som transportledare. Han trivs med sitt jobb, har bott utomlands under fem år och lever idag ensam.

Person 5, Stockholm, Sverige

Han är uppvuxen strax utanför Lund, är utbildad civilingenjör och är 33 år gammal. Han har spenderat fyra år på ett storföretag och jobbar idag på ett mindre företag. Han flyttade ihop med sin flickvän för ett år sedan och spenderar största delen av sin lediga tid med henne.

Person 6, Göteborg, Sverige

Han är uppvuxen i norra delen av Sverige, är utbildad journalist och jobbar idag på en mindre redaktion. Han är 45 år, är gift och har en son. Han har tidigare bott i England under cirka 10 år.

Person 7, Helsingborg, Sverige

Han är uppvuxen i Helsingborg, är 34 år och har en gymnasieutbildning inom ekonomi. Han arbetar inom transportbranschen och är erkänd i branschen. Han spenderar stora delar av sin lediga tid på musik och träning.

Person 8, New York, USA

Hon är uppvuxen utanför Boston i USA, har en MBA utbildning och jobbar sedan fyra år tillbaka i fastighetsbranschen. Hon är 29 år, bor idag i New York och är gift med sin "high school sweetheart".

Person 9, Zürich, Schweiz

Han är uppvuxen i Tyskland, är utbildad civilekonom och jobbar för ett mindre bolag inom finansbranschen. Han är 36 år, har inga syskon och är singel.

Person 10, Stockholm, Sverige

Hon är uppvuxen i Stockholm, är 27 år och studerar ekonomi. Hon har tidigare bott utomlands under tre år, har ett stort musikintresse och är singel.

3. Ett teoretiskt ramverk

I detta avsnitt presenteras den teoribildning som kommer att tillämpas och legat till grund för den analys som genomförts. Teoribildningen presenteras tillsammans med de tidigare uttryckta forskningsfrågorna. Flera perspektiv beträffande ämnen som motivation, personlig effektivitet, lycka och drivkrafter lyfts fram. Utöver detta, syftar första avsnittet till att ge en teoribakgrund för ett entreprenörskapsperspektiv och det sista avsnittet syftar att belysa ytterligare entreprenöriella egenskaper utöver de som nämnts tidigare i denna del.

3.1 Entreprenörskapsperspektivet som teoribakgrund

“Trying to understand the entrepreneurial process without considering entrepreneurs is like trying to bake bread without yeast - an essential ingredient that makes the entire process happen is missing.”³³

Att skapa värde, tillväxt eller innovation³⁴ är alla olika sätt att benämna vad entreprenörskap handlar om. Det finns många uppfattningar om av vad en entreprenör är, men enligt Baron är en entreprenör en individ som har förmågan att se möjligheter där ingen annan gör det framför allt tack vare en välutvecklad optimistisk världsbild.³⁵ De företag som skapas av entreprenörer är vanligtvis tillväxtorienterade och innovativa; de skapar värde där det tidigare inte fanns; de utmanar status quo och de förändrar hur saker görs.³⁶

Innovation anses vara själva hjärtat i entreprenörskap, vilket kan beskrivs på följande vis:

“Innovation is the specific tool of entrepreneurs, the means by which they exploit change

³³ Baron (2004)

³⁴ Wickham (1998)

³⁵ Baron (2004)

³⁶ Allen, s.7-ff.

as an opportunity for a different business or a different service... (Entrepreneurs focus on) doing something different rather than doing better in what is already being done..."³⁷

Begley och Boyd menar att det framför allt förekommer flera karakteristiska drag som är framstående bland majoriteten av entreprenörer och individer med en stark entreprenöriell anda, vilka presenteras mer i detalj i avsnitten 3.2–3.7.³⁸

³⁷ Drucker, s. 19-ff.

³⁸ Begley, Boyd (1987)

3.2. Teoribildning från ett kognitivt perspektiv med målsättning i fokus

För att underlätta förståelsen för detta avsnitt, har jag valt att inkludera en kort bakgrund om hur det kognitiva perspektivet verkar, ett avsnitt om motivation samt hur dessa samspelar med målsättningar. I avsnittet presenteras även en bakgrund till att de risker som entreprenörer ofta tar är såväl väl avvägda som kalkylerade i motsats till den bild som ibland förekommer. Teoribildningen kommer ligga till grund för forskningsfråga I.

3.2.1. Bakgrund till det kognitiva perspektivet

Enligt Begley och Boyd påverkas allt av våra mentala processer där forskarna uttrycker följande: "In essence, the cognitive perspective emphasizes the fact that everything we think, say, or do as human beings is influenced by mental processes - by the cognitive mechanisms through which we acquire information, enter it into storage, transform it, and use it to accomplish a wide range of tasks (e.g., making decisions, solving problems)"³⁹

Om man kopplar samman grunden i det kognitiva perspektivet med ett entreprenörskapsperspektiv, menar Baron följande: "Cognitive factors can also affect entrepreneurs' success. Entrepreneurs may be more adept than other persons at using counterfactual thinking (imagining what might have been) to develop improved task strategies, and they may be better at knowing when to switch from the quick and effortless processing of information (heuristic processing) to more effortful and analytic thought (systematic processing)."⁴⁰

3.2.2. Målsättning

Där finns en klar distinktion inom psykologi mellan "thinking about" en situation som är bättre än den nuvarande och "thinking of" en situation som är värre än den nuvarande. Gollwitzer och Bargh uttrycker det på följande sätt: "Upward counterfactual thinking is the

³⁹ Sternberg (1999)

⁴⁰ Baron (2004)

foundation for motivation and motivation is the foundation for intentional behavior.

Downward counterfactual thinking often starts with at least...⁴¹ Från ett målsättnings- och motivationsperspektiv är en kombination av "upward counterfactual thinking" (uct) och "downward counterfactual thinking" (dct) det som är mest värdefullt. Uct tillhandahåller ett möjligt mål eller en vision för ett framtida, önskvärt resultat tillsammans medan dct kan skapa en starkare förmåga att göra riskbedömningar, ge stöd samt motivation att fortsätta trots utmaningar på vägen.⁴²

Vidare menar Sanna och Meier att finns det andra aspekter att ta hänsyn till vid målsättningsformulering där mental simulering har en central roll. Mental simulering är något som är en naturlig del av människors vardag där en visualisering av ett potentiellt resultat före eller efter en händelse regelbundet förekommer.⁴³

Enligt Taylor och Pham finns det tre olika typer av mental simulering: (I) "Goal-focusing or outcome simulations", som fokuserar på slutmålet. (II) "Process simulations" hjälper till att visualisera ett tillvägagångssätt som leder till slutresultatet (målet) och inte själva målet i sig självt. "Process simulations" beskriver själva händelseförloppet som leder upp till målet och fokuserar på åtgärder och händelser som krävs samtidigt som det hjälper till att hantera och analysera en komplex serie av händelser som leder fram till det önskade resultatet. (III) "Combined process-outcome simulations, where one envisions both the road map and the end-state itself."⁴⁴

Att upprepa ett mål för sig själv, kan ingjuta en känsla av motivation och inspiration, men att endast göra detta garanterar inte att en plan kommer skapas eller att målet faktiskt kommer uppnås. Taylor och Pham kallar att endast fokusera på slutmålet på detta sätt för "hype" och "free-floating motivation". Denna hype kan skapa motivation och en känsla av

⁴¹ Gollwitzer, Bargh (1996)

⁴² Öhman, s. 27-f.

⁴³ Sanna, Meier (2000)

⁴⁴ Öhman, s. 28-ff.

spänning, men att endast göra detta lyckas vanligtvis inte påverka individen så att målet resulterar i en handlingsplan och sedan uppnås.⁴⁵

För att påvisa effekten och betydelsen av de tre olika metoderna har jag valt att inkludera ett exempel från en studie som gjordes på universitetsstudenter inför en tentamen. Grupp 1 fick använda metoden (I) "goal-focusing", grupp 2 fick använda metoden (II) "process simulations" och grupp 3 fick använda metod (III) "combined process-outcome simulations." Det gjordes flera avstämningar med de olika grupperna under studien, men det var framför allt resultatet som producerades i slutändan som framför allt påvisar effekten av valet av metod. Resultatet var något uppseendeväckande, då grupp 1 i genomsnitt fick 2 poäng, grupp 2 i genomsnitt fick 8 antal poäng och den genomsnittliga poängen för grupp 3 var 10 poäng.⁴⁶

Kopplingen mellan mål och entreprenörskap är något som bland annat Tracy, Locke och Renard lyfter fram där de uttrycker följande beträffande målsättningar: "The quantitative goals the entrepreneurs had for each outcome (financial performance, growth, and innovation) were significantly related to their corresponding outcomes, both concurrently and longitudinally."⁴⁷

För att undersöka om och hur framgångsrika entreprenörer och intraprenörer använder sig av mål och om detta i så fall har påverkat deras framgång, har ovanstående teoribildning legat till grund för uppsatsens första forskningsfråga:

Forskningsfråga I: *Finns det inom gruppen framgångsrika entreprenörer och intraprenörer ett samband mellan hur de tänker med om de är mål-orienterade? Om så är fallet, samspelar då detta med deras uppnådda framgång?*

⁴⁵ Taylor, Pham (1996)

⁴⁶ Taylor, Pham (1996)

⁴⁷ Tracy, Locke, Renard (1998)

3.3. Teori om förväntan och motivation

Hur mycket påverkan har vi på det som inträffar i våra liv? Nedan presenteras en teori som belyser att den inställning en individ har i frågan faktiskt har en stor betydelse på hur saker och ting utvecklas. Utöver denna teori presenteras även en motivationsteori och hur sambandet mellan ett målinriktat beteende och det faktiska utfallet samspelar. Teoribildningen i detta avsnitt kommer ligga till grund för forskningsfråga II.

3.3.1 "Locus of control"

"Locus of control - the belief in the extent to which individuals believe that their actions or personal characteristics affect outcomes."⁴⁸

En av Rotter's mest inflytelserika förväntningsteorier är "internal-external locus of control" som kan uttryckas på följande vis: "an expectancy concerning the degree of personal control we have in our lives."⁴⁹ Teorin påvisar att individer med en stark "internal locus of control" upplever sig kunna påverka och vara i kontroll över sin situation och framtid. Där det motsatta begreppet, "external locus of control", är sammankopplat med individer som upplever att de varken kontrollerar vilken riktning något utvecklas mot eller de situationer som uppkommer.⁵⁰

Shane et al. menar att entreprenörer har en stark känsla av "internal locus of control", vilket i sin tur påverkar deras självförtroende beträffande sin förmåga att hantera den entreprenöriella processen.⁵¹

⁴⁸ Shane et al. (2003)

⁴⁹ Rotter (1966)

⁵⁰ Rotter (1966)

⁵¹ Shane et al. (2003)

3.3.2. "Expectancy x value theory"

Enligt Passer och Smith är det motivationen som driver oss till vissa saker och bort från andra. Vi söker maximal tillfredsställelse genom minimera smärta; dras till belöningar och bort ifrån bestraffning eller förluster.⁵² En kognitiv approach som beskriver detta är "expectancy x value theory" som också kan uttrycks som: "motivation = expectancy x incentive value."⁵³ Brehm och Self beskriver teorin på ett något mer utförligt sätt: "goal-directed behavior is jointly determined by the strength of the person's expectation that particular behavior will lead to a goal and by the incentive value the individual places on the goal."⁵⁴ Teorin lyfter därmed fram betydelsen av en individs förväntningar på ett mål kombinerat med vikten av inställningen till hur en enskild handling påverkar slutresultatet.⁵⁵ Utifrån dessa två teorier har nästa forskningsfråga formulerats.

Forskningsfråga II: *Finns det ett samband mellan "locus of control" och "expectancy x value theory" för framstående entreprenörer och intraprenörer?*

⁵² Passer, Smith, s. 365

⁵³ Brehm, Self (1989)

⁵⁴ Brehm, Self (1989)

⁵⁵ Wigfield, Eccles (2000)

3.4. Teoribildning med tid och effektivitet i centrum

Vad är det egentligen som påverkar hur en individ tar sig an en uppgift? Har personlig effektivitet en inverkan på framgång och i så fall, på vilket sätt? Nedan lyfts perspektiv beträffande dessa frågeställningar fram. Teoribildningen i avsnittet kommer ligga till grund för forskningsfråga III.

3.4.1 Teori om tid och effektivitet

Enligt Briggs har framgångsrika individer oavsett bransch eller yrke en hög grad av personlig effektivitet, eftersom de har en överlägsen förmåga när det gäller "self-management". De har utarbetat metoder och tekniker för att förbättra kvaliteten på sin investerade tid och därigenom får de högre avkastning på den.⁵⁶

Det finns även studier som beskriver att många entreprenörer ofta är såväl produktiva som kreativa när det gäller hur de tar vara på sin tid samt när och var de faktiskt jobbar. Att ta tillvara på tillfällen som när de sitter i en bilkö, är i duschen eller tar en promenad mellan möten är bara några av de tidpunkter som ofta används för reflektion om något som berör deras verksamhet. Då de älskar vad de gör, upplevs inte detta som arbete, vilket också sannolikt är förklaringen till varför entreprenörer alltid har en tendens att jobba med sina företag på ett eller annat sätt.⁵⁷

Baum lyfter fram ett annat perspektiv där olika effekter beträffande tid och effektivitet har undersökts utifrån flera faktorer såsom: "positive affectivity, specific skills and competencies, and situation-specific motivation (e.g., goal-setting, self-efficacy as possible predictors of firm growth). Results indicated that self-efficacy, defined in terms of confidence in one's ability to grow the company, was the strongest single predictor of growth in the industry studied"⁵⁸.⁵⁹

⁵⁶ Briggs (1962)

⁵⁷ Bird (1989)

⁵⁸ branschstudien är genomförd med träprodukter

⁵⁹ Baum (1994)

Enligt ett experiment genomfört av Locke och Bryan framgick även följande: "the relationship of performance goals to level of performance and degree of boredom or interest in the task." I två av studierna testades ett specifikt perspektiv som var relaterat till prestationsnivå. Studierna visade att målformulering var signifikant relaterat till prestationsnivå, då detta hade en stor inverkan på intresset för att uppnå resultat för en specifik uppgift.⁶⁰

Personlig effektivitet och "self-management" anses vara betydelsefullt för att nå framgång. Dock finns det fler aspekter som har betydelse. För att testa sambandet mellan hur effektivt tid spenderas och om detta påverkar uppnådda resultat, har följande forskningsfråga tagits fram.

Forskningsfråga III: *Finns det ett samband mellan hur tid spenderas i en viss riktning och måluppfyllelse bland framgångsrika entreprenörer och intraprenörer?*

⁶⁰ Locke, Bryan (1967)

3.5. Teori om prestation

Drivkraft, engagemang och en positiv inställning; är detta receptet för framgång? Hur kan dessa koncept förklaras från ett forskningsperspektiv och vilken betydelse har det egentligen för framgång? Nedan presenteras två teorier som berör ämnet. Dessa kommer sedan ligga till grund för forskningsfråga IV.

3.5.1. Passion i kombination med strävan efter prestation

“True success is a journey, not a destination - even the achievement of a goal will be just a step in the way to the achievement of yet another goal.”⁶¹

“Need for achievement” (nAch) beskrivs som viljan att ta ett personligt ansvar för att lösa problem och uppnå mål. I begreppet ingår även att ha passion för det man gör, vilket är ett annat karaktärsdrag som många entreprenörer uppvisar. Att vara passionerad i kombination med drivkraften att få saker gjorda, att inte låta sig skrämmas av risken att misslyckas tillsammans med förmågan att fortsätta tills framgång nås är också egenskaper som lyfts fram. McClelland menar även att det är mer sannolikt att personer med ett högt nAch framför personer med ett lågt nAch engagerar sig i aktiviteter eller uppgifter med en hög grad av personligt ansvarstagande som kräver individuell förmåga, talang och engagemang.⁶²

Det verkar även finnas ett samband mellan motivationen att vara entreprenör och “self-efficacy.” Bandura definierar konceptet på följande vis: “Self-efficacy is our belief in our ability to succeed in specific situations. Your sense of self-efficacy can play a major role in how you approach goals, tasks, and challenges.” “Self-efficacy” innebär därmed att ha en stark tilltro till att sin egen förmåga när det gäller att utföra en prestation för en viss uppgift. Enligt Bandura's teori har individer med en hög “self-efficacy” en högre sannolikhet att be-

⁶¹ Allen, s.53

⁶² McClelland (1961)

trakta utmanande uppgifter och situationer som något att lösa snarare än något att undvika.⁶³

Finns det ett samband mellan en stark tilltro till sin egen förmåga och viljan till personligt ansvarstagande? Dessa perspektiv ligger därmed till grund till den fjärde forskningsfrågan, vilken är:

Forskningsfråga IV: *Finns det ett samband mellan "need for achievement" och "self-efficacy" bland framgångsrika entreprenörer och intraprenörer?*

⁶³ Bandura (1997)

3.6. Teoribildning om osäkerhet, risktagande och förutsättningar att lyckas

Motgångar, utmaningar och osäkerhet är något som många såväl entreprenörer som intraprenörer ständigt behöver hantera och detta ibland dagligen. Även individer i Grupp J utsätts regelbundet för olika hinder som måste hanteras. Att utsätta sig för risken att inte lyckas med en viss uppgift kan ses som risktagande, men är en nödvändighet för att uppnå framgång. Nedan presenteras ett urval av perspektiv gällande dessa områden. Teoribildningen i avsnittet kommer ligga till grund för forskningsfråga V.

3.6.1. Tolerans gentemot osäkerhet

“Experience is not what happens to you, experience is what you do with what happens to you.” - Epictetus⁶⁴

Processen att starta och driva ett företag är till sin natur dynamisk, osäker och komplex. Miljön är ofta mer utmanade än en strukturerad miljö som inom ett stort etablerat företag. Samtidigt finns det ofta betydligt fler och större möjligheter i den entreprenöriella processen. Detta verkar vara en kombination som de flesta entreprenörer hanterar väl. Flera studier visar att entreprenörer har större tolerans gentemot osäkerhet, vilket påverkar sannolikheten att dessa individer startar nya företag. En tolerans gentemot osäkerhet är även ett viktigt personlighetsdrag för entreprenörer, då start-ups till sin natur är oförutsägbara.⁶⁵

Detsamma gäller toleransen mot stress. Som tidigare lyfts fram är entreprenörer ofta optimister, som menar att såväl motgångar som utmaningar är en naturlig del av den entreprenöriella processen.⁶⁶

⁶⁴ Krueger (2007)

⁶⁵ Schere (1982)

⁶⁶ Shane et al. (2003)

3.6.2. Kalkylerat risktagande

“Entrepreneurs may tend to frame many situations in terms of losses e.g., they focus on the economic gains they will forego if they do not become entrepreneurs.”⁶⁷

Ett vanligt missförstånd om entreprenörer är att de utsätter sig själva och sin omgivning för stora risker samt att de är väldigt riskbenägna. Det finns ett konsensus mellan flera studier på ämnet att så inte är fallet, utan att de risker som tas är begränsade.⁶⁸ Inställningen till risker är snarare att minimera de som finns och hantera de få kalkylerade risker som tas, utan att tappa fokus på affärsmöjligheten. För att lyckas som entreprenörer krävs inslag av kalkylerat risktagande, då det är en del av den entreprenöriella processen.⁶⁹

3.6.3. Förutsättningar för att lyckas

Haynie menar att det krävs vissa förutsättningar för att nå framgång i den entreprenöriella processen. För att mildra utmaningarna och lättare vara effektiv i ett beslutsfattande krävs en kognitiv anpassningsförmåga, vilket främst handlar om förmågan att kunna känna av, anpassa sig och utveckla beslutsprocesser som är anpassade till förändrade situationer.⁷⁰ Framgångsrika entreprenörer har ofta också en mer välutvecklad anpassningsförmåga beträffande att undvika möjliga kognitiva “fällor” såsom “sunk costs.”⁷¹

Vikten av rätt förutsättningar är också något som lyfts fram av Locke och Bryan. I ett experiment fick två grupper med olika motivationsnivå utföra samma uppgift, men utifrån olika förutsättningar. “On the basis of differences in performance in relation to maximal ability and differences in attitude ratings on an addition task, a low-motivation and a high-motivation group. The low-motivation group was given specific goals to reach, and the high-motivation group was told to do their best on each trial of each retest. By the end of the

⁶⁷ Baron (2004)

⁶⁸ Brockhaus (1980)

⁶⁹ Shane et al. (2003)

⁷⁰ Haynie (2010)

⁷¹ Baron (2004)

2:nd test, the group given specific goals had "caught" the Do-Best group both in terms of performance and in terms of favorable attitudes toward the task. The results suggested that specific goals could be used to motivate those who bring a low degree of motivation to the task situation." Att ha skapat rätt förutsättningar för hantering av osäkerhet och motgångar verkar vara av stor vikt där ett verktyg för detta är att sätta upp mål.⁷² Detta leder fram till uppsatsens sista forskningsfråga som lyfter fram sambandet mellan osäkerhet, där kalkylerat risktagande är en del, med förmågan att stå emot och klara av motgångar. Frågan är formulerad som följer:

Forskningsfråga V: *För att bli framgångsrik, finns det ett samband mellan tolerans mot osäkerhet och vilket förhållningssätt en person har gentemot motgångar?*

⁷² Locke och Bryan (1967)

3.7. Personliga egenskaper bland entreprenörer

För att få en mer komplett bild av hur entreprenörer beskrivs teoretiskt, inkluderas även ett avsnitt om ytterligare entreprenöriella attribut och egenskaper som har en betydelse utöver de som tidigare lyfts fram.

Det går inte att använda en standardiserad modell för att beskriva en entreprenör. Det går dock att urskilja ytterligare karakteristiska drag och beteende bland flera entreprenörer utöver dem som beskrivits ovan, enligt Timmons et al.

Attribut såsom ett omfattande engagemang, beslutsamhet och uthållighet i vad de gör är vanligt förekommande. Detsamma gäller en drivkraft för prestation, att utvecklas, hantering av motgångar samt tålamod. Entreprenörer beskrivs även som mål-orienterade, öppna för möjligheter där möjligheter definieras utifrån "aspects of the environment that represent potentialities for profit making."⁷³ och där specifikt entreprenöriella möjligheter kan ses som "situations in which new goods, services, raw materials, and organizing methods can be introduced and sold at greater than the cost of their production."⁷⁴

Två aspekter som många entreprenörer verkar värdesätta är känslan och strävan efter självständighet och frihet. Att exempelvis vara sin egen chef medför ofta ett utrymme för större personligt ansvar samtidigt som det medför utmaningar att delegera ansvar.⁷⁵

Entreprenörer anses ha ett lågt behov av status och makt. De beskrivs även som "team builders" och "hero makers" samt som individer med en hög grad av integritet. Samtidigt söker och använder de gärna feedback och besitter förmågan att vara visionära och kunna inspirera. Många entreprenörer beskrivs dessutom som tillförlitliga, humoristiska, energiska, hälsosamma och intelligenta samt emotionellt stabila.⁷⁶

⁷³ Shane et al. (2003)

⁷⁴ Shane, Venkataraman (2000)

⁷⁵ Shane et al. (2003)

⁷⁶ Timmons et al. (1985)

4. En jämförande studie

I detta stycke presenteras några utvalda områden från den studie som genomförts. Båda gruppernas perspektiv på hur framgång kan definieras, om de sätter mål och vilken betydelse de har för dem, redovisas. Utvalda citat och utdrag från intervjuunderlaget från respektive grupp introduceras också inom de centrala områdena. Personernas synsätt angående prioritering och organisering av sin tid lyfts fram liksom deras inställning till och hantering av motgångar och utmaningar. Även synsätt beträffande vad som driver dem och hur deras resa påverkat där de är idag, lyfts fram. Dessutom presenteras även de resultat från självskattningarna av fem parametrar som samtliga intervjuade personer genomförde.

Uppsatsens fem forskningsfrågor analyseras sedan utifrån tidigare presenterad teori och de resultat som framkommit under intervjuerna i de båda grupperna. En diskussion om resultaten från skattningarna lyfts också fram. Avsnittet avslutas med en kort analys av vilken inverkan resultaten från denna uppsats kan tänkas ha inom marknadsföringsområdet.

4.1. Mål-orientering

I detta avsnitt presenteras först några av de många svar kopplade till synsätt och användning av målsättningar som getts av individer från båda grupperna. Därefter följer en analys med forskningsfråga I i fokus.

4.1.1. Hur ser relationen till målsättningar ut?

I detta avsnitt redovisas några av de perspektiv beträffande målsättningar och synsätt som uttrycktes av individer i respektive grupp. Nedan presenteras även hur gruppernas inställning och förhållningssätt till att sätta och regelbundet jobba med mål ser ut.

4.1.1.1. Några insikter från Grupp E

Samtliga individer i Grupp E har under en längre period satt mål regelbundet och gör det alltjämt. Den exakta metodiken som används för respektive individ har varierat beträffande såväl frekvens som omfattning. Det som är gemensamt för samtliga individer är att de har både kortsiktiga och långsiktiga mål, vilka påverkar hur de fattar beslut och hur deras tid spenderas. Definitionen om vad som är kortsiktigt har en viss variation inom gruppen där tidsaspekten växlar från mellan tre och fyra månader upp till ett år. Tidshorisonten för ett långsiktigt mål har en variation i tid från två eller tre år till uppemot tio år eller mer.

Tina uttrycker att de mål som hon framför allt jobbar intensivt med är dem som är projektrelaterade såsom att skriva en bok, arrangera ett event och genomföra en presentation etc. Dessa ligger sedan till grund för den handlingsplan som sätts samman. Projektplanen, som är ett alternativt sätt att uttrycka handlingsplan på, används i sin tur för att bestämma dagliga aktiviteter eller veckovisa delmål.

Anna uttrycker att hon jobbar väldigt hårt mot en vision och är orädd i sitt tillvägagångssätt. Hon genomför årligen en nulägesanalys som även kan ses som ett "lyckoschema" och där målsättningar för kommande år också sätts. Utöver detta har även Anna mer långsiktiga mål som är satta på fem år. Trots att hon satt mål under flera år genom att till exempel skriva affärsplaner, är det först de senaste åren hon insett att det har varit faktiska mål som har formulerats. Hon uttrycker dock att sätta mål och att jobba gentemot dem är väldigt viktigt för att lyckas prestera och nå resultat. Utöver de kortsiktiga och långsiktiga målen, har hon också mål i vardagen som skapas i form av en daglig "to-do lista".

Åsa uttrycker att hon använder sig av finansiella mål i sitt arbete som används som "synlighetsmål". Samtidigt ger hon några exempel på några av de många mål hon även sätter privat och menar att dessa har en mycket stor betydelse för henne, då de styr det hon gör. Anne lyfte även hon fram hur otroligt viktiga satta mål varit för hennes framgång och beskriver att hon sätter såväl kortsiktiga som långsiktiga mål där även mindre delmål ingår. Detsamma gäller Mikael som uttrycker att han sätter mål inom alla områden i sin tillvaro

och menar att det handlar om att sätta mål, sedan fokusera på processen och slutligen prova olika metoder för att nå fram till målen.

Hjalmar uttrycker att han utgår från en större vision och sedan går vidare och bestämmer lösningar för att nå dit. Nick nämner att han både sätter kort- och långsiktiga mål och att tidigare satta mål har varit väldigt betydelsefulla för där han befinner sig idag.

4.1.1.2. Några insikter från Grupp J

Person 1 menar att hon sätter mål i sitt jobb, men inser under intervjuens gång att det sker en mycket begränsad uppföljning av dem. Målen sätts i början av året och initialt har de en betydelse för vilka prioriteringar som görs, men efter några veckor är ofta "dokumenten långt ner i högen" och de satta målen påverkar varken hur tid spenderas eller hur olika aktiviteter prioriteras. De dagliga prioriteringarna görs därefter helt frikopplat ifrån målen och måldokumentet tas oftast fram en gång i kvartalet för att upptäcka att den planerade utvecklingen som skulle skett har uteblivit. Detta medför att frekvensen som målen faktiskt används som guide minskar över tid, då det inte upplevs att ett närmande gentemot dem görs.

Under intervjun med person 4 uttrycker han att han "aldrig ens tänkt tanken att sätta mål" och ännu mindre att skriva ner dem. Person 2 menar att sporadiska mål möjligen sätts med en koppling till en förbättrad hälsa där ett exempel kan vara att lyckas lyfta en viss vikt i gymmet. De är dock varken nedskrivna eller kopplade till en viss tidpunkt.

Det var emellertid flera av de andra intervjupersonerna i Grupp J som uttryckte ungefär samma resonemang när frågeställningarna om målsättning kom upp - rutinen kring nyår. Varje nyårsafton uttrycks drömmar eller någon form av mål. Planer att skaffa sitt drömjobb, starta ett eget företag, komma i form eller att sluta röka är bara några av de många olika typer av löften som ges, menar person 8 och 10. Person 8 menar också att det faktum att de mål som uttrycks inte uppnås kan bero på oförmågan att faktiskt skapa vanor som är i linje med målet. Person 3 nämner ett tillfälle där han satte ett konkret och mätbart kortsik-

tigt mål som han sedan förverkligade. Han har dock efter detta inte fortsatt att sätta mål och uttrycker att han hittills inte planerat att göra det inom den närmaste framtiden.

Sammantaget från de genomförda intervjuerna är att majoriteten av individerna i Grupp J aldrig har satt mål. Flera av dem har inte ens övervägt att sätta mål. För några av dem har drömmar uttryckts, men den har sen aldrig konkretiserats eller prioriterats i någon större omfattning.

4.1.2. Analys utifrån forskningsfråga I

Forskningsfråga I: *Finns det inom gruppen framgångsrika entreprenörer och intraprenörer ett samband mellan hur de tänker med om de är mål-orienterade? Om så är fallet, samspelar då detta med deras uppnådda framgång?*

4.1.2.1. Skillnaden mellan drömmar och mål

När frågor om målsättningar ställs till Grupp J blir svaren alltifrån: "jag har aldrig ens tänkt tanken att sätta mål" till att någon form av mål "möjligtvis sätts sporadiskt". Det är dock så att majoriteten av individerna verkar ha olika former av drömmar. De uttrycks inte som något de inspireras av eller något som präglar deras vardag, utan snarare någon avlägsen framtid som med största sannolikhet inte kommer inträffa även om de gärna sett att så var fallet. Flera av dem skulle vilja vinna på lotto för att ägna sig åt det de faktiskt "gillar att göra". De individer som uttrycker någon form av mål verkar göra det i enlighet med med "goal-focusing"-metoden (metod I) och den kan vara effektiv, men lika väl inte leda till några faktiska resultat. Detta är något som verkar vara fallet för bland annat person 1 i Grupp J. För majoriteten av individerna i Grupp J verkar det dock som en av de främsta utmaningarna är att dels våga uttrycka sina drömmar och dels omformulera dessa drömmar till faktiska mål. Att detta inte sker, skulle möjligen kunna sammankopplas med avsaknad av motivation eller en underliggande rädsla för att inte nå upp till de uppsatta målen. Att det, om så är fallet, sannolikt finns ett inslag av bekvämlighet och någon form av lättja har säkert en

inverkan. Detta då det många gånger ställs höga krav på att verkligen förverkliga sina innersta drömmar.

Att ha mål som kan stödja, inspirera samt skapa momentum verkar inte vara något som Grupp J är helt bekanta med. Det finns många metoder för att sätta mål som är motiverande, engagerande och lätta att använda för att konstruera en handlingsplan, där SMART-metoden⁷⁷ är en av de mer välkända. Utifrån de genomförda intervjuerna verkar det dock inte som att det är själva metoden för att sätta mål som saknas, utan drivkraften, modet och handlingskraften att bestämma sig för att uppnå något och sedan påbörja handlingar som är i linje med detta. Det är möjligen så att avsaknaden av en strukturerad och regelbunden målsättningsstrategi är en av förklaringarna till skillnaden i framgångsnivå mellan grupperna.

4.1.2.2. Effekten av målsättningar

Faktum är att skillnaderna mellan grupperna i denna fråga är slående. Trots att det förekommer mindre variationer inom respektive grupp, går det med säkerhet att säga att majoriteten av individerna i Grupp J inte sätter eller använder sig av mål, medan alla personer i Grupp E gör det. Att poängtera är dock att några av individerna i Grupp J uttrycker allmänna nyårslöften, men dessa är ofta mer drömmar än faktiska mål och kan därmed inte inkluderas i jämförelsen. Individerna i Grupp E påvisar att deras mål haft en väldigt stor betydelse för dem och för de prestationer och den framgång de idag har uppnått. I förberedelserna kring att sätta mål påvisas att inställning och attityd till deras egen förmåga spelar en mycket stor roll. Detta har en påverkan på hur de sätter och sedan använder sina mål, vilket uttrycks extra tydligt i några av intervjuerna.

Nick var den individ från Grupp E som ordagrant uttryckte att där finns en alternativkostnad till allt man väljer att göra. Den faktiska alternativkostnaden till att inte sätta mål som sedan kan påverka såväl val och användningen av tid som motivation och prestation, tycks inte vara något som Grupp J tagit ställning till. Följaktligen verkar uttrycket "make producti-

⁷⁷ SMART-metoden står för: Specific, measurable, achievable, realistic, and timely. Detta är kriterier som målsättningar bör uppfylla

ve use of their time” vara ett centralt begrepp för alla i Grupp E.

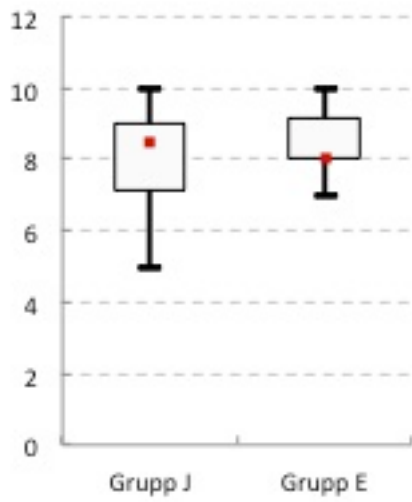
Ett ytterligare exempel på att Grupp E verkar använda en målsättningsmetod som fokuserar på både slutmålet och processen dit, dvs. metod (III) - “combined process-outcome simulations” som beskrivs i avsnitt 3.2.2., visar sig bland annat i att de mål som sätts är relaterade till hur personerna spenderar och prioriterar sin tid. Att deras visioner är sammanlänkade med satta mål och att deras beteendemönster och planer präglar deras vardag, är också aspekter som skiljer grupperna åt.

4.1.3. Svar på forskningsfråga I

Utifrån de utförda djupintervjuerna med Grupp E, verkar dessa individer göra det som i avsnitt 3.2.2. nämns vara det bästa för att nå framgång, dvs. metoden som kombinerar fokus på slutresultat med en konkret handlingsplan för att nå det uppsatta målet (III). Individerna poängterar också vikten av dessa mål och processen att uppnå dem för att nå framgång i det som de företar sig. Detta blir ännu tydligare i jämförelse med Grupp J där inställning till mål och dess värde många gånger verkar underskattas.

4.1.3.1. Hur lycklig upplever du att du är?

För att undersöka hur grupperna inbördes tänker och ser på sin personliga lycka som i sin tur kan påverka hur de drömmer och sätter mål, ställdes en fråga om hur lyckliga de ansåg sig vara. Grupp J angav en lyckonivå mellan 5 och 10 med merparten av svaren mellan 7 och 9 (median 8,5). Grupp E uppvisar mer koncentrerade lyckonivåer mellan 7 och 10 med en något lägre median än för Grupp J.



Utifrån denna självskattning är det svårt att dra några direkta slutsatser om deras tankesätt, mer än intervju-personernas uppskattade lyckonivå inte verkar variera mellan grupperna i någon större utsträckning.

4.2. Motivation

I detta avsnitt presenteras först några av de många svaren som är kopplade till syn på framgång, vad som driver de olika personerna och vilken inställning de har till sin situation. Därefter följer en analys av dessa områden med forskningsfråga II i fokus.

4.2.1. Synen på framgång och deras drivkrafter

Personer med en stark entreprenöriell koppling mäter ofta sin personliga framgång baserat på den prestation som uppnås utifrån deras egna, satta målsättningar. Som tidigare nämnts i teoriavsnittet påverkar detta också deras motivation. Att inleda intervjuerna med en frågeställning om hur de ser på framgång skapade därmed en annan dimension i intervjun samt satte agendan för vilka typer av frågeställningar som senare skulle uppkomma längre fram i samtalet. Frågan ställdes till båda grupperna, så hur skiljer sig egentligen synsättet mellan grupperna åt? Hur påverkar deras inställning till framgång deras personliga drivkraft?

4.2.1.1. Synsätt på framgång från individer i Grupp E

“To me (success) it is a melding of passion, outcome, enjoyment and stimulation as a combination.” - Nick Kaye

Staffan uttrycker följande beträffande synen på framgång: “Om jag verkligen rannsakar mig själv är det kombination av att vinna och vara lycklig.” Att vara lycklig innebär att dels inte ha några större bekymmer och dels att vara riktigt glad, enligt Staffan. Han menar dock att om man jobbar med företagande är det inte så ofta man har förmånen att vara riktigt lycklig, då man nästan alltid har en hel del bekymmer. Det finns dock tillfällen där proportionerna är sådana att man känner sig lycklig. På frågan om drivkraft uttrycker han att han redan som väldigt ung, kände att han ville vara chef för ett stort bolag och ha inflytande. Idag är hans absolut viktigaste drivkraft att “bygga saker”, något som också ger mest glädje. Han uttrycker sig även på följande sätt: “om man bygger ett riktigt bra bolag, så tjänar man pengar nästan per automatik.”

Tina uttrycker att framgång för henne handlar om att vara riktigt glad. Ett exempel på detta är aktiviteter kopplat till det hon älskar att göra, vilket är riktigt spännande och givande upplevelser samt att utvecklas intellektuellt. Ett annat perspektiv som Tina lyfter fram är vikten av att ha mycket energi för att nå framgång. Hon menar att individer som har mycket energi och drivkraft, har en definitiv fördel framför personer som inte har det, eftersom energin kan användas till vad som är av vikt för personen.

Emma menar att själva innebörden om vad framgång är varierar över tid, men att framgång som koncept alltid handlar om att kunna göra det man vill och tycka det är roligt. För henne handlar det om möjligheten att ha mycket variation i sin tillvaro.

Nick uttryckte följande som svar på frågan om framgång: "What happiness means depends on the context and how it is measured, but on a personal level I would define it as a delighting life and having energy to get and do whatever you would like to be doing whether that is work or other activities. It is a melding of passion, outcome, enjoyment and stimulation as a combination and there can be many different kinds of success. In my case I don't just define it in one goal or one central key performance indicator, but aligning several elements such as personal satisfaction and satisfaction for those around you together with producing great results and outcomes as well as having a balance over several areas. In essence it combines four components: feeling good about what you are doing, being passionate about it, enjoying it and feeling that you are actively contributing to whatever it might be."

Att lyckas bevisa att något fungerar är det huvudsakliga sättet som Hjalmar definierar framgång på. Att ha en klar vision och ha modet att utmana befintliga strukturer är en stor "trigger" för honom. Att ha en klar målbild är lycka i sig, då det först är i efterhand man inser att det är vägen till målet som var "the thing". Lyckan är därför att sträva efter något, menar Hjalmar. Likt Hjalmar lyfter Anna också fram att hon drivs av att "få saker gjorda och få resultat".

4.2.1.2. Perspektiv från Grupp J på framgång

“Framgång för mig är att vakna varje morgon med ett leende på läpparna” - person 4

Det som driver mig är “att få göra saker som är nya och kräver mycket av mig” och uppnår jag det är detta ett tecken på framgång, menar person 8.

Framgång är när “allt flyter på som det ska och man upplever flow”, menar person 3. Som sedan fortsätter med att lyfta fram att “framgång för mig är också starkt kopplat till att en god ekonomi.” Utöver tidigare nämnt citat, menar även person 4 att sättet som han ser på framgång och vad som driver honom är “grunddriften är att tjäna pengar.” Det är först och främst viktigast för mig är att tjäna pengar för att kunna betala mat och hyra och när detta är uppnått värderar jag att utvecklas som människa.

Person 6 säger att “för mig handlar det om att leva det goda livet och vara lycklig i det man håller på med. Det handlar även om att ha balans mellan jobb och kärlek, då man inte kan ha allt.” Att vara känd och att allmänheten vet vem man är, enligt person 5, den definitionen som de flesta människor använder för framgång. Kändisskap är därmed det främsta sättet att mäta framgång på även om intervjupersonen själv menar att han inte anser att så är fallet.

Person 9 har ett helt annat perspektiv på definitionen av framgång och menar att det för honom innebär att “bli framlyft” av sin chef. Att dessutom få vara med att diskutera frågeställningar med sina chefer, få sin röst hörd och få mer befogenheter är andra framgångsfaktorer från hans perspektiv. Han uttrycker att hans drivkraft för att nå framgång därför är “den externa förväntan från högre chefer att leverera något extraordinärt.”

4.2.2. Inställning

Vad en person väljer att dela med sig av när de får frågan om vilka råd de vill ge om framgång och lycka eller insikter de hittills fått genom sin resa, är ett intressant sätt att få ta del av oväntade insikter och kommentarer. Nedan beskriv några av de många råd som gavs

tillsammans med deras inställning till sin tillvaro.

4.2.2.1. Synsätt från Grupp E

Några speciellt utvalda insikter som individerna i Grupp E delade med sig av var följande:

Anna lyfte fram vikten att våga göra något nytt och att ifrågasätta "etablerade" sanningar som kan vara såväl interna som externa "borden" och krav. Jane menade att det ibland kan vara av värde att förstå effekten eller omfattningen av hur ett visst beslut eller val kan komma att påverka resten av livet. Att därför fatta insiktsfulla och väl övervägda beslut var något som Jane poängterade vikten av.

Nick lyfte fram värdet av att göra medvetna val i sin karriär och livsstil, då det är väldigt enkelt att påverkas av sin direkta omgivning och de val som majoriteten av personerna i denna väljer. Han uppmuntrade även till att våga bygga ett varumärke omkring dig som person, ta åt dig äran för det du gjort bra och investera i nätverkande och personer i din omgivning. Att verkligen reflektera över vad som driver dig som person, vad som faktiskt gör dig lycklig och ta reda på vad du alltid velat prova är andra insikter som Nick delade med sig av. Avslutningsvis uttryckte han följande: "Dare to find what you are good at and be aware of what you are less so in" och "do what you do well and always do the best you can".

4.2.2.2. Synsätt från Grupp J

Samma fråga ställdes till Grupp J, där ett urval av deras insikter var följande: "Lev livet fullt ut och våga satsa". "Om jag fick chansen att gå tillbaka i tiden skulle jag valt att göra helt andra val", menar person 6. Person 5 uttrycker att det finns mycket han velat göra annorlunda och prova på. Han anser sig ha insett det som livet har att ge försent och uttrycker viss ånger att han inte hängett sig mer i flera projekt och möjligheter. "Man skulle ha känt till alla möjligheter som finns där ute", uttrycker han. Han menar vidare att: "Se till att ha en backup-plan om saker misslyckas." Person 8 uttrycker att man bör "Våga prova nya sa-

ker!" i samma andetag som hon uttrycker att hon inte alltid själv haft modet att göra det.

4.2.3. Analys utifrån forskningsfråga II

Forskningsfråga II: *Finns det ett samband mellan "locus of control" och "expectancy x value theory" för framstående entreprenörer och intraprenörer?*

4.2.3.1. Synen på framgång

Motivation och drivkraft tycks påverka såväl synen på som inställningen till vad framgång är från ett individuellt perspektiv. Det förekommer vissa likheter mellan de båda grupperna beträffande synen på vad framgång faktiskt är, då båda uttrycker kopplingen till lycka och glädje på olika vis. Något som däremot verkar särskilja individerna i Grupp E från Grupp J är att Grupp E lyfter fram passion, prestation, att vinna eller bevisa något, egen utveckling och intellektuell stimulans som faktorer som är nära sammanlänkade med framgång. En tydlig kontrast till detta är att flera individer i Grupp J uttrycker att pengar är nära förknippat med framgång. Detsamma gäller kommentaren om kopplingen mellan kändisskap och framgång även om det endast var en av intervjupersonerna i Grupp J som uttryckligen nämnde detta.

4.2.3.2. Jämförelse mellan teorierna

Den huvudsakliga motivationsteorin som används i uppsatsen för att förklara hur motivation påverkar val, envishet och prestation är "expectancy x value theory". En förväntan på förmågan att kunna uppnå målet på ett framgångsrikt vis i kombination med en viss förväntan på hur en enskild handling påverkar utfallet är helt centralt för om målet uppfylls eller inte. Utifrån den studie som gjorts verkar det som också teorin påvisar att individerna i Grupp E har en förväntan på att deras projekt, företag eller organisationer ska bli framgångsrika. De är dock försiktiga med att uttrycka detta ordagrant, men genom handlingar och inställning framgår att så är fallet. Trots att de inte uttryckligen nämner att de förväntar

sig en personlig framgång, lyfter de fram att de kommer göra allt för att lyckas med de företag eller projekt de väljer att ta engagera sig i. Genom detta engagemang och denna inställning kommer detta även skapa en förväntan på framgång för dem själva, då framgång för företaget per automatik innebär framgång för dem som individer.

Motivation och förväntan bland individerna i Grupp E verkar även samspela med att de upplever sig ha en stark känsla av "internal locus of control" som innebär att de anser sig ha kontroll att påverka sin situation och framtid. För att lyckas starta och driva framgångsrika företag eller utveckla organisationer inifrån krävs det att individerna är motiverade och upplever att deras insats faktiskt gör en skillnad. Utan upplevelsen av kontroll över sin situation, blir det svårt att verkligen ge sig hän och verkligen satsa all sin kraft på ett visst projekt. Det är sannolikt så att känslan förstärks genom att de har en förväntan på framgång i sitt arbete, vilket skapar en positiv spiral.

Skillnaden mellan "external locus of control" och "internal locus of control" och dess påverkan på individer blir tydligare i jämförelsen med Grupp J. Under intervjuerna med dessa individer framgår vid flera tillfällen att de som grupp upplever sig ha mindre kontroll över sin tillvaro. Ett specifikt exempel på detta är det som presenteras i avsnittet om tidsanvändning och hur mycket av sin tid de faktiskt upplever sig ha en inflytande över. Majoriteten i Grupp J uttrycker att de spenderar alldeles för lite eller inte alls den mängd tid de skulle önska på aktiviteter som de anser vara viktiga för dem. Samtidigt antyder de att de stundtals upplever att de inte har full kontroll på sin situation.

4.2.4. Svar på forskningsfråga II

Vilken inställning en person har till en situation och framtid har en betydelse. Enligt den studie som gjorts ges flera praktiska exempel på hur "internal-" och "external locus of control" kan yttra sig bland olika individer.

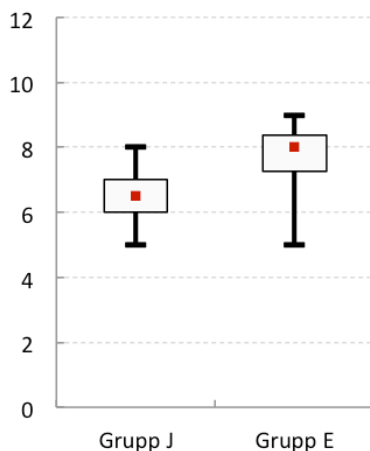
I flera av de råd som gavs av Grupp J finns det, även om detta inte gäller för att i gruppen,

en indirekt känsla av att de inte upplever sig vara i kontroll över en situation i alla lägen, dvs. uttryck för "external locus of control." En av personerna uttryckte som tidigare nämnts värdet av att ha en "backup-plan" om eller när misslyckande uppstår, vilket är något som antyder att kontroll inte upplevs finnas i någon större grad över det som sker.

I motsats till Grupp J's inställning, förekommer det ett annat tonläge och uppmaningar bland individerna i Grupp E. Att medvetet och aktivt göra val som återspeglar vad som är viktigt för dig som person och därigenom ta kontroll över hur situationer utvecklas, var något som bland annat uttrycktes väldigt tydligt i intervjun med Nick. Att gruppen som helhet ser sig själva ha kontroll över sin framtid innebär att de ger uttryck för "internal locus of control". Detta förstärks även genom deras positiva förväntan på möjliga utfall som är i linje med "expectancy x value theory". Det går alltså att se ett samband mellan "internal locus of control" och "expectancy x value theory."

4.2.4.1. Hur framgångsrik skulle du säga att du är?

För att undersöka hur grupperna ser på sin egen framgång, ombads de även genomföra en självskattning på detta. Merparten av värdena i Grupp E är högre än motsvarande siffror för Grupp J. Koncentrationen av svaren är emellertid ungefär lika stor.



Som presenterats tidigare i teoriavsnittet lyfts även vikten av att ha kontroll över sin situation och framtid fram. Många menar att entreprenörer mäter sin personliga framgång utifrån den prestation som uppnåtts utifrån deras satta målsättningar.⁷⁸ Genom den skattning som genomfördes kan detta styrkas ytterligare, då Grupp E verkar uppleva sig vara mer framgångsrika än vad Grupp J anser sig vara.

⁷⁸ Allen, s.52

4.3. Tidsaspekten

I detta avsnitt lyfts först några utvalda citat och utdrag från intervjuunderlaget fram som är kopplade till synsätt och användning av tid från båda grupperna. Detta följs sedan av en analys av området med forskningsfråga III i fokus.

4.3.1. Förhållningssätt till tid

Hur ser respektive grupp på sin tid? Hur organiserar de den och hur prioriterar de mellan olika aktiviteter? Nedan redovisas några av de insikter som gavs under intervjuerna. Då det finns ett specifikt perspektiv som drastiskt skiljer grupperna åt beträffande hur deras tid spenderas, har ett separat avsnitt för detta skapats nedan.

4.3.1.1. Synsätt från Grupp E

Att utifrån den vision som är satt prioritera sin tid och organisera aktiviteter i enlighet med dem som är mest betydelsefulla för visionen, är den främsta metod Åsa använder för att planera sin tid. Hon uttrycker också att hon försöker skapa så mycket utrymme som möjligt för strategiska planeringar, akuta uppgifter och reflektion, varför hon valt att inte fylla hela sina dagar med möten.

Hjalmar menar att han avsätter mycket tid åt att tänka och reflektera om hur man kan göra saker annorlunda. Han uttrycker också att detta är viktigt för att kunna fundera över nya affärsmöjligheter och modeller. Samtidigt menar han att strikt organisera sin tid inte alltid går väl ihop med att vara kreativ, vilket gör att det periodvis finns inslag av en kaosartad tillvaro.

Nick påtalar att han värderar sin tid väldigt högt och nämner följande: "It is a matter of opportunity cost. Time spent on one thing, can be spent in a different context. For me it is about optimizing my time and adapt to changes when it is needed, which means that I organize my time very carefully. I always prioritize the most important things and divide my time into different sections. I spend all my time in areas that are important to me and are sometimes using my time on my way to a meeting for problem-solving."

4.3.1.2. Synsätt från Grupp J

“Om jag inte hade behövt jobba hade jag inte gjort det.” - person 1

Majoriteten av individerna i Grupp J är samstämmiga i hur de ser på tid och sin planering av den. Flera av dem uttrycker att de mer eller mindre planerar och organiserar sin tid på något vis. Det är emellertid inställningen till hur deras tid disponeras som skiljer individerna från de i Grupp E. Några av de individerna som använder ett strukturerat sätt att planera sin tid uttrycker sig på följande vis: “Om något tar mindre än 30 sekunder brukar jag göra det direkt. Annars använder jag ofta “actionlistor” för att planera min dag”, säger person 2. Person 2 uttrycker också att han brukar lägga upp en plan för jobbet dagen innan, vilken dock ofta får ändras. Vidare uttrycks följande: “det är alltid en balansgång mellan att prioritera saker som tar tid och hantera saker som plötsligt uppkommer.”

Att det finns ett missnöje rörande hur personernas tid prioriteras framkommer med tydlighet när person 10 uttrycker att “jag aldrig hinner med det jag tänkt mig, vilket ofta är påfrestande.” Samtidigt menar person 5 att tiden alltid är för knapp och att det finns så många vardagliga “måsten” att ständigt hantera. Att dessutom “hitta tid för allt viktigt som behövs göras” är alltid svårt.

4.3.1.3. Prioriteringar och värderingar

Frågeställningen om “hur mycket tid som spenderas på vad individen anser vara viktigt” var en av de frågor som verkligen stod ut när alla intervjuunderlagen var sammanställda. Skillnaden mellan grupperna var slående. Den absoluta majoriteten bland individerna i Grupp J uttryckte att de spenderar “alldeles för lite” eller “inte tillräckligt mycket tid på vad som är viktigt” för dem. Uttryck som “inte tillräckligt mycket” och “definitivt inte alls så mycket som jag vill” var frekvent förekommande. Person 4 uttryckte följande: “Jag spenderar alldeles för lite tid på vad som är viktigt för mig. Jag skulle vilja spendera mer tid på saker som är roligt och intressant, men när jag kommer hem från jobbet stänger jag av hjärnan.” Samtidigt sa person 7 följande: “Jag har alldeles för lite tid och jag önskar att jag ha-

de mer ork och mer tid på dygnet. Jag ser tid som en begränsning. Jag skulle vilja hinna med mer och det slutar alltid med att jag jagar hela tiden. Jag är definitivt en tidsoptimist.”

När frågan däremot ställdes till individerna i Grupp E upplevdes den många gånger som något underlig, då samtliga uttryckte att de spenderar all sin tid utifrån vad som är viktigt för dem och därmed inte lägger någon tid utanför vad som är i linje med deras prioriteringar eller mål.

4.2.2. Analys utifrån forskningsfråga III

Forskningsfråga III: *Finns det ett samband mellan hur tid spenderas i en viss riktning och måluppfyllelse bland framgångsrika entreprenörer och intraprenörer?*

4.2.2.1. Hur spenderar grupperna sin tid?

Studie som genomförts indikerar att Grupp E har fler värdeskapande vanor som ligger i linje med vad de strävar efter jämfört med Grupp J. Detsamma gäller hur Grupp E väljer att organisera sin tillvaro. Flera av individerna i Grupp E säger uttryckligen att de regelbundet avsätter tid för reflektion, vilket verkar ha en stor betydelse för att finna kreativa och effektiva lösningar på olika affärssituationer.

Hur den exakta planeringen genomförs för individerna i Grupp E verkar dock variera. Vad som förenar dem verkar snarare vara hur väl deras vanor är anpassade till hur deras livssituation ser ut utöver det professionella planet. De verkar ha skapat en livsstil där de har förutsättningar att göra bra ifrån sig och där det finns ett stort inslag av det som de anser vara viktigt för dem.

Enligt de genomförda intervjuerna framgår det att det finns en viss skillnad inom Grupp E beträffande hur de organiserar och strukturerar sin tid där det senare framförallt verkar vara kopplat till varje individs personlighet. Det tycks även finnas ett starkt samband mellan Grupp E's målsättningar och hur deras tid prioriteras, medvetet eller omedvetet. Detta är en av de mer framstående skillnaderna mellan Grupp E och Grupp J, där Grupp J inte ver-

kar låta mål eller personliga prioriteringar ha ett inflytande över hur de spenderar största delen av sin tid. En framgångsfaktor verkar därmed vara att Grupp E har en klar tidsallokering med en direkt koppling till satta mål.

4.2.2.2. Skillnaden i prioriteringar

Hur kommer det sig att Grupp J som helhet uttryckte att de har "för lite tid" och spenderar alldeles för lite tid på saker som är viktiga för dem, medan Grupp E som helhet hade ett nästan exakt motsatt perspektiv? Efter att ha spenderat tid med personer från båda grupperna framgår det tydligt att svaren till denna frågeställning skiljer sig drastiskt mellan grupperna. Det var väldigt sällan eller aldrig som någon i Grupp E uttryckte att de "hade för lite tid" till det som de ansåg vara av vikt. Hur kommer det sig egentligen att Grupp J anser sig ha "för lite tid" till det som de anser vara viktigt, medan personerna från Grupp E inte kan relatera till frågeställningen?

Det är möjligtvis så att den främsta anledningen till varför skillnaden mellan grupperna är så stor beträffande tidsaspekten är hur de värderar sin tid samt hur de väljer att använda den. I enlighet med konceptet "self-management" som beskrivs av Briggs, verkar Grupp E var skickliga på hur de strukturerar och värderar sina viktigaste moment. Som tidigare nämnts är även Grupp E betydligt mer mål-orienterade och deras mål har ett stort inflytande på hur deras tid spenderas, vilket inte gäller för Grupp J. Kanske är detta "hemligheten" bakom varför Grupp J alltid känner att de har för lite tid, medan Grupp E inte ens lyfter fram ett sådant perspektiv.

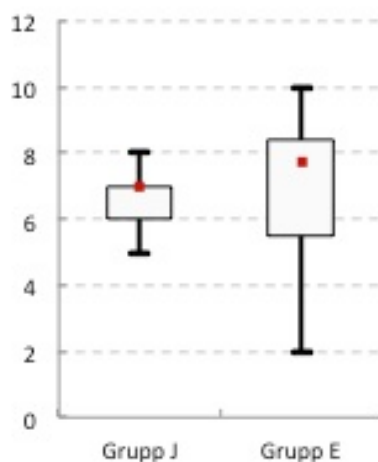
Att uppnå uppsatta mål kräver såväl engagemang som tid, vilket medför att tidsaspekten är en viktig parameter för att möjliggöra att framgång nås. Baserat på den genomförda studien går det att konstatera att skillnaden mellan hur tid spenderas mellan grupperna är betydande. Detta skulle kunna förklara vissa delar av Grupp E's framgång.

4.3.3. Svar på forskningsfråga III

Precis som Briggs uttrycker om "self-management" för framgångsrika individer verkar även individerna i Grupp E ha utvecklat en hög grad av personlig effektivitet och olika tekniker för att ta vara på deras investerade tid. Att många individer med en stark anknytning till entreprenörskap använder sin tid på ett kreativt sätt, vilket även nämns under avsnitt 3.4.1., kan även denna studie styrka. Ett konkret exempel på detta är när några av intervjupersonerna i Grupp E anger att de med glädje använder tiden under en promenad till ett möte eller i morgonduschen för att fundera över en möjlighet eller utmaning som berör deras verksamhet. Att största delen eller all vaken tid även spenderas i linje med deras strävan mot mål-uppfyllelse är också något som går att konstatera, vilket har en inverkan på uppnådd framgång.

4.3.3.1. Hur effektivt använder du din tid?

För att få en bättre känsla hur grupperna resonerar beträffande sin tidseffektivt, fick de även göra en skattning på detta. Grupp E uppvisar en stor spridning i sina svar, från 2 till 10, jämfört med Grupp J vars svar varierar från 5 till 8. Medianvärdet såväl som tyngdpunkten i svaren är högre i Grupp E än Grupp J.



Tidigare teorier förutsäger att entreprenörer har en högre nivå beträffande sin tidseffektivitet. Utifrån djupintervjuerna framgår det att så är fallet, dock är detta inte något som framkommer vid skattningen. Att urvalsgruppen är relativt liten där en individuell skattning får en stor inverkan på resultatet, har med stor sannolikhet en inverkan på att det samlade resultatet inte blir signifikant. Detta påverkar också att resultatet i skattningen inte kan ses som helt representativt för framgångsrika entreprenörer eller intraprenörer.

En möjlig förklaring till varför vi inte ser en större skillnad i skattningen av hur effektivt de upplever att de använder sin tid skulle kunna bero på att entreprenörer som grupp har en högre ribba på vad de upplever som tidseffektivt. Dvs. eftersom Grupp E har en högre ribba för tidsanvändning, bedömer de sin effektivitet som lägre än jämförelsegruppen när den i faktisk mening är högre. Detta är dock mycket svårt att korrigera i siffror. Däremot går detta att utläsa i Grupp E's tidigare svar under den löpande intervjun beträffande sin syn och användning av tid. Att det för övrigt är en grupp som är väldigt medvetna om alternativkostnaden för spenderad tid, påverkar också med största sannolikhet utfallet i skattningen.

4.4. Prestation och personlig effektivitet

I detta avsnitt analyseras personlig effektivitet, prestation och i vilken omfattning förväntan inverkar på ett resultat. Insikter från intervjuerna har redan redovisats i målsättningsavsnittet 4.1.1., avsnittet om drivkrafter 4.2.1. samt förhållningssätt till tid under avsnittet 4.3.1. Detta beror på att dessa insikter inte endast tillhör enskilda forskningsfrågor, utan i detta fall även används som underlag till forskningsfråga IV. Detta medför därmed att hänvisningar till dessa stycken kommer användas för analysen av denna del.

4.4.1. Analys utifrån forskningsfråga IV

Forskningsfråga IV: *Finns det ett samband mellan "need for achievement" och "self-efficacy" bland framgångsrika entreprenörer och intraprenörer?*

Precis som tidigare genomförda studier påvisar är "need for achievement" en viktig parameter för många entreprenörer, så även enligt denna uppsats. I intervjuerna med Grupp E framgår det vid flera tillfällen att deras förmåga och vilja att ta en hög grad av personligt ansvarstagande i de företag eller projekt de är involverade i förekommer (dvs. ett uppvisande av nAch). Parallellt går det att utläsa, att det finns en stark tilltro till den egna förmågan att nå framgång i en specifik situation (dvs. uppvisande av self-efficacy).

Som tidigare nämnts finns det ett par aspekter beträffande "need for achievement" (nAch) att ta hänsyn till. Individer med ett starkt nAch uppvisar viljan att ta ett stort personligt ansvar dels i det projekt och företag de är involverade i, dels för att lösa problem och uppnå uppsatta mål.

Flera av individerna från Grupp E uttryckte vikten av och sin passion för att "få saker gjorda" där Anna var en av dem som även nämnde tillfredsställelsen när det går att bocka av utförda uppgifter. Hjalmar uttrycker även att han får tunnelseende av att förverkliga något, vilket skapar ett otroligt fokus. Även dessa perspektiv är nära förknippade med nAch. I enighet med det som teorin "self-efficacy" påvisar, går det att utifrån den genomförda studien konstatera att individernas inställning verkar spela en stor roll för det förhållningssätt

som tas gentemot målsättningar, olika uppgifter och utmaningar. Det finns därmed en stark tilltro till den egna förmågan bland individerna i Grupp E.

4.4.2. Svar på forskningsfråga IV

Utifrån de djupintervjuer som genomförts och med stöd i tidigare presenterade teorier, går det att konstatera att det förefaller finnas ett samband mellan "self-efficacy" och en stark nivå av nAch bland individerna i Grupp E.

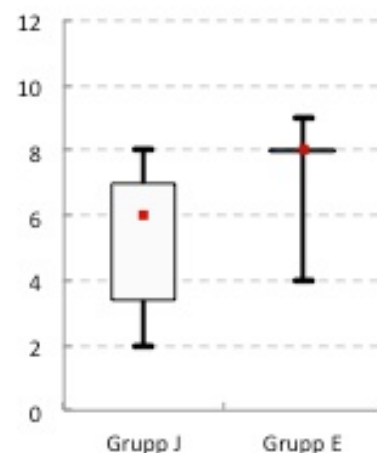
4.4.2.1. Hur mycket av din potential skulle du uppskatta att du använder?

Enligt Aristoteles är målet för alla individer att vara en så bra människa som möjligt, vilket innebär att förverkliga sin fulla potential och bli allt det man kan bli.⁷⁹

Den tredje frågan som ställdes i den skattning som alla individer ombads att göra var direkt kopplat till hur mycket av deras potential de anser sig använda. Inställningen till i vilken omfattning deras potential används kan möjligen återspegla deras inställning gentemot vilken "self-efficacy" de upplever sig ha.

I Grupp E har nästan samtliga personer svarat likadant, vilket syns på den nästan obefintliga spridningen i data, bortsett från en extrem observation. Grupp J å andra sidan uppvisar en stor spridning med skattningar jämnt fördelade från 2 till 8.

Att individerna i Grupp E svarade relativt likadant, stärker möjligtvis det faktum att Grupp E verkar vara mer medvetna om vad deras potential är och har hittat ett sätt att bättre ta vara på den. Detta är ytterligare en aspekt som stärker deras medvetande om deras personliga "self-efficacy."



⁷⁹ Norberg, s. 38

4.5. Förhållningssätt till utmaningar

I detta avsnitt presenteras i första hand några insikter från Grupp E och Grupp J om deras inställning gentemot utmaningar och motgångar. Detta följer av en analys med forskningsfråga V i fokus.

4.5.1. Inställning till utmaningar och motgångar

Något som var speciellt framträdande vid flera av intervjuerna är personernas inställning till påfrestningar och hur de förhåller sig till dessa. Finns där fler likheter än olikheter beträffande förhållningssättet till hur utmaningar och motgångar hanteras mellan grupperna? Några utvalda utdrag från intervjuerna redovisas i detta avsnitt.

4.5.1.1. Några av perspektiven från Grupp E

Så länge inte misstag är repetitiva och man lär sig från dem är det en del av processen, menar Hjalmar. Han menar även att det handlar om att skapa en företagskultur där det är ok att göra misstag, då den entreprenöriella processen ofta bygger på att ta beslut, prova och se om det fungerar. Om det senare visar sig att beslutet inte var det mest optimala handlar det då om att åtgärda situationen.

Emma menar att hennes tillvaro många gånger är kaotisk med väldigt höga toppar och djupa dalar där det handlar om att hantera dessa utifrån de förutsättningar som ges. Om något inte alltid blir precis som man tänkt sig kan det ofta bli bättre i slutändan, menar Staffan. Åsa påtalar följande när hon får frågan om motgångar: "så länge vi går mot visionen har motgångar under resans gång inte så stor betydelse. Däremot om så inte är fallet, handlar det om att agera och se till att snabbt lösa problemen, då problem är till för att lösas".

Anna uttrycker att hon har lärt sig att ställa om fort och att inte gå och "älta" saker. Hon menar att hon efter en kort period säger till sig själv att "nu kan du inte lägga mer energi på detta, då du ändå inte kan påverka det". Hon uttrycker ordagrant att hon inte gillar motgångar, men menar att det är viktigt att vara väl förbered för saker som har betydelse. Det

finns inga genvägar till att bygga ett bra bolag eller en fin familj. Samtidigt menar hon att det är viktigt att lita på känslan om man inte mår bra i en viss miljö, då hon inte förespråkar innebörden av uttrycket "suck it up".

Nick uttrycker följande beträffande sin inställning gentemot motgångar: "When dealing with setbacks, the first thing is to ask if it is something that needs to be reacted to at that time. If that is the case, I focus on the issue at hand and solve the situation. There are a lot of small challenges and setbacks, but what is important is to put them into a perspective and a context. We all have a large choice regarding if we see challenges or problems. It is a difference in terminology, but it really changes the dynamic around it. A challenge is something exiting, while a problem is something that stops people and drains out a lot of energy. Handling challenges with a positive energy and mindset is really important."

4.5.1.2. Inställningar från Grupp J

När frågor om motgångar ställs till Grupp J går det att se en viss variation inom gruppen hur inställningen till utmaningar och motgångar är. Hälften av individerna uttrycker kommentarer som är direkt kopplade till sina privatliv, medan andra hälften lyfter fram inställningar med en direkt koppling till sina yrkesliv. Några av insikterna går att läsa nedan:

Person 5 menar att motgångar har en otroligt negativ påverkan framför allt om det är på det privata planet. "De tillfällen jag gått igenom romantiska förhållanden som avslutats har det varit mycket smärtsamt och det har varit ett stort misslyckande."

Person 9 uttrycker att han tidigare drevs att bli bäst och utmana sina egna gränser, men idag känner annorlunda. "Jag har fått ta vissa smällar som jag än idag inte helt har återhämtat mig från."

På frågan om motgångar väljer person 7 att uttrycka sig på följande sätt: "För mig handlar det om att aldrig ge upp och insikten att i den yrkesroll jag har är ett nej aldrig ett nej. Det finns alltid minst tre lösningar på ett problem."

Person 4 menar att han "triggas" av utmaningar i jobbet framför allt, då det till stor del går ut på att lösa problem för kunden.

4.5.2. Analys utifrån forskningsfråga V

Forskningsfråga V: För att bli framgångsrik, finns det ett samband mellan tolerans mot osäkerhet och vilket förhållningssätt en person har gentemot motgångar?

Konceptet att ge sig själv förutsättningar att lyckas verkar vara något som Grupp E är väl bekanta med. Att ge sig själv förutsättningar har flera dimensioner, men en aspekt är att ha något att falla tillbaka på när hinder uppkommer. Som tidigare nämnts i uppsatsen är viktigheten av målsättningar stor och så är även fallet i detta hänseende. Detta verkar ge stöd i den möjliga osäkerhet som stundtals kan förekomma. Inte att förglömma är dock att entreprenörer tar kalkylerade risker, så även individerna i Grupp E, vilket eliminerar viss osäkerhet redan i den processen.

Sättet att hantera utmaningar och förmågan att anpassa sig till att förutsättningarna förändras är ännu en parameter som särskiljer grupperna. Detta är också något som ofta nämns i studier om de personlighetsdrag som utskiljer framgångsrika entreprenörer, vilket även är något som denna uppsats kan styrka.

Individerna i Grupp E verkar ha en relativt enhetlig metod för att hantera utmaningar och motgångar. De antyder att de alltid på ett eller annat sätt har synsättet att problem eller utmaningar kan omvandlas till möjligheter genom att skapa kreativa lösningar med begränsade resurser för att uppnå sina mål. Ett exempel från intervjuerna är vad Nick uttrycker, då han menar att när en utmaning uppkommer frågar han sig först hur viktig och relevant denna händelse eller situation är för de uppsatta målen. Om händelsen har en betydande effekt på ett mål handlar det om att hantera utmaningen och göra det med mycket energi. Han menar även att utmaningar är en del av resan och "part of the game." Som nämnts i tidigare avsnitt verkar medvetenheten om att allt har en alternativkostnad vara mer eller mindre utspridd bland personerna i Grupp E. Om en situation uppkommer som kräver ett

svårt beslut handlar det ofta om att acceptera den uppkomna "sunk cost" som är förknippad med situationen och sedan gå vidare. Precis som Anna nämner i hennes intervju handlar det om att inte "älta" saker som ändå inte går att ändra på.

Den främsta skillnaden mellan gruppernas synsätt på utmaningar och motgångar verkar därmed vara att Grupp E inte låter sig skrämmas för risken att misslyckas och är orädda i sina beslut och val. Rädslan för att misslyckas tycks vara något som på olika vis håller tillbaka individerna i Grupp J. Att poängtera är dock att det verkar finnas enskilda individer i Grupp J, som bland annat person 7, som uttrycker en större säkerhet i kombination med sitt arbete beträffande hur utmaningar hanteras.

Baserat på intervjuunderlaget med Grupp E hanterar de rädsla genom att handla och genom att inte låta den påverka drivkraften att förverkliga sin vision och sina mål. Samtidigt går det att utskilja Grupp E's förmåga att hantera nya och förändrade situationer, något som i teorin kan tyckas vara enkelt, men som i praktiken är mycket utmanande. För att nå framgång i en entreprenöriell process är detta däremot nödvändigt, vilket individerna i Grupp E tycks förhålla sig väl till.

En gemensam inställning som uttrycks från både entreprenörerna och intraprenörerna beträffande ämnet utmaningar, är att det alltid finns utrymme för att bli ännu bättre och lära sig mer om något. Viljan att utvecklas och sträva mot att bli ännu lite bättre blev väldigt framträdande i samband med att frågorna om skattningarna ställdes. Detta är ännu ett exempel på att utmaningar ses som en naturlig del av den entreprenöriella processen.

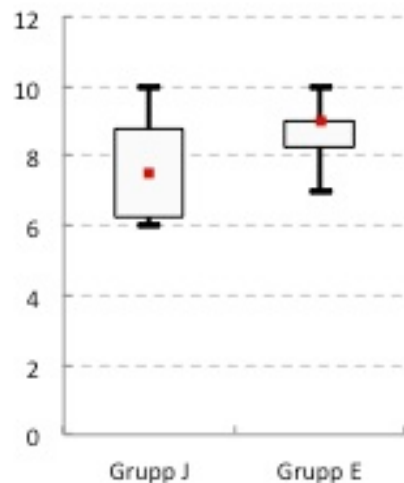
4.5.3. Svar på forskningsfråga V

För att nå framgång, framför allt som entreprenör eller intraprenör, är hantering av osäkerhet och motgångar av central betydelse. Svaret är därmed ja. Sättet att hantera dessa på kan variera beroende på vilka personliga förutsättningar som en viss individ behöver, dock verkar mål och inställning vara ett av de främsta verktygen för att överkomma utmaningar.

4.5.3.1. Hur autentiskt⁸⁰ upplever du att du lever?

"If you do what you enjoy doing and if you do it well, your life is going to be a relatively happy place and I think that can be applied in a personal or professional way. Be your best at all times - that opens up opportunities in all different avenues." - Nick Kaye

För att undersöka i vilken omfattning individerna lever i linje med sina värderingar, ombads de även göra en självskattning av detta. Grupp E uppvisar en låg spridning i sina svar från 7 till 10 med medianvärdet 9. Svaren från Grupp J varierar mer än svaren i Grupp E och är i genomsnitt lägre.

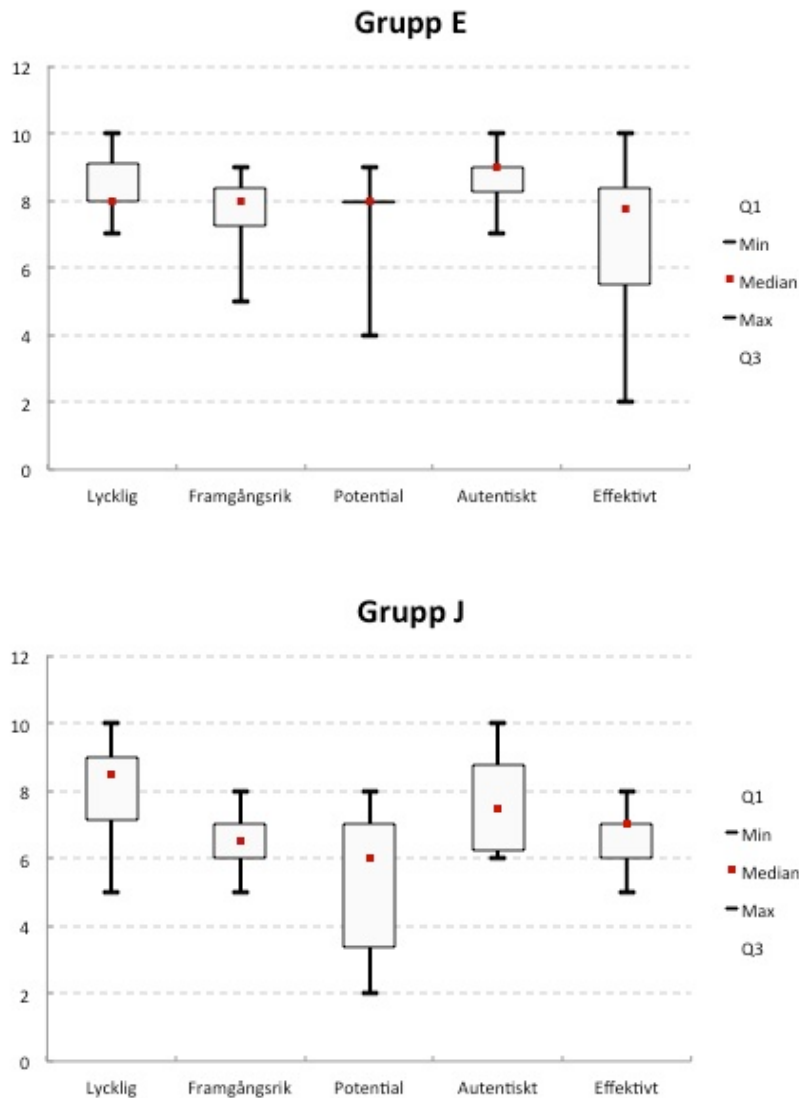


En stor önskan att göra saker "på sitt sätt" är något som uttrycks stämman på de flesta entreprenörer. En entreprenör som också nått den framgång hon eller han eftersträvar, kommer vanligtvis ha ganska stor möjlighet att påverka sin livsstil och hur tiden spenderas. Det går därför att förvänta sig en högre nivå på självskattning angående en autentisk livsstil bland Grupp E. Svaren som erhöles verkar bekräfta denna uppfattning, då Grupp E ser sig själv leva mer autentiskt i jämförelse med Grupp J.

⁸⁰ Definition: i linje med dina värderingar

4.6. Sammanfattning av skattningen

Nedan följer en sammanställning av svaren från båda grupperna i form av modifierade lådagram.⁸¹ Resultaten från varje skattningsfråga har tidigare redovisats under respektive forskningsfråga.



⁸¹ Ändarna i lådagrammet motsvarar max och min-värden för datamaterialet istället för de gränser i form av 1,5 eller 3 kvartilavstånd som vanligen används.

5. Teoretiska implikationer

Individerna bakom ett stort antal framstående företag, organisationer, nätverk och projekt har genom sin drivkraft, engagemang, kreativitet och orådsla lyckats förverkliga något som från början var en dröm. Många gånger låg drömmen till grund för en vision som i sin tur utvecklades till ett mål som sedan använts för att skapa en handlingsplan som ledde fram till en framgångssaga. Även om vägen dit består av såväl stora som små utmaningar, har de hållit fast vid sin kurs och givit sitt allt för att lyckas.

Utifrån den studie som genomförts med stöd från tidigare angiven teoribildning, tycks det finnas flera samband mellan såväl teorierna som hur de påverkar de insikter som framkommit i uppsatsen beträffande individerna i Grupp E. Förväntningsteorierna "locus of control" och "self-efficacy" verkar ha ett visst samspel, då "internal locus of control" i kombination med en hög grad av "self-efficacy" förefaller påverka en individs självförtroende. Vid en stark känsla av att kunna påverka och vara i kontroll över sin situation och framtid (internal locus of control), tycks detta bidra till att individens övertygelse om sin egen förmåga att lyckas i en speciell situation förstärks (self-efficacy). Detta verkar även leda till en förstärkt förmåga att ta sig an såväl mål som utmaningar och motgångar på ett mer övertygande sätt, vilket därmed leder till framgångsrika resultat.

Detta kan i sin tur sammankopplas med "expectancy x value theory", då individer i takt med att självförtroende och upplevd kontroll ökar, skapar ett mer målinriktat beteende där även den personliga förväntan, på att ett visst beteende leder till det uppsatta målet, ökar. Om målen dessutom är "process-outcome simulations" blir sannolikheten större för att uppnå ett framgångsrikt resultat. Detta är något som påvisas i tidigare presenterat case. Behovet som bland annat beskrivs i teorin "need for achievement" kan i sin tur förstärka viljan att ta ett större personligt ansvar och jobba mer intensivt med problemlösning och måluppfyllelse. Utifrån den genomförda studien, går det därmed att se samband mellan de utvalda teorierna som presenteras i uppsatsen.

5.1. Förslag på vidare forskning

Områdena som berör faktorer angående drivkrafter, syn och användning av målsättningar, inställning till hur tid spenderas samt hur detta påverkar individers prestation och engagemang är väldigt omfattande. Det finns därmed möjlighet att utföra en djupare studie i vart och ett av dessa ämnesområden eller i en kombination av ovanstående parametrar. Man skulle kunna göra studien med ett större urval, vilket möjligen skulle förstärka tyngden i studien. Detsamma gäller en studie med den primära målsättningen att undersöka skillnader mellan entreprenörer och intraprenörer.

Möjligheten att undersöka skillnaden mellan framgångsrika individer från Sverige och USA finns också. Detsamma gäller att genomföra en rapport som tar den kulturella aspekten i anspråk för en liknande studie som denna, vilken skulle vara intressant att ta del av. Att studera hur specifika tidigare erfarenheter av framgång och motgång kan komma att påverka motivationen för ambitiösa och drivna personer är ett annat förslag till vidare forskning.

6. Praktiska implikationer

“Life isn’t a dress rehearsal, and you won’t get a second chance to do your best.” - Tina Seelig⁸²

Om du bara hade en chans att skapa något exceptionellt, att nå din fulla potential och ta vara på din passion - vad skulle du göra då?

Det är mycket som krävs från en person för att våga ta steget och bygga upp något nytt, att utmana ett etablerat system eller införa stora förändringar i en befintlig organisation genom innovationsprocesser. Att det finns flera aspekter utifrån den primära frågeställningen som skiljer framgångsrika entreprenörer och intraprenörer jämfört med Grupp J är ett återkommande tema i denna uppsats.

Enligt de teorier och forskningsfrågor som presenterats i uppsatsen går det att dra flera slutsatser. Att det finns en mängd mindre aspekter som särskiljer och förenar individerna i Grupp E sinsemellan är värt att poängtera, trots att detta ligger något utanför uppsatsens syfte. Det går också att identifiera några likheter mellan grupperna, dock är skillnaderna beträffande de områden som presenterats i denna studie betydligt större.

Individerna i Grupp E verkar inte låta varken misstag, utmaningar eller rädslor stå i vägen för deras respektive versioner. De låter sig heller inte påverkas av yttre omständigheter till att överge det som de verkligen brinner för, trots utmaningar under resan.

Två av de främsta aspekterna som verkar förena individer i Grupp E är deras inställning till vad de gör och att de verkar ta väl vara på sin personliga potential. Passion och intresse tycks också i stor mån samspela med anledningen till varför och hur olika beslut fattas, vägval bemöts samt hur situationer har utkristalliserat sig. Att en upplevd kontroll finns över deras individuella situation framgår i intervjuerna med gruppen på olika sätt. Även om intervjupersonerna i Grupp E kommer från helt olika bakgrunder och valt olika inriktningar i sitt professionella liv är de alla visionära, mål-orienterade och uttrycker stor handlingskraft.

⁸² Seelig, s. 174

Några av de främst utmärkande egenskaperna som särskiljer de framgångsrika entreprenörerna och intraprenörerna från jämförelsegruppen i detta sammanhang är deras drivkraft och totala fokus på att uppnå sina mål. Att jämförelsegruppen i en mycket liten utsträckning tycks sätta mål är en av de mer påtagliga skillnaderna mellan grupperna. Att det dessutom verkar förekomma en stor skillnad mellan både hur mål sätts och hur de sedan används, är en annan intressant iakttagelse. Utifrån forskningsfrågorna går det även att utskilja att individerna i Grupp E satsar helhjärtat på vad de gör. Även om båda grupperna uttrycker att de strävar efter att vara lyckliga, verkar deras uppfattning om hur detta kan uppnås variera mellan grupperna.

Individerna i Grupp E uttrycker sig också att vara beredda att göra vad som krävs för att lyckas och uttrycker därigenom en omfattande arbetsmoral. Parallellt med detta menar individerna i Grupp E att vikten av "att ha roligt" är central, vilket de på ett medvetet sätt låter präglade vad de gör och hur de gör det. Definitionen av vad "att ha roligt" innefattar är dock högst individuellt mellan personerna, men oavsett hur respektive definition ser ut krävs en medvetenhet om vad de faktiskt tycker är roligt, vilket verkar vara fallet.

Under studien har även andra aspekter framkommit som har varit extraordinära såsom vad som motiverar individerna i Grupp E samt hur de använder visioner och mål som ett av sina främsta verktyg i vardagen. Att vision och mål påverkar hur de väljer att spendera och prioritera sin tid verkar vara en insikt beträffande deras framgång. Målsättningar och tidsanvändning tycks också ha ett klart samband för personerna i Grupp E.

I strävan mot att skapa något extraordinärt, kan möjligtvis svaren på följande frågor ge en insikt vad som faktiskt har betydelse för att uppnå framgång: Vad är det som gör att en person väljer att spendera otaliga timmar på kontoret? Vad är det som gör att hon eller han väljer att prioritera att skriva en offert eller utveckla en ny affärsmodell framför att se en film? Vad är det som gör att individen har modet och viljan att ge sitt allt till sitt företag? En personlig motivation som kan uttryckas genom passion, drivkraft eller engagemang verkar vara ett av svaren. Detta i kombinationen med målfokusering, hur energi och tid fördelas,

förmågan att hantera motgångar, insikten om var den individuella potentialen bäst kommer till sin rätt samt kapaciteten att anpassa sig till nya förutsättningar; verkar vara de centrala ingredienserna i receptet för framgång för de framgångsrika entreprenörerna och intraprenörerna i denna studie.

6.1. Studiens vikt för marknadsföringsområdet

“The only way to find new opportunities and rise in the company hierarchy is to experiment, mutate and find new directions. Not all mutations and directions are successful, but together they guarantee that development is never halted. The economy and society are always dependent on new innovations that create new opportunities and offshoots for growth.”⁸³

Som tidigare presenterades i den inledande delen av uppsatsen, skapar entreprenörer ett stort antal arbetstillfällen där uppskattningsvis 63 miljoner entreprenörer i 59 länder förväntas anställa minst fem medarbetare per person under de kommande fem åren. Ca 27 miljoner utav entreprenörerna förväntas dessutom anställa tjugo eller fler medarbetare per person inom samma tidsperiod. Utöver att entreprenörer är viktiga för tillväxten bland arbetstillfällen på den internationella marknaden, är det även dessa individer som driver och skapar innovation. De sprider även strukturella förändringarna i ekonomin genom sitt företagande, är katalysatorn i ekonomisk tillväxt och nationell konkurrenskraft.⁸⁴ Vikten av nytänkande och innovationer påverkar alltifrån kundnöjdhet och finansiella resultat till BNP. Ett urval av individer som bygger framtidens samhälle genom sitt företagande är representerade i denna studie. Personerna i Grupp E har genom innovation, kreativitet och nyskapande redan idag bidragit till ekonomisk tillväxt och välstånd. Vikten av individerna som har byggt och bygger dagens och morgondagens företag är betydande. Allt för lite forskning ägnas dock åt hur man åstadkommer denna tillväxt och särskilt vilken roll individerna som ligger bakom den spelar.

⁸³ Dahlén, s. 29

⁸⁴ <http://www.gemconsortium.org/download/1313717319403/GEM%20GLOBAL%20REPORT%202010rev.pdf> (17/8/2011)

7. Genomförda intervjuer

Genomförda djupintervjuer med Grupp E listade utifrån tidpunkt för själva intervjutillfället:

Åsa Skogström Feldt, Malmö, Sverige - 13 juni, 2009

Tina Seelig, Kalifornien, USA - 13 maj, 2010

Staffan Helgesson, Stockholm, Sverige - 16 juni, 2010

Hjalmar Winbladh, Nacka Strand, Sverige - 18 juni, 2010

Jane Walerud, Stockholm, Sverige - 14 juli, 2010

Anna Omstedt Lindgren, Stockholm, Sverige - 21 juni, 2010

Mikael Samuelsson, Stockholm, Sverige - 24 september, 2010

Nick Kaye, Stockholm, Sverige - 28 september, 2010

Anne O'Leary, Stockholm, Sverige - 22 oktober, 2010

Emma Stenström, Stockholm, Sverige - 10 december, 2010 samt 22 december, 2010

Genomföra djupintervjuer med Grupp J:

Person 1, London, UK - 20 juli, 2011

Person 2, Helsingborg, Sverige - 25 juli, 2011

Person 3, Stockholm, Sverige - 4 juli, 2011

Person 4, Malmö, Sverige - 22 juli, 2011

Person 5, Stockholm, Sverige - 27 juni, 2011

Person 6, Göteborg, Sverige - 29 juni, 2011

Person 7, Helsingborg, Sverige - 24 juli, 2011

Person 8, New York, USA - 19 juli, 2011

Person 9, Zürich, Schweiz - 26 juli, 2011

Person 10, Stockholm, Sverige - 29 juli, 2011

8. Referenser

Allen, Kathleen R. "Launching New Ventures, an entrepreneurial approach" Third Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 2003

Affectivity on Performance and Task Attitudes in a Goal-Setting Context" Journal of Applied Social Psychology 32,1 1, pp. 2321 -2353, 2002

Brockhaus Sr, Robert H. "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs" The Academy of Management Journal Vol. 23, No. 3, 509-520, 1980

Briggs, John McTeer "The Techniques of Effective Self-Motivation" 1962

Burch, John G. "Profihng the Entrepreneur" Business Horizons, Volume 29, Issue 5, 13-16, September-October, 1986

Bull, Ivan., Willard, Gary E. "Towards a theory if entrepreneurship" Journal of Business Venturing 8, 183- 195, 1993

Baron, Robert A. "The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions" Journal of Business Venturing 19, 221-239, 2004

Bandura, A. "Self-efficacy: The exercise of self control." Freeman, New York, 1997

Baum, R. "The relation of traits, competencies, vision, motivation, and strategy to venture growth" Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, 1994

Begley, T. M. "Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs form managers of smaller businesses" Journal of Business Venturing, 10, 249-263, 1995

Begley, Thomas M., Boyd, David P. "Psychological Characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses" *Journal of Business Venturing* 2, 79-93, 1987

Brehm, J. W & Selfm E. A. "The intensity of motivation" *Annual Review of Psychology*, 40, 109-131, 1989

Bird, B.J. "Entrepreneurial Behavior" Glenview, IL. Scott Foresman, 1989

Bell, Emma, Bryman, Alan. "Business Research Methods" 2nd Edition, New York, Oxford University Press, 2007

Carsrud, Alan and Brännback, Malin. "Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know?" *Journal of Small Business Management* 49(1), 9–26, 2011

- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., Carland, J.A.C. "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization" *Academy of Management Review* 9 (2), 354-9, 1984

Csikszentmihalyi, Mihaly. "Creativity" New York, HarperCollins Publishers, 1996

Csikszentmihalyi, Mihaly. "Flow" Stockholm, Natur & Kultur, 2004

Dutta, Dev K. Crossan, Mary M. "The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework" *Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P)*, Baylor University, 2005

Davis, K. Shannon. "Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs" *Journal of Engineering and Technology Management*, 16 295–327, 1999

Drucker, Peter. "Innovation and Entrepreneurship". New York, HarperCollins, 1985

Dahlén, Micael "Creativity unlimited" Stockholm, Volante QNB Publishing, 2008

Groves, Kevin. Vance, Charles. Choi, David "Examining Entrepreneurial Cognition: An Occupational Analysis of Balanced Linear and Nonlinear Thinking and Entrepreneurship Success" *Journal of Small Business Management* 49(3), pp. 438–466, 2011

Gorgievski, Marjan J. Ascalon, M. Evelina. Stephan, Ute**"Small Business Owners' Success Criteria, a Values Approach to Personal Differences" *Journal of Small Business Management* 49(2), pp. 207–232, 2011

- Haynie, Michael J. Shepherd, Dean A. Patzelt, Holger. "Cognitive Adaptability and an Entrepreneurial Task: The Role of Metacognitive Ability and Feedback" *Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P)* September, 2010

Hills, Gerald E. Hultman, Claes M. Miles, Morgan P. "The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing" *Journal of Small Business Management* 46(1), pp. 99–112, 2008

Hill, Napoleon. "Think & grow rich" New York, Random House Publishing Group, 1960

Jenkins, Mark. Johnson, Gerry. "Entrepreneurial intentions and outcomes: A comparative causal mapping study" *Journal of Management Studies* 34:6, November 1997

Kotan, Murat. "Freedom or happiness? Agency and subjective well-being in the capability approach." *The Journal of Socio-Economics* 39, 369–375, 2010

Kuratko, Donald F. "A Tribute to 50 Years of Excellence in Entrepreneurship and Small Business" *Journal of Small Business Management* 44(3), 483–492, 2006

Krueger, Norris F. Jr. "What Lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking" *Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P)*, January 2007

Kirby, David A. "Entrepreneurship" Berkshire, McGraw-Hill Education, 2003

Locke, Edwin A., Bryan, Judith "Performance goals and determinations of level of performance and boredom" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51 Issue 2, p120-130, 1967

Locke, Edwin A., Bryan, Judith "Goal setting as a means of increasing motivation" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51 Issue 3, p274-277, 1967

Martin, Mike W. "Paradoxes of happiness" Springer, 15 May 2007

Mitchell, Ronald K., Busenitz, Lowell W., Bird, Barbara, Gaglio, Connie Marie, McMullen, Jeffery S., Morse, Eric A., Smith, J. Brock. "The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research 2007" *Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P)*, January 2007

McClelland, D. C. "The achieving society" Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961

Norberg, Johan. "Den eviga matchen om lyckan" Stockholm, Natur & Kultur, 2009

Oxford Dictionary of Current English 3rd ed. Oxford University Press, Oxford

Öhman, Niclas. "Considering Intentions", EFI, The Economic Research Institute, Stockholm School of Economics, Göteborg, 2010

Parker, Simon C. "Intrapreneurship or entrepreneurship?" *Journal of Business Venturing* 26, 19–34, 2011

Passer, W. Michael. Smith, Ronald E. "Psychology, The Science of Mind and Behavior", New York, McGraw-Hill International Education, 2001-2008

Pink, Daniel. "Drive" New York, Canongate Books, 2010

Porter, Michael E. "Competitive Strategy" New York, The Free Press, 1980

Ross, Joel. "Corporations and Entrepreneurs: Paradox and Opportunity" Business Horizons, July-August 1987

Rotter, J. B. "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement" Psychological Monographs: General and Applied, 80, 609, 1966

Stewart, Wayne H. Jr., Carland, JoAnn C. Carland, James W. Watson, Warren E. Sweo, Robert "Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientations: A Comparative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs" Journal of Small Business Management 41(1), pp. 27-46, 2003

Sternberg, R.J. (Ed.) "The Nature of Cognition" MIT Press, Cambridge, MA, 1999

Shane, Scott, Locke, Edwin A., Collins, Christopher J. "Entrepreneurial motivation" Human Resource Management Review, 13, 257-279, 2003

Schumpeter, J. A. "The theory of economic development" Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934

Shane, S., & Venkataraman, S. "The promise of entrepreneurship as a field of research" Academy of Management Review, 25 (1), 217-226, 2000

Schere, J. "Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers" *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 42, 404–408, 1982

Sanna, L.J., Meier, S. "Looking for clouds in a silver lining: Self esteem, mental simulations, and temporal confidence changes" *Journal of Research in Personality*, Vol 34, 236-251, 2000

Seelig, Tina. "What I Wish I Knew When I Was 20" New York: HarperCollins, 2009

Timmons, J.A., Smollen, L.E., Dingee, A.L.M. "New Venture Creation" Homewood IL, Irwin, 1985

Timmons, J.A. "The Entrepreneurial Mind" Andover MA, Brick House Publishing. 1989

Taylor, S. E., Pham, L. B. "Mental Simulation, Motivation and Action" In *the Psychology of Action*, ed. P.M. Gollwitzer, J.A. Bargh. The Guilford Press, New York, 219-235, 1996

Tracy, K., Locke, E., & Renard, M. "Conscious goal setting versus subconscious motives: longitudinal and concurrent effects on the performance of entrepreneurial firms" Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Boston, MA. 1998

Wigfield, Allan and Eccles, Jacquelynne S. "Expectancy–Value Theory of Achievement Motivation" *Contemporary Educational Psychology* 25, 68–81, 2000

Wiseman, Albert. Clifton, Donald. Liesveld, Curt. "Living your strengths" New York, Gallup press, 2004

Wickham, P.A. "Strategic Entrepreneurship: A decision-making Approach to New Venture Creation and Management" London, Pitman Publishing, 1998

Hemsidor:

Ordbok - fransk/engelsk:

<http://dictionary.reverso.net/french-english/entreprendre> (7/8/2011)

The declarations of independence:

http://avalon.law.yale.edu/18th_century/declare.asp (6/6/2011)

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) - 2010 Global Report:

<http://www.gemconsortium.org/download/1313717319403/GEM%20GLOBAL%20REPORT%202010rev.pdf> (17/8/2011)

9. Appendix

Bilaga I

Frågeunderlag till djupintervjuerna med tillhörande förklaring till vilka delar som främst legat till grund till vilka forskningsfrågor.

Frågor om bakgrund och hur definierar framgång och lycka

Dessa frågor är främst kopplade till forskningsfråga I, II och IV

- Vad betyder framgång för dig?
- Hur skulle du definiera framgång?
- Vad har du för bakgrund?
- Vilka tre händelser har varit mest betydelsefulla för att ta dig dit du är idag?
- Hur resonerade du generellt om din framtid när du var 18 år?
- Vad var dina drömmar när du var 18 år?
- Hur ser du på lycka?

Frågor om synen på prestation och utveckling

Dessa frågor är främst kopplade till forskningsfråga I, II och IV

- Vilka är dina främsta presentationer?
- Vad är du mest stolt över?
- När trivs du som bäst?
- Hur ser du på personlig utveckling?
- Vilka individer har varit viktigast för dig och din framgång?
- Vad är ditt livsmotto?
- Vad önskar du att du visste när du var 20 år?
- Vad drivs du av?

Frågor om syn och förhållningssätt till tid

Dessa frågor är främst kopplade till forskningsfråga I, III och IV

- Hur ser du på din tid?
- Hur organiserar du din tid?
- Hur prioriterar du din tid?
- Var är du mest kreativ/inspirerad?
- Hur mycket tid spenderar du inom områden som är viktiga för dig?

Frågor om värderingar

Dessa frågor är främst kopplade till forskningsfråga II, IV och V

- Vilka är dina fem viktigaste/ mest betydelsefulla värderingar?
- Vad värdesätter du mest hos dig själv?

Frågor om utmaningar och frihet

Dessa frågor är främst kopplade till forskningsfråga V

- Vad betyder det för dig om något inte går din väg?
- Vilka är de lärdomar du tagit med dig från motgångar och olika utmaningar?
- Vad betyder ekonomiskt oberoende för dig?
- Finns det någon skillnad mellan frihet och trygghet för dig? Om så, vilken?
- Vilka intressen är viktigast för dig?

Frågor om målsättningar

Dessa frågor är främst kopplade till forskningsfråga I, III och IV

- Sätter du mål?

- Om ja, hur sätter du målen?
- Hur betydelsefullt är det för dig och för där du befinner dig idag?

Utifrån en skala mellan 1-10 hur skulle du skatta dig själv beträffande följande bestående idag:

Dessa frågor är främst kopplade till samtliga forskningsfrågor

- Hur lycklig upplever du att du är?
 - o Kopplad till forskningsfråga I*
- Hur framgångsrik skulle du säga att du?
 - o Kopplad till forskningsfråga II*
- Hur effektivt använder du din tid?
 - o Kopplad till forskningsfråga III*
- Hur mycket av din potential skulle du säga att du använder?
 - o Kopplad till forskningsfråga IV*
- Hur autentiskt/i linje med dina värderingar upplever du att du lever?
 - o Kopplad till forskningsfråga V*