

Hur uppfattar entreprenören professionalisering av management?

- En studie om förstagångsentreprenören ur ett psykologiskt perspektiv

How does the entrepreneur percieve professionalization of management?

- A study of first-time entrepreneurs from a psychological point of view

Examensarbete inom huvudområdet företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin 2017

Nadim Azrak & Malin Dierkes

Handledare: Tomas Müllern
Examinator: Mikael Wickelgren

Förord

Vi skulle vilja tacka alla som har medverkat i arbetet. Först vill vi tacka entreprenörerna som ställt upp för att bli intervjuade, studiekamraterna som opponerat samt gett konstruktiv kritik och slutligen skulle vi vilja tacka vår handledare Tomas Müllern för sin vägledning genom denna erfarenhet.

Hur uppfattar entreprenören professionalisering av management?

- En studie om förstagångsentreprenören ur ett psykologiskt perspektiv

Examensrapport inlämnad av Nadim Azrak och Malin Dierkes till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

16 Juni 2017

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

Nadim Azrak

Signerat: _____

Malin Dierkes

Sammanfattning

Bakgrund: När en entreprenör startar sitt företag är tankarna ofta inte hur stort företaget kommer att bli eller hur hanteringen av management kommer att se ut. Med ett växande företag tillkommer antalet anställda och managementfrågorna bli allt större. Entreprenören är också sällan utbildad inom management och med ett växande företag kan okunskapen och ibland brist på intresse för management väcka frågan om professionalisering. Ur ett organisationsperspektiv anses professionalisering vara gynnsamt för företag, men hur ser entreprenören på processen?

Syfte: Detta arbete undersöker förstagångsentreprenörens uppfattning kring professionaliseringsprocessen av management ur ett psykologiskt perspektiv, för att skapa en djupare förståelse för ämnet. Det psykologiska perspektiv som undersöks i arbetet är entreprenörens egenskaper och motivationer.

Metod: Studien använder sig av den kvalitativa forskningsmetoden och sex intervjuer har genomförts.

Slutsats: Efter att entreprenörerna analyserats utifrån *“The Theory of Achievement Motivation”* och *“The Locus of Control Theory”*, resulterade det i att alla entreprenörer anser processen vara nödvändig i ett växande företag. Däremot visar resultaten också att entreprenörer som uppvisar ett kontrollbehov och behov av makt att detta försvårar processens genomgång. Entreprenörer utan kontrollbehov anser det vara skönt att slippa bära på så mycket ansvar själv. Eftersom alla entreprenörer visar ett behov av prestation skulle ändå samtliga entreprenörer genomgå processen för att gynna företag, om entreprenören vill att företaget ska växa.

Nyckelord: Professionalisering, Management, Entreprenörskap, *“The Theory of Achievement Motivation”* och *“The Locus of Control Theory”*

Abstract

Background: Whenever an entrepreneur starts their first business, thoughts about how much the business will grow and with that the impact of management might not cross the entrepreneur's mind. Most entrepreneurs do not have an education in management nor is every entrepreneur interested in the matter, which is why complications may arise as management becomes a larger issue in the company. From an organizational point of view the best solution might be to implement professionalization of management, but how does the entrepreneur perceive it?

Purpose: The purpose of this study is to examine the first-time entrepreneur's perception of professionalization of management from a psychological point of view. The psychological viewpoint includes the entrepreneur's motivations and personality.

Method: This study takes use of the qualitative research method and six interviews were conducted.

Conclusion: The empirical material was analysed with extra emphasis to "*The Theory of Achievement Motivation*" and "*The Locus of Control Theory*". Results of the study show that all the interviewed entrepreneurs agree on that professionalization of management is necessary in a growing company. However, entrepreneurs with tendencies of control issues found the process particularly challenging. Entrepreneurs with no control issues found it relieving to let go of some responsibility. Since every entrepreneur in this study showed a need for achievement, they all find the process inevitable if the entrepreneur strived for a growing business.

Keywords: Professionalization, Management, Entrepreneurship, "*The Theory of Achievement Motivation*" and "*The Locus of Control Theory*"

Innehållsförteckning

1.	Introduktion	1
1.1	Problematisering	1
1.2	Syfte	3
1.3	Forskningsfrågor	3
2.	Teoretisk referensram	4
2.1	Professionalisering	4
2.2	Entreprenörens egenskaper	6
2.3	Locus of Control Theory	7
2.4	The Theory of Achievement Motivation	8
2.5	Teoretisk tillämpning	9
2.6	Analysmodell	10
3.	Metod	11
3.1	Metodval	11
3.1.1	Induktion och Deduktion	12
3.2	Insamling av Empiri	13
3.2.1	Urval	15
3.3	Analys av Empiri	16
3.4	Metodkritik	17
3.5	Trovärdighet	18
3.6	Etiska regler	20
4.	Empiri	21
4.1	Intervjuresultat	21
4.1.1	Entreprenör A	21
4.1.2	Entreprenör B	22
4.1.3	Entreprenör C	24
4.1.4	Entreprenör D	26
4.1.5	Entreprenör E	27
4.1.6	Entreprenör F	28
4.2	Sammanfattning Empiri	30
5.	Analys	31
5.1	Uppfattning av Professionalisering	31
5.2	Entreprenörens personlighet	33

5.3	Entreprenörens Motivationer	37
5.4	Diskussion	39
5.5	Analysmodell	43
6.	Slutsats	45
6.1	Framtida forskning	45
6.2	Praktisk Tillämpning	46
7.	Källförteckning	47
7.1	Vetenskapliga Artiklar	47
7.2	Böcker	50
7.3	Databaser	50

1. Introduktion

1.1 Problematisering

Ett nystartat företag är en mindre organisation som kräver en viss typ av person för att skapa framgång och tillväxt för organisationen. Denna person är entreprenören, skaparen av företaget och idéutvecklaren. Ursprungligen betecknas entreprenören som en individ som åtar sig ett projekt, men i dagens läge anses en entreprenör vara synonym till egenföretagare (Montanye, 2006). När en entreprenör startar sitt företag innebär det ofta att ta risker och att entreprenören måste kämpa för sin idé för att få den att lyckas på marknaden (Flamholtz, 1990). Entreprenörer kan därför kännetecknas av deras dominans i arbetssituationer och får på så sätt igenom sin vilja i många situationer (Kets de Vries & Millers, 1986).

Om affärsidén är framgångsrik kan antagandet göras att mängden anställda kommer att öka med företagets storlek. Det kan uppstå en kritisk punkt när entreprenören inte längre kan ägna sig åt sina ursprungliga sysslor i organisationen eftersom mängden anställda kräver en chefs tillsyn och administration. Entreprenören har i många fall svårt att släppa taget om sin ursprungliga roll och får därmed svårigheter att hantera situationen på egen hand. Det här är en situation som påverkar företaget negativt och de anställda är de som främst påverkas, då dåligt management leder till oklarhet kring hur mycket ansvar anställda får ta på egen hand eller vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras (Brightman, 2004).

Entreprenörer startar sina företag med innovativa idéer och proaktivt beteende, därmed är stort personligt engagemang förknippat med entreprenören och hans företag (Dess, Lumpkin, & McGee, 1999). Detta innebär att entreprenören möjligtvis inte vill ge upp sina dagliga arbetsuppgifter för att kunna agera som chef för de anställda. Behovet av en organisationsförändring behöver inte bara bero på entreprenörens möjliga ointresse för management utan också på okunnighet inom management, vilket blir allt tydligare när företagets antal anställda växer. De entreprenörer som inte vill sälja av sitt företag och starta ett nytt, utan vill att deras företag ska fortsätta växa måste genomgå transformationen från ett entreprenörskap till en professionellt styrd organisation (Flamholtz, 1990). Denna process kallas också för professionalisering. Professionalisering innebär utvecklingen av en yrkesverksamhet så att verksamheten erhåller auktoritet och legitimitet (Professionalisering, u.å.). Professionalisering har därmed inte en unik betydelse utan innefattar en process inom

organisationen som bygger på självreglering och ideologi (von Nordenflycht, 2010). Med detta menas att genom kunskap så skapas det normer inom organisationen som strävar efter legitimitet. En professionaliseringsprocess av arbetskraften i en högre ledningsnivå kallas även professionalisering av management (Chittoor & Das, 2007). Det är just denna form av professionalisering som arbetet bygger på och därmed tolkas professionalisering som professionalisering av management under arbetet.

Det kan vara svårt för entreprenören att anställa en professionell manager och genomgå en professionalisering, då det innebär att entreprenören måste släppa en stor del av sin kontroll av företaget samt att entreprenören blir beroende av någon annans prestationer än sina egna (Kets de Vries & Millers, 1986). En teori från McClelland (1961), "*The Theory of Achievement Motivation*", beskriver tre motiv för att åstadkomma sitt mål: Behov av prestation, tillhörighet och makt. Särskilt behovet av prestation och makt är något McClelland (1961) anser driva entreprenörer. Om professionalisering kan leda till förlust av makt, innebär det då att entreprenören ser på professionalisering som en negativ process? Vidare kan Rotters (1966) teori "*Locus of Control Theory*" användas för att få en översikt av entreprenörens personlighet. Teorin beskriver hur det finns två olika synsätt på kontroll, intern och extern (Rotter, 1966). Det interna synsättet innebär att en person anser att var de är i livet är på grund av sina egna beslut och inte på grund av slump eller tur. Det interna synsättet beskriver bäst en entreprenörs egenskaper eftersom en entreprenör vågar ta risker och ansvar (Littunen, 2000). Det externa synsättet innebär att en person tror på ödet och att omvärlden styr deras liv. Utifrån de två teorierna ska entreprenörens uppfattning av professionalisering av management belysas, men också påverkan av entreprenörens motivationer och egenskaper. Med entreprenörens motivationer menas vad som driver entreprenören idag, varför entreprenören startade företaget och framtida mål för företaget. Entreprenörens egenskaper syftar på personliga psykologiska egenskaper. Om personlighetsdrag är tydliga och återfinns i flera individer ska arbetet leta efter en koppling mellan egenskaperna och uppfattningen av professionalisering.

Förstagångsentreprenörer är personer som aldrig har bedrivit företagsverksamhet förut, alltså har inte personerna fått uppleva en professionalisering och hur tankarna ser ut kring detta är ett utforskat ämne. Detta arbete ska undersöka den psykologiska uppfattningen av professionalisering från förstagångsentreprenörer. Även om det är fördelaktigt för organisationer att genomgå en professionalisering, består frågan kring hur entreprenören ser

på denna process.

1.2 Syfte

Forskningen som finns inom området entreprenörskap och professionalisering fokuserar framförallt på frågor ur det organisatoriska perspektivet. Detta arbete undersöker förstagångsentreprenörens uppfattning kring professionaliseringsprocessen av management ur ett psykologiskt perspektiv, för att skapa en djupare förståelse för ämnet. Det psykologiska perspektiv som undersöks i arbetet är entreprenörens egenskaper och motivationer.

1.3 Forskningsfrågor

Denna avhandling strävar efter att besvara en huvudfråga som kan belysas med två underfrågor. Forskningsfrågorna ser ut som följande:

- Hur uppfattar entreprenören professionalisering av management?
 - Kan uppfattningen av professionalisering påverkas av entreprenörens egenskaper?
 - Kan uppfattningen av professionalisering påverkas av entreprenörens motivationer för företaget?

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras uppsatsens teoretiska bakgrund samt motiveringen av valda teorier. Huvuddelen av detta kapitel består av tidigare forskning som utförts runt ämnesområdet. Denna forskning presenteras i form av artiklar och fördelas i två underkategorier, professionalisering och entreprenörers egenskaper. Först presenteras artiklarna i en kort sammanfattad form, därefter förklaras artiklarnas relevans för uppsatsen. Avslutningsvis presenteras *Locus of Control Theory* och *The Theory of Achievement Motivation*, därefter förklaras teoriernas relevans för uppsatsen.

2.1 Professionalisering

I vetenskapliga diskurser framgår inte en unik betydelse av professionalisering (Stewart & Hitt, 2012). von Nordenflycht (2010) menar att detta går tillbaka till själva definitionen av vad egentligen en profession innebär, vilket flera forskare har försökt att undersöka för att identifiera de väsentliga egenskaperna av en profession. Brante (2009), som också undersökt vad en profession är, menar att i det traditionella tänkandet är en profession ett yrke som grundas på vetenskaplig forskning, såsom exempelvis läkare, ekonomer och ingenjörer. I ett mer modernt perspektiv baseras professioner snarare på utbildning. Detta leder till att så kallade preprofessioner också klassas som professioner, exempelvis inom områden som idrott, turism och design (Brante, 2009). von Nordenflycht (2010) anser istället att det är kunskap som är basen för en profession, inte utbildning. Utöver detta hänvisar von Nordenflycht (2010) till två ytterligare attribut för professionalisering, ideologi och självreglering. Dessa egenskaper kan vara resultat från kunskapsintensitet, men måste däremot inte vara det. Med en professionell ideologi menas uppsättningar av normer som framkommer från antingen etiska koder eller preferenser som lärts under en yrkesutbildning. En sådan kan vara preferens för autonomi vilket leder till självregleringsaspekten av professioner, en stark kontroll över praktiken av näringsverksamheten (von Nordenflycht, 2010).

Det är genom ideologi och självreglering som von Nordenflycht (2010) definierar professionalisering, vilket innebär en bred syn och inte en tydlig fastställd process. Denna process kan också förekomma i olika delar av en organisation såsom professionalisering av arbetskraft. Delar av denna form av professionalisering är en variation på sortens

arbetskraft, som fyller varierande kvalitativa luckor inom organisationen, men kan även innebära variation av arbetskraftens anställningstyp (von Nordenflycht, 2010). Rekrytering av heltidsanställd arbetskraft benämns inte alltid som professionalisering av arbetskraft utan kan även kallas för allmän professionalisering (Stewart & Hitt, 2012). Inom familjeföretag benämns anställningen av en icke familjär arbetskraft, på en högre ledningsnivå, som professionalisering av management (Chittoor & Das, 2007). Övergången från att en grundare styr organisationen till att den blir professionellt styrd sker ofta inom familjeföretag, men förekommer också i andra organisationsstrukturer såsom entreprenörskap. Detta innebär att termen professionalisering av management går utöver familjeföretag och kan appliceras på flera organisationsstrukturer (Chittoor & Das, 2007; Chua, Chrisman & Bergiel, 2009).

Hung och Whittington (2011) beskriver professionalisering av entreprenörskap som professionalisering av management, investeringar i innovationer, design, marknadsföring och service. Allt samspelar med att professionalisering inte är tydligt definierbar, då det är en process som kan påverka olika delar av organisationen. I detta arbete ligger fokus på professionalisering av management och därför tolkas även professionalisering i detta sammanhang underförstått som professionalisering av management.

Firnstahl (1986) skriver i sin artikel, "*Letting go*", om sin personliga upplevelse av professionalisering av management, som att behöva ge upp sin entreprenörsroll och anställa en Vd. Firnstahl (1986) ger svar som vore eftertraktade i en intervju då han beskriver sina tankar kring situationen. Artikeln tar upp hur Firnstahl (1986) som restaurangägare utvecklade sin kedja av restauranger tills dess att han inte längre kunde hantera alla arbetsuppgifter. Firnstahl (1986) beskriver de fyra största problemen med situationen i sin artikel. Det första problemet som diskuteras är hur svårt det var för Firnstahl (1986) att se någon annan försöka utföra hans jobb och misslyckas med det. Det andra problemet var att ge upp sin roll som specialist och övergå till att vara en generalist och ledare. Det tredje problemet var att behöva se hur andra blev bättre på att utföra hans ursprungliga arbete än han själv kunde utföra det, och att då ge beröm för arbetet istället för att försöka bli bättre själv. Det sista problemet var att behöva lära sig ett helt nytt jobb vilket innebar att lämna sin trygghetszon (Firnstahl, 1986).

2.2 Entreprenörens egenskaper

I detta arbete tas hänsyn till entreprenörers personlighetsdrag, eftersom det är grunden till entreprenörens tankesätt vilket undersöks i detta arbete. Egenskaper också kallat för karaktärsdrag betecknar en individs utformning av psykologiska egenskaper (Karaktär, u.å.; personlighet, u.å.). De vanligaste egenskaperna för en entreprenör är att våga ta risker, att ha en innovationsförmåga, att vilja ta beslut och att vara kreativ (Littunen, 2000). Low och MacMillan (1988) beskriver däremot att fastän entreprenörer ofta beskrivs som benägna att våga ta stora risker, skiljer det sig i stort sett inte från den graden en chef är villig att ta risker. I litteraturen när entreprenörens egenskaper undersöks, är jämförelsen mellan entreprenör och chef en upprepande förekomst. Zhao och Seibert (2006) undersöker skillnader mellan entreprenörer och chefer inom *the big five personality dimensions*. De fem personlighetsdimensionerna är:

- Samvetsgrannhet
- Öppenhet för nya erfarenheter
- Neuroticism
- Förmågan att överensstämna
- Extroversion.

Resultatet blev stora skillnader i fyra av de fem dimensionerna. Entreprenörer visar upp större grad av samvetsgrannhet, vilket innebär en hög plikt känsla, och öppenhet till nya erfarenheter, även kopplat till intellektuell nyfikenhet. De personlighetsdrag där entreprenörer uppvisar en lägre grad än chefer är inom neuroticism, som är benägenhet till ängslighet och låg självkänsla, och förmågan att kunna överensstämna med olika individer. Ingen skillnad hittades i graden av extroversion mellan entreprenörer och chefer (Zhao & Seibert, 2006).

Busenitz och Barney (1997) undersöker skillnader mellan chefer och entreprenörer angående beslutsfattande. Entreprenörer är mer benägna att ta beslut baserat på fördomar och heuristik (Busenitz & Barney, 1997). Heuristik är en metod att skapa ny kunskap och används för plausibla antaganden och inte en logisk slutsats (Heuristik, u.å.). Framförallt ett överdrivet självförtroende bidrar till att entreprenörer tar särskilda beslut och inte överväger alla alternativ. Undersökningsresultat som dessa förklarar också varför entreprenörer ibland utgör inkompetenta chefer (Busenitz & Barney, 1997). Generella slutsatser kan dras utifrån studier som jämför entreprenörens personlighetsdrag med chefens, som att en entreprenör

har till en viss grad en hög plikt känsla då den är högre än den av en chef eller att entreprenörer tar beslut baserat på yttre påverkan (Zhao & Seibert, 2006; Busenitz & Barney, 1997). Low och MacMillan (1988) anser denna form av jämförelsestudier bristfällig, då det är svårt att tolka och använda sig av resultaten, vilket leder till att en studie utan jämförelser är att föredra.

I artikeln "*Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality*" av Littunen (2000) samlas forskning kring entreprenörers egenskaper, som senare kombineras i texten med artikelns egen undersökning. Resultatet av artikeln visar att en förändring av egenskaperna sker med tiden, det inträffar några år inpå ett entreprenörskap. Denna tidsutveckling kan vara intressant när intervjuerna som utförs jämförs med varandra, eftersom de olika intervjupersonerna kommer att befinna sig i olika steg av entreprenörskap. Artikeln är därmed inte en jämförelsestudie och använder sig utav både McClellands (1961) och Rotters (1966) teorier för att motivera egenskaper och förväntningar på entreprenörer.

2.3 Locus of Control Theory

Det finns två olika sätt att beskriva det som inträffar runt omkring en person enligt Rotters (1966) teori "*Locus of control Theory*", dessa utgörs av intern eller extern syn på kontroll (Rotter, 1966). Begreppet "*locus*" betyder en bestämd plats eller ställe, i teorin menas alltså var kontrollen befinner sig, intern eller extern (locus, u.å.). Den interna synen innebär att en person har kontroll över sitt eget liv och att var denna person hamnar i livet beror på de beslut personen själv tar. Den externa synen är då motsatsen, att en person har en attityd som fokuserar på tur, slumpen, ödet och andra människors beslut. Alltså innebär den externa synen att personen inte anser att denne kan ha total kontroll över sitt liv. Den interna synens attityd är passande för att beskriva egenskaper av en entreprenör då en entreprenör vågar ta risker och den externa synen beskriver en mer passiv person (Littunen, 2000). Så människor med intern kontroll betar sig annorlunda från dem med extern kontroll på så sätt att den personen med intern kontroll är självständig och aktivt försöker lösa problem. Personen med extern kontroll vill helst inte ta ansvar utan föredrar att vara under en direkt ledning då de kan förlita sig på personer med makt och inflytande istället (Riipinen, 1997).

2.4 The Theory of Achievement Motivation

För att kunna utvecklas och växa behövs någon sorts motivation för att nå de mål som är uppsatta. Utan motivation finns inte drivkraften som kommer att leda till utveckling. När det kommer till entreprenörens motivation att arbeta finns det enligt McClellands (1961) teori, *The Theory of Achievement Motivation*, tre motiv som grund för motivationen. De tre motiven teorin tar fram är: Behov av prestation, tillhörighet och makt (McClelland, 1961). Teorin visar att människor som har stark motivation för att växa har större chans att lyckas som entreprenörer än andra personer (Littunen, 2000). Behovet av prestation kan definieras som ett behov av utmaningar att jobba med och att få lösa problem. Det är framförallt prestationsmotivet som ligger i fokus vid undersökning av entreprenörer, men i detta arbete är även makt ett relevant motiv. McClellands (1961) teori riktade sig ursprungligen på prestationsmotivation hos entreprenörer, men har sedan blivit applicerat på flera områden såsom management och prestationsmotivation av studenter (McClelland, 1961; Segal, Borgia & Schoenfeld, 2005; Singh, 2011).

Kopplingen mellan teorin och entreprenörskap har undersökts under flera år, bland annat av Stewart och Roth (2007). Författarna jämför skillnader av prestationsmotivation mellan entreprenörer och chefer. Stewart och Roth (2007) tar upp tidigare forskning från Begley och Boyd (1987), Ahmed (1985) och Lachman (1980) som indikerar att entreprenörer håller en högre motivation för prestation än chefer. Däremot visar forskning av Cromie och Johns (1983), Mescon och Montanari (1981) och Singh (1970) att det inte finns skillnader av prestationsmotivation mellan chefer och entreprenörer. Stewart och Roth (2007) förklarar att de olika forskningsresultaten kan ha orsakats av varierande forskningsmetoder, definitioner och olika slags mätningar. Särskilt de olika definitioner av entreprenörskap som Stewart och Roth (2007) behandlar är intressanta i detta arbete. Stewart och Roth (2007) definierar entreprenören som företagets ägare och lägger inte fokus på hur ägandet uppstod, men erkänner att det kan vara relevant, särskilt i sambandet med teorin. Resultatet av undersökningen lägger fram att entreprenörer har en starkare motivation för prestation än chefer vilket stödjer McClellands (1961) teori (Stewart & Roth, 2007).

Forskning om McClellands (1961) teori benämner teorin ofta som "*Achievement Motivation Theory*" men tydliggör sedan inte om alla tre motiv; prestation, tillhörighet och

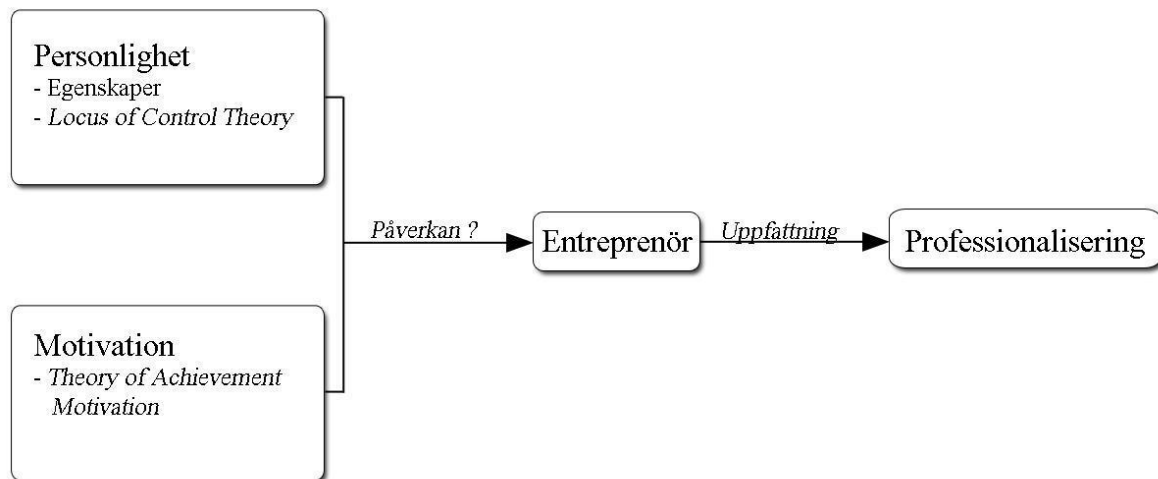
makt, är inberäknade eller om fokus endast ligger på behovet av prestation.

2.5 Teoretisk tillämpning

Här beskrivs hur de olika delarna i den teoretiska referensramen ska gynna arbetet, framförallt i analysen och diskussionen. Först presenteras professionaliseringsprocessen i den teoretiska bakgrunden och den är viktig för arbetet då begreppet kommer att användas flitigt och en klar definition kring hur begreppet tolkas i detta arbete måste presenteras för läsaren så att missuppfattningar hålls till ett minimum.

Därefter behandlas entreprenörers egenskaper. Om det finns en koppling mellan egenskaper och hur entreprenörer tänker kring professionaliseringen, växer diskussionsytan för analysen. Detta är av intresse oavsett om resultatet innebär en koppling eller inte. Om kopplingen inte finns ska det diskuteras om vad som gav det resultatet. Samma sambandsmöjlighet finns för det, som presenteras av Firnstahl (1986), att jämföra hans problem med intervjuresultaten och skapa diskussionsmöjligheter för analysen. Firnstahls (1986) artikel är menad att användas som en extra intervju då artikeln inte direkt är en vetenskaplig artikel utan mer en artikel som påpekar en enskild individs tankar från insidan av ämnet. Uppföljande till entreprenörens egenskaper kommer teorierna, som arbetet använder. Teorin "*The Theory of Achievement Motivation*", av McClelland (1961), visar vad som driver en entreprenör och det som skapar starkt intresse för detta arbetes analys är hur en entreprenör kan bli tvungen att ge upp både makt och prestationsmöjligheter efter en professionaliseringsprocess. Eftersom makt och prestationsmöjligheter är två av huvudmotiven för teorin så skapas en intressant konflikt vid professionaliseringsprocessen. Denna konflikt ska brytas ner i analysen. Den andra teorin som används är "*Locus of control Theory*" av Rotter (1966), som visar det interna synsättet, vilket är kopplat till entreprenören, och vanliga egenskaper i det interna synsättet. Denna teori ska användas för att stödja diskussionerna kring entreprenörers personlighetsdrag. Teorin används som stöd i diskussionen om entreprenörers egenskaper.

2.6 Analysmodell



Figur 1

För att underlätta förståelsen av de teoretiska sambanden har en analysmodell skapats (se figur 1). Övergripande handlar arbetet om professionalisering, mer specifikt hur entreprenören uppfattar professionalisering av management. Ämnen som kan påverka entreprenörens uppfattning av professionaliseringsprocessen är entreprenörens personlighet och motivationer. Entreprenörens personlighet kartläggs i anknytning till tidigare forskning om entreprenörers egenskaper, såsom också de fem personlighetsdimensionerna, samt Rotters (1966) "Locus of Control Theory". För att skapa förståelse om hur entreprenörernas motivationer ser ut används "The Theory of Achievement Motivation", där de tre behoven prestation, makt och tillhörighet presenteras. Anledningen för frågetecknet efter påverkan är att i nuläget går det inte att säga att entreprenörens motivation och personlighet påverkar dess uppfattning av professionaliseringsprocessen, detta kommer att undersökas och besvaras i analysen.

3. Metod

I detta kapitel presenteras de metoder som valts för att uppnå syftet, detta för att ge läsaren en förståelse kring arbetets upplägg och vilka val som gjorts under arbetets gång. Först presenteras den metod som skall användas, följt av hur insamlingen av empiri utfördes. Därefter en genomgång på hur empirin analyserades och avslutningsvis de kritiska punkterna på hur metoden ser ut. Kapitlet ska förhoppningsvis ge läsaren förståelse och högre förtroende för arbetets slutsatser.

3.1 Metodval

Metoden som arbetet studeras med är den kvalitativa forskningsmetoden. Denna metod föredras när människors sätt att resonera och handla ska undersökas (Trost, 2010). Syftet med detta arbete är att undersöka entreprenörers tankar angående professionaliseringsprocessen, vad som påverkar uppfattningen såsom eventuell entreprenörens motivationer och egenskaper. Resultatet av studien ska visa hur entreprenörerna kommer fram till sina resonemang om professionalisering, därav anses den kvalitativa metoden lämplig. Trost (2010) menar också att den kvalitativa metoden är att föredra när olika sorters mönster ska hittas och förstås. I detta fall ska en djupare förståelse för entreprenörers uppfattning av professionalisering skapas och ett mönster om entreprenörernas uppfattning kartläggas, ifall det återfinns ett mönster.

Den kvantitativa metoden används, enkelt förklarar, för att mäta olika variabler och skapa statistiska resultat som kan jämföras med den ursprungliga hypotesen och teorin (Bryman & Bell, 2013). Denna metod passar inte in på detta arbete då syftet inte är att skapa statistiska resultat eller pröva en uppställd hypotes. Även om det inte är möjligt att påbörja arbetet utan förutfattad mening, ställs inte en hypotes upp som ska prövas. Syftet med arbetet är att försöka visa en verklighetstrogen bild av entreprenörers uppfattning av professionalisering, inte att pröva en redan uppställd hypotes eller en teori om hur uppfattningen skulle kunna se ut. Detta innebär däremot inte att arbetet inte baseras på teorier. De teorier som används är psykologiskt baserade, vilket innebär att teorierna ska underlätta och hjälpa förstå entreprenörernas tankar och det kvalitativa metodvalet är då det mest passande för att arbeta med teorin. Det diskuterades också kring användningen av

kvantitativ forskning angående entreprenörernas personlighet. I syftet beskrivs att studien ska undersökas om entreprenörernas personliga egenskaper kan påverka uppfattningen av professionalisering, därmed hade en kvantitativ metod genom mätning av personlighet kunna anses relevant. Det valdes däremot att istället tolka generella personlighetsdrag ur entreprenörernas berättelse om sig själva och hens situation för att behålla den kvalitativa metoden genomgående under arbetet.

3.1.1 Induktion och Deduktion

Induktion och deduktion beskriver hur författaren kopplar mellan empiri, teori och eventuella slutsatser. Induktion beskriver en generalisering från ett antal observationer eller intervjuer medan en deduktiv ansats innebär att slutsatser dras utifrån teorier (Alvehus, 2013). Detta arbete använder både induktiva och deduktiva inslag för att kunna nå en slutsats. Deduktionen i arbetet är synlig i styrningen av teorierna "*Locus of Control Theory*" och "*The Theory of Achievement Motivation*". Teorin "*The Theory of Achievement Motivation*" påverkade exempelvis forskningsfrågan "*Kan uppfattningen av professionalisering påverkas av entreprenörens motivationer för företaget?*". Under intervjuerna syntes också teoriernas inflytande, intervjufrågor som "*Vad var dina motivationer för att starta företaget?*" visar den deduktiva ansatsen. Teorierna används också som bas för analysen av entreprenörens egenskaper och motivationer. Ett förtydligande exempel för deduktion är att i "*The Theory of Achievement Motivation*" är entreprenörens behov av prestation en central motivation. Därmed leder en deduktiv ansats i analysen till att entreprenörerna i denna studie också presenterar ett behov av prestation. En deduktion som denna kritiserar också med grunden att det alltid finns undantag och en allmän teori som "*The Theory of Achievement Motivation*" inte behöver stämma in på alla entreprenörer.

Fastän intervjuerna har påverkats av teorierna, var intervjufrågorna inte endast styrda av teorin utan det förutsattes en öppenhet för kunna framföra nya upplevelser från entreprenörerna. Detta är inspirerat av en induktiv ansats. Frågor som ställdes under intervjun som "*Kan du berätta om hur det var när du startade företaget?*" gav entreprenören stort utrymme till att berätta sina tankar och upplevelser utan att vara inriktad på en teori. I slutet av varje intervju frågades entreprenörerna också om det fanns något att

tillägga som inte hade frågats efter, vilket också indikerar en inspiration av induktion. Jacobsen (2002) kritiserar den induktiva ansatsen med att det är omöjligt att inte ha fördomar, detta styrker valet av att blanda induktiv och deduktiv ansats, då induktionen lämnar en öppenhet för att upptäcka nya kunskaper medan deduktion i detta fall kan anses som Jacobsens (2002) "fördom", alltså att teorierna ger en viss förkunskap som influerar intervjuerna och arbetet. Under analysen kommer induktion att synas genom att intervjuerna från empirin kommer att undersökas för att härleda slutsatser. Induktion kan också innebära att skapa en generalisering eller en ny teori utifrån intervjuerna. I detta arbete ingår däremot inte nog många intervjuer för att kunna generalisera resultatet för alla entreprenörer. Även utan en bestämd generalisering eller teori anses resultaten av studien kunna vara applicerbara på andra entreprenörers situation, då studien skapar förståelse kring tankesättet av de intervjuade entreprenörerna.

3.2 Insamling av Empiri

Inom kvalitativ metod är kvalitativa intervjuer och deltagande observationer de två vanligaste datainsamlingsmetoderna. Genom deltagande observationer får man insyn i en individs beteende och handlingssätt, och genom kvalitativa intervjuer får man större insyn i en individs tankesätt (Bryman & Bell, 2013). Syftet i detta arbete är att undersöka och skapa en djupare förståelse i entreprenörens tankar, varav kvalitativa intervjuer har valts som metod för insamling av empiri. Kvalitativa intervjuer är också kallade informell intervju, djupintervju, in depth-interview eller fokusintervju (Trost, 2010), men kommer fortsättningsvis bara betecknas som intervjuer, underförstått att det handlar om kvalitativa intervjuer. Under arbetets gång hänvisas till individen som blir intervjuad som intervjuperson och forskaren som leder intervjun som intervjuare.

Intervjuerna utfördes med två metoder, personliga möten och telefonintervju. Val av tillvägagångssätt gjordes ur bekvämlighet, de intervjuer där det fanns möjlighet till personligt möte föredrogs det också att genomföra ett personligt möte. De intervjuer där intervjupersonen befann sig på ett större geografiskt avstånd, utfördes med telefonintervjuer. I en kvalitativ studie ses oftast personliga intervjuer som intervjumetod, därför föredrogs personliga möten om omständigheterna tillät det. Sturges och Hanrahan (2004) undersöker

kvalitativa skillnader mellan telefonintervjuer och personliga intervjuer. Resultatet av deras undersökning var att ingen kvalitativ skillnad i det som sades under intervjuerna kunde bevisas. Forskning om telefonintervju från Harvey (1988) ser telefonintervju endast som lämplig vid korta intervjuer, i denna studie visade det sig däremot att den längsta intervjun faktiskt var en telefonintervju och att det inte fanns stora skillnader mellan längderna av intervjuerna (se tabell 1). Med Sturges och Hanrahans (2004) forskningsresultat och erfarenheten i denna studie att det inte kunde ses skillnader i resultat från de olika metoderna anses blandningen av metoderna plausibla för insamlingen av empirin.

Entreprenör	A	B	C	D	E	F
Metod	Telefon	Möte	Telefon	Telefon	Möte	Möte
Tid (min)	43	33	28	24	33	31

Tabell 1

Definitionen av strukturering av intervjuer är inte lika fastställd som standardisering. Bryman och Bell (2013) anser med hög struktur av intervjuer att frågorna under intervjun är förbestämda och att intervjuaren följer ett slags schema. En låg struktur innebär att intervjun inte följer några förbestämda frågor eller teman och en semistrukturerad intervju ligger mittemellan dessa två, intervjun baserar på planerade ämnesområden men inte exakta frågor. Trost (2010) tolkar däremot hög struktur i intervjuer som att det finns en antydning till struktur, såsom ett ämnesområde som intervjun ska handla om. En låg struktur tolkas på samma sätt som Bryman och Bell (2013). I detta arbete utgår intervjuerna ifrån en hög struktur i Trosts (2010) tolkning vilket också kallas semistrukturerade intervjuer i Bryman och Bells (2013) tolkning. Denna typ av strukturering valdes, då intervjun kan bli stel och intervjupersonen får inte förtroende om intervjuaren punktar upp frågorna efter varandra utan att ta hänsyn till intervjupersonens svar. Den praktiska innebörden av detta val är att före intervjun skrevs anteckningar om områden som skulle tas upp under intervjun: Information om företag, management i företaget, arbetsuppgifter entreprenören uppskattar mest, samt motivationer och personlighet. Fastän huvudområdet är professionalisering av management valdes det att under intervjun inte benämna processen för att undvika missförstånd, då definitionen av begreppet kan variera.

3.2.1 Urval

Val av intervjuer gjordes på ett sätt som gav information från olika faser i ett entreprenörskap och ett strategiskt urval utfördes därför. Ett strategiskt urval görs i den utsträckning att intervjuerna bestäms utefter de frågor som man vill ha besvarade (Alvehus, 2013). För att beskriva begreppet bättre så ges ett exempel från detta arbetes undersökning: Författarna vill veta entreprenörens uppfattning om professionalisering, därför undersöks entreprenörer som antingen har genomgått processen eller skulle kunna genomgå den i framtiden. Undersökningen av entreprenörers uppfattning av professionalisering handlar i detta arbete också om den första uppfattningen av processen. Med detta menas att entreprenören inte ska ha genomgått processen tidigare i ett annat företag där entreprenören kan ha ändrat sin uppfattning om processen. Därmed valdes för denna studie endast förstagångsentreprenörer.

De vinklar som arbetet ska täcka är de olika uppfattningarna av professionaliseringsprocessen beroende på var i entreprenörskapets cykel entreprenören befinner sig i. Såsom hur i en relativt nystartad, men växande verksamhet, entreprenör ser på processen jämfört med en entreprenör som redan genomgått processen ser på situationen.

För att hitta personer som passar för intervjuer användes i förstahand personliga kontakter till författarna. Sex intervjuer uppkom genom den här metoden, vilket var ett bekvämlighetsurval. Det kan kritiseras att kalla detta för strategiskt urval samtidigt som bekvämlighetsurval, men eftersom endast personer som passade in i det strategiska urvalet användes ur bekvämlighetsurvalet anses det fortfarande applicerbart. Sedan var planen att komma i kontakt med fler entreprenörer genom ett antal olika "*science parks*". "*Science park*" är en forskningspark, som hjälper entreprenörer att komma igång med sina affärsidéer. Kontakt upptogs med själva parkerna men de kunde inte referera till passande entreprenörer. Det ansågs att de entreprenörskapen parkerna jobbar med är för nystartade och därmed var inte professionalisering av management ett aktuellt ämne. Utöver de sex entreprenörer som deltog i undersökningen togs också kontakt med en sjunde entreprenör som däremot valde att inte delta i undersökningen.

Antalet intervjuerpersoner som eftersträvades var cirka tio entreprenörer, målet blev

därmed inte uppfyllt då sex entreprenörer blev intervjuade för denna studie. Anledningen för det uppsatta målet var att det ansågs ett rimligt antal för att kunna genomföra intervjuerna tidsmässigt, men också samla in tillräckligt med material för att kunna analysera det och dra slutsatser. Tanken bakom ett cirka antal av tio var att det inte skulle sättas gräns uppåt, då det ansågs att ju fler entreprenörer som intervjuas, desto bredare grund kan arbetet bygga på. Att det i slutändan endast förekom sex intervjuer kan därmed kritisera att materialet inte räcker till för att kunna utveckla tankemönster hos entreprenörerna. Efter genomförandet av de fyra första intervjuerna kunde de största skillnaderna av tankarna kring professionalisering uppvisas, när de sista två intervjuerna genomfördes upptäcktes alltså inte helt nya uppfattningar. Det är svårt att säga att därmed en mättnad av information uppnåtts, då det inte går med säkerhet att säga att nya tankar inte hade framlagts av andra entreprenörer som inte intervjuats. Ändå upplevs det efter intervjuerna att arbetet har en bra grund att stå på. Trost (2010) beskriver också att ett mindre antal intervjuer är att föredra, kvalitet före kvantitet. Författaren anser fyra till åtta intervjuer inom en kvalitativ metod vara passande, ett större antal kan ge överväldigande information där överblicken förloras. Med Trosts (2010) argumentation ligger detta arbete med sex intervjuer mitt i ramen för vad som anses vara gynnsam.

3.3 Analys av Empiri

Med tillåtelse av intervjupersonerna spelades samtliga intervjuer in för att säkerställa att ingen information går förlorad. Efter att intervjuerna genomförts, gjordes en transkribering där all relevant information markerades för att underlätta sammanställningen av empiri och analys. Transkriberingen genomfördes också löpande efter varje intervju, då intrycken av intervjuerna var aktuella vilket också underlättade att förstå vad som sades på inspelningen. I kvalitativ metod finns det sedan inte en klar plan på hur empirin ska analyseras (Bryman & Bell, 2013). I detta arbete beskrivs det som entreprenören sade i intervjun enskilt i empirin, entreprenör för entreprenör, för att sedan tolkas och jämföras med den teoretiska referensramen i analysen. Särskild fokus ligger på analys av det empiriska materialet utifrån de två teorier som har presenterats, "*The Theory of Achievement Motivation*" och "*Locus of Control Theory*". För att underlätta analysen tydliggörs det i empirikapitlet vilken

entreprenör som lägger fram vilka tankar, samt en kort sammanfattning av empirin i en tabell i slutet av empirin. När empirin analyseras så innebär det att en tolkning kommer att utföras och det är denna tolkning som presenteras i analysen. Angående de intervjuade entreprenörernas egenskaper så utförs det en tolkning på hur varje entreprenörs personlighet ser ut baserat på bland annat deras åsikter, deras beslut under deras tid som entreprenörer och deras uppfattning kring olika situationer de fått uppleva. På grund av att det också genomfördes telefonintervjuer, valdes det alltså att inte basera entreprenörens egenskaper på hur entreprenören verkade som person utan på det entreprenören berättar om sig själv. Hur entreprenören verkade baserat på minspel och kroppsspråk kan ha påverkat intervjuarens intryck av entreprenören, men när personliga egenskaper analyseras och jämförs visas det i analysen att tolkningarna baserar på vad entreprenören har sagt. Tolkningen av empirin och kopplingar till teoretiska referensramen sker genom gemensamt arbete, vilket försöker visa en genuin bild av entreprenörernas uppfattning av professionalisering, i slutändan handlar det däremot om subjektiva tolkningar. För att underlätta förståelsen om analysens uppbyggnad och kopplingar presenterades en analysmodell i den teoretiska referensramen. Kartläggningen följer analysen och förändrades efter analysens gång beroende på analysens resultat.

3.4 Metodkritik

Kritik som riktas mot kvalitativ metod är ofta att den är för subjektiv (Bryman & Bell, 2013). När en undersökning utförs med kvalitativ metod anses tolkningar däremot vara en tillgång och ett tillvägagångssätt för att kunna uppfylla syftet. Alvehus (2013) beskriver just en sådan form av forskning som tolkande forskning vilket innebär att läsarna får författarens tolkning av situationen oavsett hur objektiv och neutral författaren försöker vara. Därmed finns det risk för olika tolkningar av resultat eller intervjusvar, vilket inte går att kontrollera. I detta arbete anses det däremot omöjligt och inte heller önskat att kringgå subjektivitet, då individers tankar och uppfattningar ska undersökas. Även om analysen styrs av subjektiva tolkningar så är de baserade på det entreprenörerna berättar under intervjuerna. Läsaren har också alltid tillgång till teori- och empirikapiteln, som analysen baserar på, vilket leder till att läsaren kan dra sina egna resonemang, då det inte finns ett enda korrekt resultat i denna kvalitativa studie.

Ytterligare kritik angående studiens metod kan vara om studiens urval. I urvalet ingår endast entreprenörer, då det är entreprenörers uppfattning av professionalisering som undersöks, men den psykologiska synen på entreprenörens personlighet kan också belysas av entreprenörens medarbetare. Hur entreprenören beter sig mot sina anställda skulle kunna visa egenskaper av entreprenören, särskilt en anställd Vd skulle kunna ge insyn på situationen. Om planen från början hade varit att undersöka entreprenörers tankar och handlingar, hade det varit rimligt att inkludera entreprenörens medarbetare i intervjuer. Däremot eftersträvades det en större fokus på entreprenörers tankar kring uppfattningen av professionalisering, inte observera hur entreprenören beter sig på arbetsplatsen. Även antalet av intervjuer kan kritiseras, då det inte går att säga om en teoretisk mättnad har uppnåtts.

En annan kritikpunkt kan ses i att ett flertal intervjuer utfördes genom telefonsamtal vilket förhindrar möjligheten att uppfatta intervjupersonernas ansiktsuttryck och kroppsspråk. Detta hade varit uppskattat, särskilt angående undersökningen om entreprenörers personliga egenskaper, men på grund av för stora geografiska avstånd var det inte möjligt.

Det kan också framläggas kritik angående litteratursökning: Även fast det har genomförts en stor och noga sökning av tidigare studier, så går det inte att garantera att det inte finns fler tidigare studier om ämnet. Detta kan bero på användningen av olika databaser, begränsad åtkomst eller att relevant forskning är skriven på ett främmande språk.

3.5 Trovärdighet

Trovärdighet har sitt ursprung i kvantitativ forskning, där den benämns som validitet och reliabilitet (Bryman & Bell, 2013). Till skillnad från kvantitativ forskning så handlar kvalitativ om tolkning och kan därmed inte leda fram till ett enda korrekt resultat. Därmed innebär det också att det inom kvantitativ forskning måste bevisas att mätningar har genomförts exakta och genomgående på samma sätt. Inom kvalitativ forskning kritiserar Trost (2010) att trovärdighet inte borde ta så stor plats som kvantitativ. Med detta som bakgrund valdes det att beskriva och förtydliga vissa delar om hur arbetet genomfördes för att öka förtroendet på så sätt.

För att öka trovärdigheten på arbetet valdes intervjupersoner ut som befinner sig i olika faser i professionaliseringsprocessen. Detta gjordes således att fler vinklar kan belysas för att kunna skapa en helhetsbild av entreprenörens perspektiv på professionalisering. Inom det strategiska urvalet granskades entreprenörerna för att säkra att det är de som faktiskt startade företaget och även om de framlägger rätt kriterier angående positionen inom professionaliseringsprocessen. För att öka chansen till ärlighet under intervjun, erbjöds entreprenören anonymitet, vilket ska gynna trovärdigheten av det som entreprenören faktiskt säger i intervjun. Anonymitet ska få personen som blir intervjuad att känna sig mer säker och inte utsatt på grund av sina åsikter. Däremot finns det ingen direkt koppling mellan anonymitet och ärlighet, då personen som intervjuas fortfarande kan ljuga trots anonymitet, men metoden ska öka möjligheten för personen som intervjuas att tala sanning. Den anonymitet som erbjuds innefattar endast anonymitet i arbetet, då intervjuer genomfördes vilket innebär att intervjupersonerna var kända för intervjuaren. Endast två av sex intervjupersoner valde att vara anonyma, men i slutändan beslöts det att alla entreprenörer presenteras som anonyma för att förenkla sammanställningen av empirin och visa en sammanhängande bild.

Ytterligare ett sätt öka trovärdigheten är att intervjuerna hölls öppna, för att inte påverka svaren och få en ärlig bild. Intervjuerna spelades också in, vilket underlättade precision när materialet sammanställdes. Intervjuerna tolkades enskilt och uppfattningarna jämfördes mellan författarna för att säkerställa ett så genuint resultat som möjligt. När denna process ledde till två olika uppfattningar av entreprenörens perspektiv, kontaktades intervjupersonen återigen för att garantera en korrekt tolkning. Detta var fallet hos entreprenör E där en kort uppföljningsintervju genomfördes på telefon för att utreda en oklarhet.

När intervjuerna beskrivs i empirin och analysen kommer det att tydligt framgå när en entreprenör talar av erfarenhet, från redan upplevd professionalisering, och när det handlar om tankar inför en professionalisering. Entreprenörerna blir presenterade på det sätt att det distinkt ses i vilken fas av professionalisering entreprenören befinner sig i för att undvika sammanblandning.

En annan aspekt av trovärdighet inom kvalitativ metod enligt Bryman och Bell (2013) är överförbarhet. Med detta menas den teoretiska påverkan av arbetet. Studien visar upptäckter som andra forskare kan dra nytta av. I detta arbete innebär det att empirikapitlet

kan användas för att undersöka andra syften inom entreprenörskapsforskningen.

3.6 Etiska regler

Vid undersökning som görs genom intervju bör en viss respekt för etiska regler hållas och några av dessa regler diskuterar Bryman och Bell (2013). Den viktigaste huvudregeln är att tänka på hur individerna som intervjuas behandlas så att de inte känner sig kränkta eller tvingade på något sätt. Det säkerställdes att entreprenörerna ställde upp frivilligt på att genomföra intervjuerna och intervjupersonen informerades om arbetets syfte, detta rekommenderar Bryman och Bell (2013) för att förbereda intervjupersonen på vad de ger sig in på. Eftersom det eftersträvades uppriktiga och opåverkade resultat från intervjupersonerna, valdes det att inte lämna en intervjuguide för att förbereda intervjupersonen, utan arbetets område refererade endast till management i entreprenörskap. För att intervjupersonerna inte skulle känna sig kränkta eller utsatta förklarade personen som utförde intervjun innan start att personen har rätt till anonymitet, att de inte behöver svara på de frågor som ställs och att den information som samlas in endast är för forskningssyfte. Arbetet lämnar inte ut någon känslig information som skulle kunna leda till att någon far illa ut, känner sig utsatt eller tar skada. Detta uppmärksammades under en intervju när entreprenören refererade till privata omständigheter som hindrade hen att vara mer aktiv på arbetet. Det blev tydligt att entreprenören inte ville berätta hur omständigheterna exakt såg ut, så det efterfrågades inte fortsättningsvis. Anonymiteten är inte ett måste då personen som intervjuas kan uppskatta sitt namn publicerat eller helt enkelt inte känner något behov för anonymitet. I detta arbete valde två av sex entreprenörer att förbli anonyma.

4. Empiri

De entreprenörer som ställt upp för intervjuer behandlas anonymt och kommer därför att presenteras som "Entreprenör X" så att de situationer och åsikter som presenteras ska kunna hållas isär vid läsning av empirin. Varje entreprenör kommer att presenteras enskilt med deras situation, åsikter och tankar. För att avsluta kapitlet sammanfattas resultaten, framförallt det som anses viktigt inför analysen.

4.1 Intervjuresultat

4.1.1 Entreprenör A

Med en utbildningsbakgrund av biologisk "master of science" startade entreprenör A tillsammans med en affärspartner en fiskodling år 1987. A beskriver både sig själv och sin partner som "arbetsnarkoman" och särskilt de första åren jobbade de med stort engagemang och tog inte ut stora löner utan återinvesterade i företaget. A beskriver sig själv som nyfiken och hungrig på nya erfarenheter vilket har lett till att A har provat väldigt många saker i livet, men att det största intresset i slutändan låg i "levande saker" och det var därför biologi blev ämnet att studera. A beskriver också att tron på sig själv och sina uppfattningar är det viktigaste vid startandet av ett nytt företag. Affärspartnern och A jobbade under goda förhållanden tillsammans fram till 2007 när affärspartnern sålde sin andel i företag till en tredje part.

"Och jag var ju ensam på kontoret i 20 år och inte är det så enkelt att det plötsligt finns andra människor som tycker saker (...) Men ska man framåt så finns det inte någon annan väg. (...) Jag visste ju varenda mutter i företaget upp till 2010. Så nog har jag ett kontrollbehov men då jag litar på folk då är det klart, då litar jag på dem och behöver inte göra något mer."

Tredje parten kom utifrån regionen och det var den anledningen som motiverade A att köpa tillbaka sitt bolag 2014. De pengarna som skapas ska också stanna i samma region, anser A. I maj 2016 klev entreprenören av från sin Vd position och anställde en ny Vd. Idag har

företaget 40-45 anställda och A är fortfarande involverad i den dagliga verksamheten som produktionschef. Den nya Vd:n kom ifrån företaget efter att ha varit anställd på bolaget i sju år. Som röstmajoritet i bolagsstämman håller A fortfarande kontroll på företagets framtid, men visar ändå stor tillit i den nya Vd:n. Det tog lång tid innan A hade full tillit till sin nya Vd, men när tilliten stärktes var A väldigt nöjd med att få slippa allt extra arbete. Denna process tog cirka fyra år och A beskrev att det jobbigaste med processen var just att skapa fullt förtroende för varandra. Förhållandet med Vd:n beskriver A som följande:

“Det har nog aldrig funnits en person som jag har både varit så arg på samt skrattat så mycket tillsammans med som med X (Vd:n). Och X (Vd:n) säger samma sak att X (Vd:n) aldrig trott X (Vd:n) kunde hata någon så mycket men vi pratar alltid igenom det efteråt. Det är ett tätt förhållande.”

A beskriver också att de båda har liknande personligheter och att särskilt drivkraften för företagets framtid är en viktig del. A lägger fokus på att man ska tycka om det man gör på jobbet och att göra det som nyttjar företaget mest. A påpekar att pappersarbete och managementfrågor inte utfördes helhjärtat under hans tid som Vd och att A ville lägga mer tid på sådant som A ansåg var roligt och intressant inom företaget.

“För annars sitter jag ju fast i ett kontorsarbete som andra kan göra bättre än jag kan, jag klarar mig, men jag gör det i andra hand. Jag tycker det är mycket roligare med det andra, utvecklingsfrågor och sånt där. Då gör jag bäst nytta.”

4.1.2 Entreprenör B

Entreprenör B startade sitt företag 2007, tillsammans med en affärspartner och god vän. Företaget var uppdelat i två delar inom design, entreprenör B:s del var en “*Public Relations*” -byrå som hanterar och förstärker kunders relationer till omvärlden genom exempelvis publicitet. Kundgruppen som B specialiserade sig på är designföretag. Affärspartnern arbetade med andra arbetsuppgifter, oberoende från PR-byrån. År 2014 valde

B att köpa ut sin affärspartner för att fokusera på endast PR-delen av företaget. B berättar att de skildes på goda vägar:

“Vi är ju då kompisar. (...) Dels då vi jobbade med lite olika grejer. (...) Det är nog ganska ovanligt att också lyckas dela på sig och fortsätta vara vänner. Det gick väldigt bra.”

Sedan dess har B enbart jobbat med sin PR-byrå med designfirmor som kunder och sitter själv som Vd i företaget. Idag har företaget tio anställda, åtta heltidsanställda och två på halvtid. Det är entreprenör B själv som hanterar alla frågor om personal och management, bokföringen hanteras av en underkonsult. Innan B köpte ut affärspartnern var detta något B inte hade gjort tidigare.

“Och där var det nog också intressant på tal om management, för X (affärspartnern) var nog den som hade styrt och ställt här och haft hand om personalen. Det hade inte jag behövt bry mig om innan så det fick jag ju på halsen när X (affärspartnern) blev utköpt, så det var också lite uppvaknande.”

Tillväxten av medarbetare skedde successivt och alla slutliga beslut gick via B. Det är något som har förändrats under det senaste halvåret i företaget där B nu kopplar bort sig från stora delar av PR-arbetet och låter medarbetarna sköta sina jobb mer oberoende. Nu sitter B i många personalmöten, medarbetarsamtal och lönesamtal, samt hanterar administrativa uppgifter och gör själv mindre PR-arbete. B anser sig själv vara *“rätt kass på personalfrågor”* och funderar nu på att anställa en Vd, personalchef eller kombinerad ekonom och kontorschef. B upplever det administrativa arbetet som mycket mindre kul och intressant än Bs tidigare arbetsuppgifter som konsult. Samtidigt berättar B att ett av Bs personliga mål är att ha kul med sitt arbete.

“Då kan jag ju jobba med det som jag egentligen ville jobba med, strategier och vara kreativ. Nu tar ju det andra så mycket tid så jag skulle ju kunna göra mycket mer bra grejer för företaget.”

B anser att det är nödvändigt att hitta en förändring i arbetet just nu, men måste göra det klart för sig själv vilken typ av anställd kommer att kunna uppfylla kraven för att driva företaget framåt. Också om denna person ska komma inifrån företaget eller som utomstående anser B vara en bra fråga att fundera över, kan däremot föreställa sig vilket som. Det har nu gått två år som tankarna om att anställa en Vd har kretsat i entreprenör Bs huvud och det som anses vara svårt med att faktiskt genomföra det, är först och främst den stora kostnaden. B anser detta vara det största problemet, men att behöva lämna ansvaret till någon annan kan även bli en utmaning, då B ofta har åsikter på hur saker ska göras. De arbetsuppgifter som B hade vid starten av sitt företag försvinner ju mer anställda B tar in och det blir mindre roligt på jobbet för B på grund av det. B påpekar att det vore skönt att släppa på ansvar, men att redan i nuläget upplevs det som att mycket ansvar är släppt.

“(...) jag har ju alltid åsikter om hur saker görs såklart (...) när jag startade så var min drivkraft att jobba med någonting som jag är bra på och något som jag tycker är roligt och visa en stor lojalitet till kunden och framförallt göra ett bra jobb, jag tar bara kunder som jag tycker om och med produkter som jag tycker är roliga.”

B skulle absolut inte kunna tänka sig fortsätta som Vd, utan upplever det som en *hemska tanke* att behöva vara fast med det administrativa arbetet. En bieffekt av den roll B måste ta i företaget idag är att det har skapats en distans mellan B och de anställda i företaget vilket upplevs jobbigt, men nödvändigt. Även att företaget blir mer opersonligt ju större det är upplevs som en jobbig bieffekt.

4.1.3 Entreprenör C

Entreprenör C öppnade sitt hotell på landsbygden år 1988. Två medarbetare var med efter nyöppningen och företaget har sedan dess vuxit successivt med fler serviceerbjudanden såsom den tillkomna restaurangen i hotellets lokal. C beskriver sig själv som lugn, men bestämd och med den bestämdheten startade C en stor satsning 2009 med en utbyggnad av hotellet och idag anställer företaget 24 medarbetare. C känner en stark koppling till sitt hotell

och beskriver ett behov av att vilja hålla det personligt samt ge besökarna en stark koppling till den "lokala känslan" i stan.

"Det var både skrämmande och spännande att bygga ut hotellet men vi började bli fullbokade under varje högsäsong så jag tänkte nu måste jag ju satsa."

Tre år efter utbyggnaden bestämde sig C att anställa en Vd med erfarenhet inom hotellbranschen. C berättade att utbyggnaden och arbetet efter hade tagit mycket engagemang att genomföra, därav ville C ta ett steg tillbaka från sin Vd position för att kunna spendera mer tid med sin familj och lämna över ansvar till en utomstående med kunskap i hotellmanagement. C ansåg att tanken om att anställa en Vd var självklar, men processen visade sig svårare. Managementfrågor var egentligen inte ett tråkigt jobb enligt C, men det var tidskrävande med tanke på alla andra uppgifter som C hanterade.

"Ja det tog ju lång tid innan jag verkligen bestämde mig för att ta in en Vd. Men det var så mycket att hålla på med själv och jag hade ju gjort det i ja över 20 år då. (...) När jag insåg att utbyggnaden var en bra investering och rummen fylldes tänkte jag att nu får någon annan styra lite."

Under transaktionen hölls löpande kontakt mellan C och Vd:n, C berättade att "det var inte lätt att verkligen lämna över ledningen". Under de följande två åren skedde inte stora förändringar i verksamheten, Vd:n följde Cs tidigare plan för hur hotellet skulle drivas och vilken kundgrupp som skulle fokuseras på. C var nöjd med hur Vd:n arbetade, men C höll en väldigt skarp uppsikt över Vd:n och det blev inte mycket tid över till familjen ändå. C erkände hur kontrollbehovet inte tillät C att slappna av i den omfattning som originellt tänkt.

"Jo det gick ju väldigt bra först men sen ville X (Vd:n) utöka marknadsföringen för andra gäster på lågsäsongen, men jag vill att hotellet ska behålla sin charm och inte.. ja inte bli för lyxhotellaktigt."

C påpekade att med tiden försvann förtroendet för Vd:n och att den ursprungliga tanken om att kunna lämna ansvaret till någon annan blev mer oönskad. C som ägare hade röstmajoritet på bolagsstämman samt stort inflytande på resten av styrelsen, därmed blev Vd:ns förändringsplaner nedröstade. Vd:n fortsatte i ytterligare ett halvår, sedan klev Vd:n av. C tog tillbaka sin tidigare position och sitter sedan dess som Vd på sitt företag. Framtidsplanerna för hotellet ser C som oklart men beskriver också att det inte kommer att investeras i nya utbyggnader inom nära framtid.

“Nä så länge jag är kvar på Z (hotellet) får det se ut som gör, det rullar ju på.”

4.1.4 Entreprenör D

Entreprenör D tog över ett tryckeri 1984 tillsammans med sin affärspartner. Tryckeriet drevs från en källarlokal och de båda ägarna gick in i borgen för att kunna ta ut ett lån och investera i företaget. 1986 slutade de stå i borgen för företaget och bildade ett aktiebolag samma år. D beskriver en trygghetskänsla när företaget gick över till ett aktiebolag. Vid den tiden var det D och affärspartnern som drev tryckeriet själva utan anställda fram till 1990 där de flyttade till en större lokal och anställde den första medarbetaren 1992.

“I början tyckte vi det var jobbigt att börja anställa. (...) Innan hade man allting i huvudet och hela den biten och man fick mer strukturera när man började anställa folk. Skaffa system så man hade mer koll på alltihopa.”

Sedan dess har företaget vuxit steg för steg och idag har tryckeriet sju medarbetare. Det är D som är Vd på företaget, affärspartnern är fortfarande med som delägare och hanterar andra arbetsuppgifter i verksamheten. D tycker att det var viktigt att vara två, särskilt i början när företaget grundades. Samarbetet mellan de båda har fungerat bra under åren, D beskriver sig själv och affärspartnern ha olika egenskaper. D beskriver sig själv som en risktagare och är inte rädd för att våga investera. Samspelet mellan de två beskriver D som följande:

“Sen har vi ju tagit olika roller i företaget, X (affärspartnern)

gillar inte att synas lika mycket som jag gör. Så det är jag som ansiktet utåt och det är han som är hjärnan inuti företaget. (...) Jag brukar säga att jag gasar och X (affärspartner) bromsar. Så vi har en bra mix där. Så är det ju. Och det tror jag är rätt viktigt med den mixen, så att inte båda gasar.”

Idag tycker D att företaget har en bra storlek, en familjär arbetsmiljö värnas. Det strävas inte efter att företaget ska växa, D beskriver det som *“lagom stort”*. I nuläget har D mycket ansvar över företaget och personalen, något som D skulle tycka vara skönt att kunna släppa på. Det har D redan upplevt när mer ansvar har övergått till sina nuvarande anställda.

“Nä men man litar ju på sina anställda och att de kan ta eget ansvar och göra egna jobb, så det handlar ju om det också. Och det är rätt skönt att släppa lite till andra. Då får man de att växa också ju.”

Fastän D anser att företaget är bra i storleken som det är nu, skulle D inte aktivt försöka bromsa expansionen av företaget om detta skulle ske successivt. D säger själv att hen inte skulle klara av att sitta kvar som Vd om företaget når upp i cirka 15 anställda. I detta fall skulle D definitivt anställa en annan Vd.

“Det bästa hade nog varit om det hade kunna vara en (Vd) helt utifrån. Varför? Det kommer en med nya ögon i företaget och vi är ju lite hemmablinda oftast ju så.”

4.1.5 Entreprenör E

Entreprenör E startade sin PR-byrå 1991. Stora investeringar var inte nödvändiga för att starta upp företaget och E beskriver processen som väldigt riskfri och att det egentligen bara gick att vinna på det. E hade tidigare jobbat som chef på ett hotell med cirka 40 anställda vilket E upplevde som en stor belastning att ha så mycket ansvar över många människor och säger *“det tyckte jag var det värsta som fanns.”* Av den anledningen bestämde sig E tidigt att sin PR-agentur inte skulle anställa fler än tre anställda. Fastän E upplevde det jobbigt ibland att behöva tacka nej till kunder för att kunna behålla en liten verksamhet, fortsatte E

med att som mest anställa tre medarbetare. Under en sju års period var det många unga anställda samt praktikanter som löste av varandra. E berättar att ingen var anställd längre än ett år och att det var ansträngande att genomgå personalbyte så ofta. Två anställda bestämde sig också för att lämna Es företag och starta en egen PR-byrå, vilket ledde till juridiska tvister. 1998 bestämde sig E därför att anställa en mer erfaren medarbetare som är kvar på företaget än idag. E berättar att det var svårt att lämna över ansvar till medarbetaren.

“Ja, från början var jag hemsk som chef måste man ju säga, för jag hade superkoll på allt och hade precis koll på allt som skulle göras, det fanns inget som gick igenom kontoret som jag inte hade koll på.”

E berättar att medarbetaren egentligen var överkvalificerad för att jobba på PR-byrån men tror att en stor anledning till att medarbetaren trivs i företaget är att medarbetaren fick ta ansvar över praktikanter och kunna “chefa” över dem. 2011 inträffade flera personliga förändringar i Es liv och hen kunde därmed inte spendera lika mycket tid och engagemang åt företaget. Det var under denna period som medarbetaren trädde fram och tog på sig mer ansvar.

“Då upptäckte jag hur bra X (medarbetaren) kunde vara och sedan dess har jag blivit en bättre chef, för då har vi börjat bolla ideer och diskutera saker på riktigt, för det var ju fortfarande min firma och jag hade sista ordet, men jag hade mindre behov av det nu.”

E skulle kunna tänka sig anställa en Vd om företaget skulle växa för att bli av med administrativa arbetsuppgifter och att det skulle upplevas som något positivt. Det som E upplever negativt är att E skulle bli tvungen att ta på sig ansvar över medarbetare innan E har nog många medarbetare för att det skulle bli ekonomiskt att anställa en Vd.

4.1.6 Entreprenör F

Entreprenör F startade sin restaurang med en affärspartner år 2004 och jobbade då som kock i sin restaurang. Med tiden har företaget blivit större och bytt lokal två gånger för att kunna

ta emot fler gäster. I dagsläget har restaurangen 11 anställda varav två är på deltid. F berättar om sin passion för matlagning och om varför F startade sitt företag med affärspartnern.

“(...) jag ville ha frihet i köket och laga mat på det sätt som jag tycker om. För mig var det en självklarhet att få ett eget kök, men det hade inte varit möjligt om inte X (affärspartnern) hjälpt till med lokal och allt det där. Och jag tror att för X (affärspartnern) var det en självklarhet att hjälpa mig efter att ha smakat på min mat.”

Affärspartnern hade inte tid för restaurangen i längden, på grund av sin dåvarande anställning på ett annat företag. F fick därför lära sig ta hand om det ekonomiska vilket inte låg i Fs intresse. F vände sig ofta till konsulter för korta ekonomiska uppdrag, men var tvungen att hantera mycket själv på fritiden. Vid denna tidpunkt insåg F att hen hade gått in och startat restaurangen utan tanke på att en liknande situation skulle kunna uppstå.

“Ja det blev ju inte som tänkt från början så att säga... Jag ville ju laga mat inte hålla på med det där.”

Efter första bytet av lokal anställde F en ekonom på deltid för att ta hand om de ekonomiska frågorna. F påpekar att det var något F hade velat göra ända sedan starten, men att det hade varit en kostnad som företaget inte haft råd med tidigare. Behovet av en Vd uppkom för F när management blev en för växande uppgift att ta tag i när de anställda ökade och F upplevde att det var för mycket ansvar att hantera. Ekonomen fick senare ta på sig rollen som Vd eftersom F kände att det fanns förtroende för denna person.

“Det var enda alternativet, inte en chans att jag hade klarat det utan X (Vd:n) i dagsläget. Nu är det bra, nu är det perfekt faktiskt, jag får göra det jag vill här i livet, kunderna är nöjda och jag är nöjd.”

F säger att tilliten för Vd:n är extremt viktig då F lämnat sitt livsverk i händerna av Vd:n. Däremot så var processen enkel för F eftersom tilliten redan var där och att det var “en

börda att släppa”.

4.2 Sammanfattning Empiri

Entreprenör	Företag	Professionalise ring	Anställt Vd eller Vd själv	Växande Företag	Uppskattar nuvarande arbetsuppgifter
A	Fiskodling	Genomgått	Anställt	Ja	Ja
B	PR-byrå	Står inför	Själv	Ja	Nej
C	Hotell	Genomgått	Själv	Nej	Nej
D	Tryckeri	Inte aktuellt	Själv	Nej	Ja
E	PR-byrå	Inte aktuellt	Själv	Nej	Ja
F	Restaurang	Genomgått	Anställt	Ja	Ja

Tabell 2

5. Analys

Analysen är uppbyggt i fem delar. Hur entreprenörens uppfattning av professionalisering ser ut, tas upp i 5.1. Hur entreprenörens personlighet och motivationer ser ut tas upp under 5.2 och 5.3 och hur de har påverkat uppfattningen av professionalisering tas upp i 5.4. Sista delen av analysen, 5.5, tar upp studiens analysmodell och hur analysens resultat har påverkat modellen.

5.1 Uppfattning av Professionalisering

Professionalisering av management definieras i detta arbete som att entreprenören anställer en person på en högre ledningsnivå inom företaget, anställningstiteln som en sådan person skulle kunna tilldelas är exempelvis "Vd". Vid insamling av empirin tillfrågades entreprenörerna om deras syn på att anställa någon med ansvar över företagets ledning, som exempel nämndes anställningar såsom Vd men också anställningar av personalchef eller ekonomiansvarig.

Samtliga entreprenörer antyder att processen är nödvändig för att företaget ska kunna växa. Aspekten av ett växande företag grundas i att entreprenören klarar av arbetsuppgifterna angående både företagets dagliga verksamhet, administrativa uppgifter samt hanteringen av personalen i ett litet företag. Detta blev synligt hos alla entreprenörer under intervjuerna.

Entreprenör A, B, D och F anser att de kan gynna företaget på ett bättre sätt när en annan person än entreprenören agerar som Vd, vilket kan tolkas som att de anser professionaliseringsprocessen vara nödvändig. Entreprenör A och F har redan genomgått processen och uppgav att de kunnat se positiva resultat när entreprenörerna haft tid att ägna sig åt andra arbetsuppgifter. Entreprenör B å andra sidan har inte genomgått professionaliseringsprocessen men Bs företag växer och B skulle anse det vara roligare att hantera samt kunna nyttja företaget bättre om en Vd, personalchef eller ekonom skulle anställas. B verkar däremot inte anse att B inte skulle kunna hantera arbetsuppgifterna om B fortsätter sitta som Vd. Detta ställer frågan om B verkligen skulle anse en professionaliseringsprocess vara nödvändig eller endast anse det som en sorts bonus, inte ett måste. Att inte klara av arbetsuppgifter inom management är en aspekt entreprenör D tar

upp. D anser sig själv inte klara av att hantera ledningen om företaget växer, vilket i denna kontext tolkas som att D anser processen vara nödvändig på grund av bristande kunskap inom management.

Entreprenör C anställde en Vd med anledningen att arbetsuppgifterna var för stora att hantera själv efter expansionen av sin verksamhet, samt att C inte ville spendera lika mycket tid på arbetet. Att inte klara arbetsuppgifterna tyder på att C tycker processen har varit nödvändig. Eftersom C också beslutade sig att inte spendera mycket tid i den dagliga verksamheten tyder detta på att en person, den nya Vd:n, kan klara av arbetsuppgifterna utifrån ett tidsperspektiv, bara att C inte skulle klara av det. Det som motsäger denna syn är att C nu är tillbaka på sin position som Vd och klarar av att hantera sina arbetsuppgifter. Det som skiljer är företagets tillstånd under de två tidpunkterna: När C hade anställt en Vd var företaget växande men nu när C är tillbaka som Vd växer inte företaget längre. Därmed kan Cs uppfattning av professionaliseringsprocess anses vara nödvändig endast när företaget är växande.

E har i nuläget och i framtiden inga planer att anställa någon på en högre ledningsnivå och vill därmed inte genomgå en professionaliseringsprocess. E verkar däremot bygga detta endast på grund av att företaget inte växer och E i framtiden inte heller vill att företaget ska växa. Därmed kan Es uppfattning om professionaliseringsprocessen tolkas som endast vara nödvändig inom växande företag vilket också stämmer med de andra entreprenörers åsikter.

De intervjuade entreprenörernas uppfattning av professionalisering är att det är nödvändig i växande företag, vilket överensstämmer mestadels med Firnstahls (1986) uppfattning. Firnstahl (1986) menar att stressen och arbetsbelastningen som ökar när entreprenörens företag växer och detta var grundorsakerna till att han genomförde processen i sin verksamhet. Det som stämmer överens med uppfattningen av de intervjuade entreprenörerna är att processen bör ske i växande företag, då den kan anses som nödvändig för just dessa företag. Det som skiljer sig är att Firnstahl (1986) egentligen inte hade något emot att hantera personal och managementfrågor, bara att det blev för många arbetsuppgifter att hantera. Entreprenör A och F som anställt en Vd anser det skönt att slippa hantera dessa frågor och kunna specialisera sig inom företaget, vilket också är entreprenör B åsikt, som står inför processen. B hade uppskattat om en person kunde ta över dessa uppgifter så att B kunde ägna sig åt arbetsuppgifter B känner större intresse för.

Även om entreprenörerna mestadels anser att professionaliseringsprocessen är

nödvändig i ett växande företag, behöver det inte innebära att entreprenörerna har en positiv inställning mot den. En negativ aspekt av professionaliseringsprocessen är kostnadsfrågan. Detta tar särskilt entreprenör B upp, som står inför processen men funderar om det är kostnadseffektivt att anställa en Vd, personalchef eller ekonomiansvarig. Även entreprenör E, som inte vill att företaget ska växa, tar upp kostnadsfrågan av att anställa någon på högre ledningsnivå som en hämning att driva företaget till den storleken att professionalisering hade varit nödvändig. Fastän endast två av sex entreprenörer tar upp kostnadsfrågan som ett hinder för processen kan det förmodas att alla entreprenörer ser detta som en påverkande faktor angående beslutsprocessen om professionalisering av management ska genomföras eller inte.

Bortsett från de ekonomiska aspekterna av en professionaliseringsprocess samt om det är nödvändigt för organisationen att växa, så påverkas entreprenörens uppfattning av personliga egenskaper och motivationer för företaget.

5.2 Entreprenörens personlighet

När beslut fattas av en människa så har personens personlighet en stor påverkan på beslutet, därför kan beslutsresultat variera beroende på personen som utför det. Tanken är att entreprenörer ska ha generella personlighetsdrag som får deras beslutfattande och uppfattande av situationer att vara någorlunda lika varandra. Detta indikeras av tidigare studier (Littunen, 2000; Low & MacMillan, 1988; Zhao & Seibert, 2006) när vanliga egenskaper av entreprenörer beskrivs. Även om entreprenörer sägs uppvisa liknande personlighetsdrag, behöver det inte betyda att det inte finns undantag. Likaså behöver de generella egenskaperna inte förekomma i samma sorts uppsättning hos alla entreprenörer. Kan ett samband ses bland de intervjuade entreprenörerna i personlighetsdrag, som skulle kunna påverka deras uppfattning av professionaliseringsprocessen, eller är de oberoende av varandra?

Kontrollbehov är något som eftersökts under intervjuerna för att se om entreprenörerna delar detta drag och det resulterade i att fyra av sex entreprenörer hade tydligt behov av kontroll kring sina företag. Med andra ord inte någon övertygande majoritet för att kunna påstå att de flesta entreprenörer har kontrollbehov utan vidare diskussion. Entreprenör D kände inget större kontrollbehov och bakgrunden till detta låg i att D tyckte det att hade varit

skönt och relativt enkelt att avvara ansvar. En väldigt liknande situation var det för entreprenör F eftersom F inte ville ha för mycket ansvar, inte hade för svårt att lämna över ansvar och hade likaså inte ett stort kontrollbehov. En koppling mellan att vilja slippa ha ansvar och kontrollbehov är däremot inte självklar eftersom entreprenör E, som vill ha en liten firma och inte vill ha för mycket personalansvar, men har ett starkt kontrollbehov. Situationen för E skiljer sig i jämförelse med de andra på så vis att E aldrig var villig att ta på sig ansvar till att börja med och vill ej växa, så entreprenör E kan därför inte användas för att helt misskreditera en möjlig koppling mellan att vilja slippa ansvar och kontrollbehov. Kontrollbehov är vanligt hos entreprenörer enligt intervjuerna, men presenteras även genom "*The Theory of Achievement Motivation*", som en grundläggande egenskap hos entreprenörer. "*The Theory of Achievement Motivation*" kopplas till kontrollbehov genom att makt ska vara en grund för motivation hos en entreprenör. Makt och kontroll tolkas i detta fall som samma sak och kontroll ansågs därför som ett måste för att entreprenören ska ha motivation för att ta sig framåt, men intervjuresultaten visar att det kan finnas en faktor som visar potentiella hål i hur teorin var menad att användas i detta arbete. Teorin skulle bland annat visa hur kontrollbehov var ett faktum för entreprenörer med växande företag, men att vilja avvara ansvar visar hur detta inte alltid behöver stämma.

Att ta ansvar över sina beslut är något som alla intervjuade entreprenörer gör enligt det interna synsättet av "*The Locus of Control Theory*". Den interna synen av kontroll märks tydligt av i entreprenörernas personligheter, vilket innebär att de anser sig själva vara ansvariga för var de är i livet och att detta inte beror på ödet utan på grund av sina egna beslut. När det gäller att vilja ha ansvar inom sina företag, som tidigare nämnts, så varierar intervju svaren. Entreprenörerna som direkt vill slippa ansvar är D, E och F, men även de övriga har upplevt att de har för mycket ansvar. Mängden ansvar har setts som en stor anledning till att professionaliseringsprocessen är aktuell för entreprenörerna, men för A, B, C och E har det upplevts svårt att lämna över ansvar även om det varit önskat. Detta beror på att det finns en brist i tillit för andra människor och tankesättet att "eftersom jag klarar det bra själv kan jag lika gärna fortsätta". De hade alltså gärna släppt lite ansvar, men har svårt för det på grund av deras personlighet som innehåller kontrollbehov.

Att släppa på ansvar kan anses vara en risk för entreprenören om personen som tar över ansvaret inte utför sin uppgift som entreprenören önskat. Däremot är entreprenörer kända som risktagare då det ofta innebär en stor ekonomisk risk vid uppstartandet av deras företag.

Samtliga intervjuade entreprenörer är risktagare på något sätt, förutom entreprenör E, som helst undviker att ta onödiga risker. Entreprenörer som är risktagare får det enklare att våga ta risken och gå igenom processen, vilket märkts av i intervjuerna, att entreprenörerna som är risktagare också är villiga eller har varit villiga att gå igenom processen någon gång.

Risktagande är en av de mest kända egenskaperna för entreprenörer och det gäller även för egenskaperna kreativitet och innovationsförmåga, vilket framkom under ett antal intervjuer. En av orsakerna till att entreprenörerna vill genomgå processen kan spåras till den kreativa egenskapen. Detta syntes tydligast hos entreprenör B, som vill kunna ägna sig åt sina ursprungliga arbetsuppgifter som innebär kreativt arbete.

I teoretiska referensramen togs också Zhao och Seiberts (2006) undersökning om entreprenörers fem personlighetsdimensioner upp. Undersökningen handlade dock om en jämförelsestudie mellan chefer och entreprenörers personligheter där dimensionerna lades upp på skalor och rangordnades efter hur stor grad chefer och entreprenörer uppvisar av denna dimension. I och med att det inte utförts mätningar på entreprenörernas personliga egenskaper i denna studie, går det inte att direkt jämföra Zhao och Seiberts (2006) resultat med det som undersöks i denna studie. Resultatet från Zhao och Seibert (2006) är att entreprenörer visar en större grad av plikt känsla och öppenhet till nya erfarenheter, men en lägre grad av neuroticism och förmågan att överensstämma med andra individer, och ingen skillnad kunde hittas i graden av extroversion. Då det inte är möjligt att direkt jämföra resultaten med denna studie, tolkas istället Zhao och Seiberts (2006) att entreprenörer har en stor plikt känsla, är öppna till nya erfarenheter, inte är neurotiska och har svårt att överensstämma med andra individer. En tolkning av extroversion går inte att utläsas då utgångsläget är att det inte går att säga om entreprenörer har lägre eller högre grad av extroversion än chefer. Det är svårt att säga hur exakt denna tolkning är, på grund av att entreprenörer kanske egentligen inte är så öppna till nya erfarenheter, bara att de är mer öppna än chefer. Tolkningen av Zhao och Seiberts (2006) resultat ska alltså inte ses som sanning utan snarare ge en utgångspunkt till vilka personliga egenskaper som är intressanta och relevanta att analysera.

Om de fem personlighetsdimensionerna nu tillämpas på entreprenörerna i denna studie, kan det ses stora likheter i särskilt de första två personlighetsdimensionerna: plikt känsla och öppenhet till nya erfarenheter. Samtliga entreprenörer uttryckte att de arbetar med en hög plikt känsla. De visade stort engagemang och ansvar över sina företag, exempelvis när A

berättar att hen investerar hellre mer i företaget istället för att ta ut större lön. Den höga plikt känslan kan också kopplas till entreprenörens skyldighet att genomgå en professionaliseringsprocess. Det framkom i intervjuerna att entreprenörers syn på professionaliseringsprocessen av management var nödvändig om företaget skulle kunna växa. Eftersom entreprenörerna nu uppvisar stor plikt känsla för företaget kan det tolkas som att entreprenörerna kommer att genomgå en professionaliseringsprocess oavsett deras personliga påverkan av processen men för att sätta företagets bästa före.

Öppenhet inför nya erfarenheter kan också anses samspela med risktagande, vilket som tidigare nämnt uppvisades hos alla entreprenörer förutom E. Entreprenör E gav inte intrycket av att vara en risktagare, ändå återfinns en viss öppenhet till nya erfarenheter då E bestämmer sig för att företaget inte ska växa efter att ha varit ansvarig för många anställda på ett tidigare jobb. Att hålla företaget litet anses därmed inte vara en risk men ändå en ny erfarenhet. Däremot kan professionaliseringsprocessen också anses som en ny erfarenhet som alla entreprenörer förutom E är öppna till.

Angående neuroticism, benägenhet till ängslighet och låg självkänsla, instämmer denna studie med vad Zhao och Seibert (2006) indikerar: entreprenörerna i studien verkar inte vara neurotiska. Under intervjuerna utstrålade alla entreprenörer en självsäkerhet, inte osäkerhet eller ängslighet. Såsom när C beskriver sig själv som lugn, vilket är motsatsen till neurotisk och när A berättar att A tror på sig själv och det var det som drev företaget framåt.

Förmågan att överensstämna med andra individer är en svårare egenskap att tolka ur arbetets intervjuer. För att kunna undersöka fullständiga bilden med hur entreprenörers förmåga att överensstämna ser ut, hade det krävts intervjuer och uppfattningar från entreprenörernas medarbetare. Då denna studie endast fokuserar på entreprenörers perspektiv kan analysen också bara ske från denna sida. De entreprenörer som gav material att tolka kring förmågan att överensstämna är entreprenörer A, C, D, E och F. Entreprenörer A, D, och F kan tolkas med en god förmåga att överensstämna då A och D berättar att de kommer bra överens med sina affärspartners angående arbetsfördelningen, både A och D antog de administrativa uppgifterna i företaget och affärspartnern mer kunskapsbaserade uppgifter i respektive specialiseringsområde. Detta liknar också Fs situation med Vd:n som övertog arbetsuppgifter F inte ville behålla. Entreprenör A visar däremot också en mindre god förmåga att överensstämna med den nuvarande Vd:n vid vissa tillfällen, samtidigt som A förklarar att konflikter alltid löser sig vilket också kan antyda en viss god förmåga att

kunna komma överens. Entreprenörer C och E tenderar till en sämre förmåga att överensstämna med andra. Cs förmåga kan tolkas utifrån att en Vd anställdes som inte hade samma uppfattning och vision om företaget som C vilket ledde till att Vd:n inte är kvar på företaget. E arbetar i nuläget med en medarbetare, där E tar alla beslut, vilket kan tolkas som att E inte försöker att överensstämna med medarbetaren, därav kan det ses som en dålig förmåga att överensstämna. Det går inte att distinktivt beskriva dessa tolkningar som motsatser till Zhao och Seiberts (2006) angående förmågan att överensstämna, då författarna behandlar en jämförelsestudie och inte direkt påpekar att entreprenörer har en dålig förmåga att överensstämna. Ändå kan det tolkas som att entreprenörer tenderar att ha en sämre förmåga, då Zhao och Seiberts (2006) visar att entreprenörer uppvisar den sämre än chefer. I denna studie är förmågan att överensstämna av betydelse, då professionaliseringsprocessen innebär en anställning av en individ på högre ledningsnivå som entreprenören måste kunna komma överens med för att gynna företaget.

5.3 Entreprenörens Motivationer

Ett av McClellands (1961) tre motiv i *“The Theory of Achievement Motivation”* är behov av prestation, vilket samtliga entreprenörer uppvisar. Prestationsviljan skiljer sig också från entreprenör till entreprenör, det gemensamma ligger i att alla vill utföra ett bra jobb. Entreprenör C, Vd på hotellet, skulle man kunna anse är den entreprenören som uppvisar minst motivation att prestera. Detta syns i Cs nuvarande situation i att målet med hotellet är att det ska gå runt, C har inte ambitionen att företaget ska växa längre. C hade tidigare haft motivationen att prestera genom att visa ett växande företag. Orsaken för bristen på motivationen idag verkar däremot endast bero på att C tidigare genomgått professionalisering vilket resulterade i att Vd:n avgick kort därefter. Det går å andra sidan inte heller att säga att C inte har ett behov av att prestera, då C kom tillbaka som Vd och jobbar i företaget idag för att hålla positiv omsättning i företaget. Tidigare forskning om prestationsmotivet av teorin hos entreprenörer stämmer därmed överens med denna undersökning, entreprenörerna uppvisar ett behov av prestation.

Även behov av makt, det andra motivet i teorin, är applicerbart för fyra av entreprenörerna. Entreprenör A har redan genomgått en professionaliseringsprocess och

även fast A har lämnat över en del av kontroll inom företaget, lägger A stor vikt på sin röstmajoritet i bolagsstämman för att behålla makt över företaget. Entreprenör B funderar på att genomgå en professionaliseringsprocess inom snar framtid. För att säkerställa att personen som skulle komma in i företaget som exempelvis Vd, planerar B att sätta upp ett tvåårskontrakt med tydliga mål för att kunna säkerställa att inte förlora makt över företaget. Entreprenör C och E planerar inte att lämna över kontroll över företaget och bibehåller på så sätt makt över företaget.

Det tredje motivet ur "*Theory of Achievement Motivation*", behov av tillhörighet, märktes starkast av hos entreprenör A och D. A upplever en stark koppling till sitt företag då det är väldigt personligt och hålls så lokalt som möjligt. D känner stark tillhörighet till sitt företag på så sätt att D behandlar det som sin familj. Detta motiv kommer däremot inte att få någon mer fokus under analysen, då de andra två motiven upplevs mer relevanta och tillräckliga för att skapa en slutsats.

Motivationen för ett växande företag förekommer i fyra utav de sex fall som undersöks, där entreprenören arbetat aktivt för att kunna uppnå målet. Entreprenör Ds företag har vuxit successivt till den storleken företaget har idag och fastän D anser företaget har en bra storlek skulle D inte aktivt hindra företagets framtida växande. Entreprenör E däremot har aktivt bromsat företagets växande och kommer att fortsätta med detta i framtiden. I samband med "*The Theory of Achievement Motivation*" tar Littunen (2000) upp att entreprenörer som motiveras av att företaget ska växa kommer att lyckas bättre än de som inte visar upp denna drivkraft. E som har lyckats med sin plan att hålla företaget litet, har däremot inte uppnått sina finansiella mål de senaste åren. Detta beror inte enbart på att företaget är litet utan kopplas med Es privatliv och att branschen försämrats. Företaget hade möjligtvis varit mer lönsamt om det funnits fler anställda som hade kunnat ta över ansvaret när E inte investerade lika mycket tid längre.

Entreprenör C har i nuläget inte heller motivationer för sitt företag att växa, C har däremot redan vuxit och genomgått en professionaliseringsprocess. Beslutet att inte sträva efter en ny expansion uppstod efter C återgått till sin position som Vd. Cs motivationer för att inte sträva efter ett fortsatt växande företag verkar bero på att C vill spendera mindre tid på företaget och inte ha lust att engagera sig i en ytterligare expansion. Hade det inte förekommit oenighet mellan C och den förra Vd:n, är chanserna stora att Vd:n suttit kvar än idag och C skulle varit mer öppen till att företaget fortsätter växa. Därmed kan det tolkas

som att Cs motivation för behov av makt var större än motivationen för att företaget ska växa.

Entreprenörerna A, B och F har haft konstant motivation för att växa. Deras personliga mål har varit deras motivation för tillväxten. Det som saktat ned tillväxten var själva professionaliseringsprocessen och dess hinder, som märks av just nu för entreprenör B.

5.4 Diskussion

Entreprenörens uppfattning om professionalisering av management påverkas starkt i första hand av entreprenörens motivationer. Har entreprenören inte motivationen att företaget ska växa, så innebär detta direkt att entreprenören inte anser professionaliseringsprocessen vara nödvändig. Alla intervjuade entreprenörer håller däremot med om att motivationen för företaget är att växa, så ses professionaliseringsprocessen som nödvändig.

De entreprenörer som valt att växa, men ej anställt någon Vd i dagsläget ser på det som en fråga av tillit och en kostnadsfråga. För att de ska våga lämna över ansvar och släppa på kontrollen måste entreprenören veta att Vd:n kommer jobba i samma riktning som entreprenören vill och att det kommer vara en kostnadseffektiv investering. Att det ska vara kostnadseffektivt är lätt att förstå utan ytterligare diskussion, men problemet med att lämna ansvar och våga lita på en andra är en annan aspekt. Tillitsproblemet kan ha sitt ursprung i hur entreprenörer oftast fått ta hela ansvaret själva och bestämt sin egen riktning. Genom "*The Locus of Control Theory*" placeras entreprenörer oftast inom den interna synen, som personer som tar livet i sina egna händer och inte tror på ödet. Genom att lämna över ansvar så lämnar de även den interna synen från "*The Locus of Control Theory*" och närmar sig den externa synen, vilket går emot deras grundläggande personlighetsdrag. När entreprenören behöver lägga stor påverkan på företagets framtid i någon annans händer och lita på att denna person kan hantera det entreprenören skapat så blir det ett mer externt perspektiv utifrån "*The Locus of Control Theory*". Processen blir alltså en kollision med entreprenörens grundläggande tankesätt, vilket försvårar processens förlopp och uppfattas som jobbig för entreprenören. Eftersom entreprenörer är generellt placerade i den interna synen så kan man se om professionaliseringsprocessen påverkar entreprenören på något sätt beroende på om processen bidrar till ett externt eller internt tänk. Man kan se på processen som att entreprenören lägger en del kontroll av sin omgivning i någon annans händer, vilket

skulle kunna ses som ett externt synsätt. Däremot så är beslutet om processen fortfarande tagen av entreprenören och även kontrollerad av entreprenören. Processen innebär att mindre handlingar tas hand av någon annan, men den stora kontrollen består hos entreprenören då hen fortfarande har makten över företaget och ett externt synsätt går inte riktigt att applicera på den stora bilden av det hela. Det kan upplevas under processen för entreprenören som om hen inte längre har kontroll, vilket då skulle kunna resultera i en tillfällig extern uppfattning av situationen. Det är just denna korta uppfattning som fokuserats på vid användningen av teorin. Det är i denna del som en potentiell kollision mellan tankesätten kan uppkomma som försvårar processen psykologiskt för entreprenören.

Den interna synen innebär alltså kontroll över sitt egna liv, men bland entreprenörerna så är även ett kontrollbehov inom deras företag vanligt. Resultatet av entreprenörernas uppfattning kring professionaliseringsprocessen varierade starkt beroende på om de upplevde ett kontrollbehov eller ej. Entreprenörerna med kontrollbehov upplevde/upplever att processen är svårare att genomföra än de utan kontrollbehov. Detta beror såklart på grund av att processen innebär att entreprenören måste ge upp en del kontroll. Kontrollbehovet är också kopplat till entreprenörens motivation för behov av makt. Där behovet av makt försvårar genomförandet av professionaliseringsprocessen, vilket försämrar entreprenörens uppfattning av processen.

“*The Theory of Achievement Motivation*” har använts för att diskutera två av de tre motiven som fokuseras på i teorin, dessa två är makt och prestation. Alltså att makt och prestation är något som entreprenören behöver för att kunna drivas framåt. Det är även framlagt att dessa två motiv krockar med professionaliseringsprocessen. Alltså att entreprenören behöver ge upp makt och prestation vid en sådan process. Detta borde leda till en stor förlust av drivkraft för entreprenören enligt “*The Theory of Achievement Motivation*”. Teorin säger att detta borde påverka entreprenören negativt, men i intervjuerna så framkom det inte. Entreprenör F som från början ville arbeta med frihet i egna köket och tillfredsställa kunder har efter professionalisering inte förlorat makten i köket och inte förlorat motivation att prestera med bra mat för att få nöjda kunder. Därmed har F inte heller förlorat sin motivation efter processen. Entreprenör A har efter genomförandet av processen inte heller förlorat hans motivation för makt, då A värderar hans röstmajoritet på bolagsstämman. Behovet av prestation verkar inte heller gå förlorat, då A engagerar sig i företagets framtid och anser sig själv kunna göra mer nytta med sina nya arbetsuppgifter.

Spelar den makt och prestation som ges upp någon roll i så fall? Det beror på. I efterhand och på lång sikt så borde inte entreprenörens driv påverkas, så länge inte entreprenören inte ger upp all sin makt och slutar interagera med företaget. På kort sikt och framförallt under processen så har den makt och prestation som ges upp någon sorts betydelse i alla fall, men efter vad som kunnat tolkas av intervjuresultaten så innebär det inte att entreprenören förlorar sitt driv för företaget. Det som sker förklaras bättre som en förlust av engagemang gentemot självaste processen.

I den teoretiska referensramen presenteras artikeln *Letting Go* av Firnstahl (1986), som ett komplement för intervjuerna. Situationen som presenteras i artikeln är liknande till de situationer som eftersöktes inför intervjuerna och de problem i artikeln som är av relevans för arbetet jämförs därför kort med de intervjuade. Firnstahls (1986) första problem, att se någon försöka utföra sitt gamla jobb och misslyckas med det, märktes av hos två av de entreprenörer som anställt en Vd. Entreprenör A och C visade tydligt att de upplever liknande problem som Firnstahl (1986) gjorde då As nuvarande Vd jobbade på företaget i sju år innan hen blev anställd som Vd och detta var motivationen att A kunde lita på Vd:n. Entreprenör C hade väldigt svårt med att ta distans när Vd:n arbetade. Eftersom entreprenörerna, inklusive Firnstahl (1986), är övertygade om att de kan utföra arbetet effektivare så är det jobbigt att se någon misslyckas och på så sätt skada företaget. Det andra problemet som Firnstahl (1986) upplevde, att behöva ge upp sin roll som specialist och övergå till en generalist, känns inte igen bland de intervjuade. Firnstahl (1986) menade att han var tvungen att agera som ledare över företaget och kunde inte sysselsätta sig med andra arbetsuppgifter. Det är motsatsen för de intervjuade som anställt en Vd, A och F, då de kunnat specialisera sig på något inom sina företag som de upplever kul eller effektivt. Denna skillnad kan bero på att storleken på Firnstahls (1986) företag är mycket större än någon av de intervjuades företag och har därför mer ledningsfrågor att arbeta med. Även det tredje och fjärde problemet som Firnstahl (1986) diskuterade är svåra att applicera på de intervjuade entreprenörerna eftersom hans professionaliseringsprocess innefattar en generalisering av sina arbetsuppgifter, en övergång till en ledande ägare endast. Firnstahl (1986) verkar mer ambitiös för att få sin organisation att växa snabbt och känner alltså inget behov av att återgå till sina "simpel" arbetsuppgifter, vilket inte känns igen bland de intervjuade. Det närmaste exemplet vore hos entreprenör A, som har en större mängd anställda och har tagit på sig en roll där A finner att A nyttjar företaget på bästa möjliga sätt. A jobbar fortfarande med något

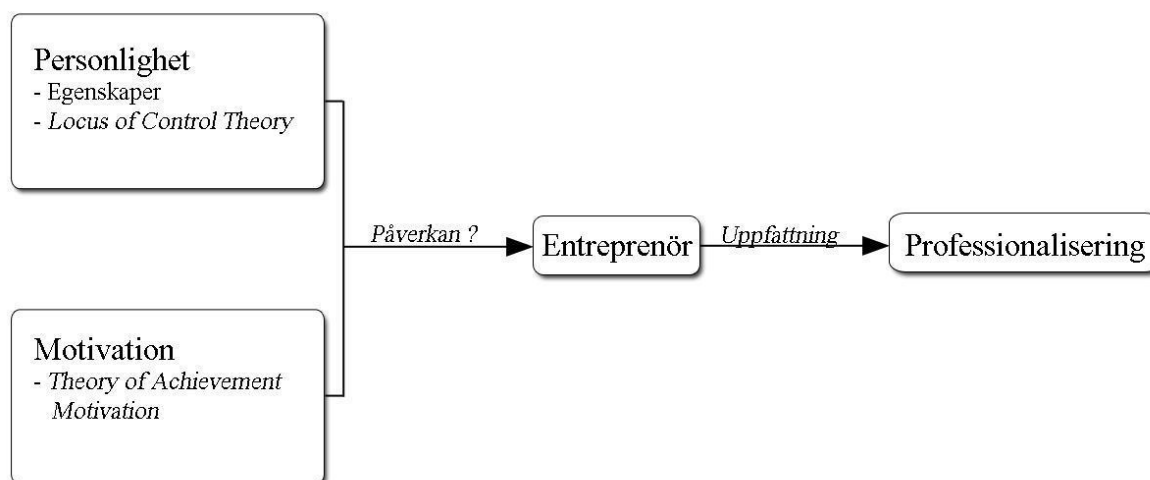
specifikt och något som A finner roligt och intressant, vilket gör att A inte befinner sig i samma situation som Firnstahl (1986) angående generaliseringen.

De entreprenörer som diskuteras och intervjuas ligger i olika faser av sitt entreprenörskap, då de sträcker sig från mindre företag till stora företag med anställd Vd. Littunen (2000) förklarar hur egenskaperna av entreprenörer kan variera beroende på var i sitt entreprenörskap de ligger och att egenskaperna utvecklas längst med entreprenörskapet. Därför var det viktigt att intervjuerna höll sig till förstagångsentreprenörer som inte redan utvecklats och fått uppleva en professionaliseringsprocess i ett annat företag. Denna avgränsning såg till att resultaten inte spretade åt flera håll och blev svårförstådd. Grundidén med forskningen som Littunen (2000) presenterade var däremot inte till för avgränsningen utan för att se om uppfattningen av processen påverkas beroende på var i sitt entreprenörskap entreprenören låg. Det som resulterade var framförallt att det var enklare att se tillbaka på processen än att förbereda sig för den, vilket var förväntat då det mesta i livet uppfattas på så vis. Vilka egenskaper som påverkas av just processen har inte preciserat då det inte var syftet med arbetet.

Ytterligare en aspekt som påverkar entreprenörers uppfattning av professionalisering framkom när Es uppfattning om att lämna kontroll till medarbetare förändrades efter att personliga omständigheter orsakade E att inte vara lika aktiv och närvarande på arbetet. Detta är en del vars påverkan inte efterfrågades i syftet, utan upptäcktes under den mer öppna intervjun när E berättade det självmant. Valet att inte efterfråga mer information om ämnet för att inte utsätta E resulterar däremot i en försvårad analys av påverkan på uppfattningen av professionalisering utifrån förändringar i privatlivet. Det kan ändå sammanställas att de privata förändringarna hos E ledde till mindre fysisk och psykisk närvaro på arbetet vilket resulterade i att E släppte mer kontroll till medarbetare. Insikten att medarbetaren kunde hantera den tillkomna arbetsbördan, kan med stor sannolikhet ses som det utslaget som förändrade Es uppfattning av professionalisering. Innan hade E inte kunna tänka sig genomföra en professionalisering, men nu ser E det positiva i professionalisering att kunna lämna över mer ansvar.

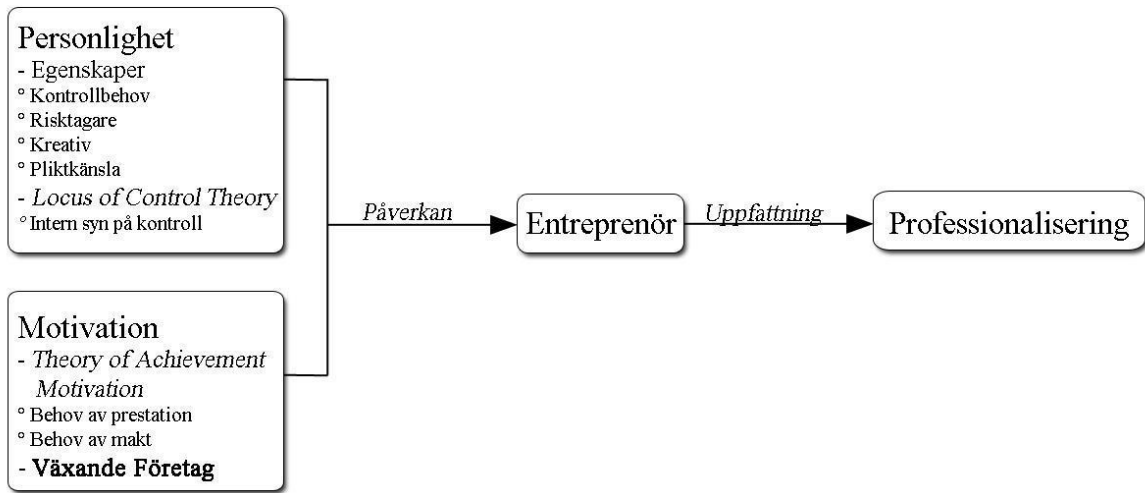
5.5 Analysmodell

I den teoretiska referensramen presenteras följande analysmodell för att kartlägga analysens struktur och underlätta dess förståelse:



Figur 1

Efter att analysen har genomförts blev det tydligt att modellen fortfarande är relevant, då de intervjuade entreprenörernas uppfattning av professionalisering påverkades av motivationer och egenskaper. Innan analysen genomfördes kunde det endast spekuleras om påverkan finns, därav frågetecknen efter påverkan, men i efterhand skulle en förändring i analysmodellen innebära borttagandet av frågetecknet. Ytterligare en förändring i modellen blev synlig efter analysens gång: En komplettering under entreprenörens motivationer. En stor aspekt som påverkar entreprenörens syn på professionalisering är om entreprenörens motivation är ett växande företag. Alla intervjuade entreprenörer instämde att de anser processen vara nödvändig inom ett växande företag. Därmed bör också analysmodellen förändras för att inkludera växande företag som en påverkan på entreprenörens uppfattning av professionalisering. De personliga egenskaperna som har störst påverkan av uppfattningen är kontrollbehov, risktagare, kreativitet, plikt känsla och en intern syn på kontroll. På grund av den stora påverkan valdes det att lägga till de konkreta egenskaperna i modellen. De viktigaste motivationerna som påverkar uppfattningen är behov av prestation, behov av makt, samt som tidigare nämnt motivationen av ett växande företag. Den kompletterade analysmodellen ser därmed ut som följande:



Figur 2

6. Slutsats

Entreprenörer som vill växa upplever professionaliseringsprocessen som något positivt och nödvändigt i den stora bilden. Det är däremot betydligt enklare att säga att processen är nödvändig och positiv än att faktiskt genomföra den. Inför processen upplevs en del oroligheter och det kan vara så att processen saktar ned växten av företaget då entreprenören inte är helt bekväm med situationen. Trots de olika hindren som gör det hela något jobbigt att gå igenom så vill entreprenörerna i slutändan kunna släppa på lite vilket upplevs som positivt när det väl är genomfört och lyckat.

De största hindren för att genomgå processen är entreprenörens kontrollbehov, brist på tillit och stora kostnader. Entreprenörens generella egenskaper har betydelse för hur processen upplevs och dessa personlighetsdrag har visat sig kunna påverka både positivt och negativt inför processen. Negativt på så sätt att processen strider mot deras grundläggande tankesätt och ansvarshantering. Positivt på så sätt att de är vana vid hantering av risker och nya erfarenheter. Teorin "*The Theory of Achievement Motivation*" kan användas för att beskriva varför processen kan upplevas jobbig för entreprenören genom entreprenörens generella egenskaper.

Beroende på entreprenörens motivationer kan processen förenklas eller försvåras betydligt, om entreprenören vill expandera och växa så är det betydligt enklare än om motivationerna vore att hålla kvar företaget på en bestämd storlek. Detta eftersom processen inte blir lika nödvändig utan ger mer jobb än nytta för en entreprenör som inte har motivationen att expandera.

6.1 Framtida forskning

Arbetet fokuserade på uppfattningen av professionalisering och det som kan påverka denna uppfattning. Några stora moment som kan påverka presenterades, men det är viktigt att påpeka att det skulle kunna finnas oändligt många saker som kan påverka entreprenörens uppfattning av professionalisering. Att kunna gå igenom allt ska inte vara ett krav, men det kan finnas stora moment som påverkat resultatet utan författarnas vetskap. Det skulle vara av intresse för detta arbete om framtida forskning letade fram fler orsaker till vad som kan påverka entreprenörens uppfattning kring processen för att se om det finns andra orsaker till

resultatet. Såsom exempelvis förändringar i privatlivet vilket redan har nämnts i detta arbete, men inte kunnat analyseras på grund av brist på information.

Utifrån den teoretiska referensramens uppbyggnad hittades en artikel av Littunen (2000), som förklarar hur entreprenörens egenskaper förändras genom sitt entreprenörskap och utvecklas med tiden. Egenskaperna anses vara en stor del av uppfattningen till professionaliseringsprocessen, men det som inte nämnts är att processen skulle kunna vara ett utvecklingsmoment för entreprenörens egenskaper. Det skulle alltså visa en skillnad i egenskaperna från entreprenörerna innan processen och de som inte gått igenom den än. Detta har inte eftersökts då det inte ingår i syftet, men det är en potentiell fråga för framtida forskning.

6.2 Praktisk Tillämpning

Detta arbete har syftet att skapa en djupare förståelse för entreprenörens uppfattning av professionalisering, därmed är den största praktiska tillämpning också att informera om processen, särskilt dem som kommer att påverkas av professionalisering mest. Entreprenören är utan frågan den som känner av situationen mest och för att se till att entreprenören är förberedd så kan en detta arbete vara en slags genomgång av vad professionalisering kommer att innebära. Det är många entreprenörer som får tidig hjälp genom banker eller andra organisationer för att komma igång. Genom dessa organisationer får de en del utbildning och information kring hur de kan genomföra sin affärsidé. Det som föreslås här av författarna är att arbetet ger uppmärksamhet om ämnet och svårigheter om hur en entreprenör uppfattar processen. Därmed skulle det kunna utvecklas till att organisationerna samtidigt informerar entreprenörerna om hur det kan se ut när de når denna situation så att de får mer tid att tänka på det och är mer förberedda på processen när den väl är relevant.

En annan person som påverkas starkt av professionalisering är självaste Vd:n som anställs. Vd:n kan ha hjälp av att känna till hur svårt det är för entreprenören att gå igenom denna process för att då kunna anpassa sig till situationen. De organisationer som utbildar entreprenören skulle kunna rekommendera entreprenören att berätta för Vd:n hur hen uppfattar processen när Vd:n anställs. På så sätt får entreprenören lämna det hen är bekväm med att berätta och Vd:n kan arbeta därefter med förståelse för entreprenören situation.

7. Källförteckning

7.1 Vetenskapliga Artiklar

Ahmed, S. U. (1985). Risk-Taking, Propensity, Locus of Control and Entrepreneurship. *Personality and Individual Differences* 6(6), 781–782.

Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of business venturing*, 2(1), 79-93.

Brante, T. (2009). Vad är en profession? Teoretiska ansatser och definitioner. I L. Maria (Red.), *Vetenskap för profession*, 8(1), 15-34.

Brightman, B. K. (2004). Why managers fail, and how organizations can rewrite the script. *The Journal of Business Strategy*, 25(2), 47-52.

Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.

Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance-A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.

Cromie, S., & S. Johns (1983). Irish Entrepreneurs: Some Personal Characteristics, *Journal of Occupational Behaviour* 4(4), 317–324.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 85-102.

Firnstahl, T. W. (1986). Letting go. *Harvard Business Review*, 64(5), 14-18.

Harvey, C.D. (1988) Telephone Survey Techniques. *Canadian Home Economics Journal* 38(1), 30–5.

Hung, S. C., & Whittington, R. (2011). Agency in national innovation systems: Institutional entrepreneurship and the professionalization of Taiwanese IT. *Research Policy*, 40(4), 526.

Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1986). Personality, Culture, and Organization. *The Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.

Lachman, R. (1980). Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies, *Management International Review* 20(2), 108–116.

Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(6), 295-295.

Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.

Mescon, T. S., & J. R. Montanari (1981). The Personalities of Independent and Franchise Entrepreneurs: An Empirical Analysis of Concepts, *Journal of Enterprise Management* 3(2), 149–159.

Montanye, J. A. (2006). Entrepreneurship. *The Independent Review*, 10(4), 547-569.

von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.

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

Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(1), 42-57.

Singh, S. (1970). Among Agricultural and Business Entrepreneurs of Delhi, *Journal of Social Psychology* 81(2), 145–149.

Singh, K. (2011). Study of achievement motivation in relation to academic achievement of students. *International Journal of Educational Planning & Administration*, 1(2), 161-171.

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.

Stewart, W. H., & Roth, P. L. (2007). A Meta-Analysis of Achievement Motivation Differences between Entrepreneurs and Managers. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 401-421.

Sturges, J. E., & Hanrahan, K. J. (2004). Comparing Telephone and Face-to-Face Qualitative Interviewing: a Research Note. *Qualitative Research*, 4(1), 107-118.

Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259.

7.2 Böcker

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber

Bryman, A. & Bell, E., (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2. uppl.). Stockholm: Liber ekonomi.

Flamholtz, E. G. (1990). *Growing Pains: How to make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco & Oxford: Jossey-Bass Publishers

Jacobsen, D. I., & Sandin, G. (2002). *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.

Riipinen, M. (1997). *The relationship of job and work involvement to occupational needs, Locus of Control, and mental well-being*. Helsingfors: ORTON Research Library.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

7.3 Databaser

Heuristik. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 25 februari, 2017, från:
<http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/heuristik>

Karaktär. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 07 mars, 2017, från:
<http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/karaktär>

Locus. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 07 mars, 2017, från:

<http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/locus>

Personlighet. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 07 mars, 2017, från:

<http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/personlighet>

Professionalisering. (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 8 februari, 2017, från:

<http://www.ne.se.login.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/professionalisering>