

# Hva er utslagsgivende faktorer for at unge personer velger å bli entreprenører?

**Jens-Martin Johnsrud**

NTNUs Entreprenørskole

Innlevert: august 2015

Hovedveileder: Lars Øystein Widding, IØT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



## **Problemstilling**

Hensikten med denne oppgaven er å få en forståelse for hvorfor enkelte personer velger å bli entreprenører i ung alder og hva som er medvirkende årsaker på individnivå til at de tar dette valget.

Det er foretatt et induktivt, kvalitativt studie hvor det er gjort intervjuer av unge entreprenører.

Veileder: Professor Lars Øystein Widding, IØT, NTNU

## **Forord**

Denne oppgaven er avsluttende oppgave i emnet TIØ4945 – Innovasjon og Entreprenørskap, masteroppgave. Oppgaven er fullførende del av forfatterens Mastergrad og sivilingeniørutdannelse i Industriell økonomi og teknologiledelse ved Norges Teknisk-Naturvitenskaplige Universitet.

Jeg vil rette en takk til veileder Professor Øystein Widding og andre ansatte ved IØT fakulteter ved NTNU som har tillatt et tilpasset løp for gjennomføring av oppgaven og fullføring av forfatterens mastergrad. Videre vil jeg rette en takk til intervjuobjektene som har satt av tid til å stille opp i dybdeintervjuer.

## Sammendrag

Denne oppgaven studerer unge entreprenører og identifiserer årsaker til at de velger entreprenørskap som karrierevei. Det er gjort et litteraturstudie i emnene motivasjon, nettverk, self-efficacy og entreprenøriell self-efficacy (ESE). Det er gjennomført et empirisk studie gjennom dybdeintervjuer med fire unge entreprenører som har startet vekstbedrifter. Deres svar er analysert opp mot funn i litteraturen.

Tidligere forskning tar først og fremst for seg et av de fire nevnte emnene i hvert enkelt studie og har identifisert suksesskriterier og personlige egenskaper for entreprenørskap. Det er generelt mangel på empiriske funn i forskning på årsaker til entreprenørskap. Denne oppgaven ser på en sammenstilling av motivasjon, nettverk, self-efficacy og ESE. Flere forskere (Chen, Green & Crick, 1998; McGee, Peterson, Mueller & Sequeira, 2009; Zhao, Seibert & Hills, 2005) argumenterer for ESE modellen og anser dette som en god indikator for individers intensjoner for oppstart. I denne oppgaven er det gjort funn som viser at ESE er viktig for suksess med gjennomføring av entreprenørskap som sammenfaller med Lucas et al. (2009) sine funn, men at generell self-efficacy, motivasjon og sosialt nettverk har større betydning når det gjelder unge personers intensjoner og ønsker om å starte egen bedrift. Personlig motivasjon knyttet opp mot motivasjonsfaktorer for entreprenørskap er essensielt for å iverksette en sirkulær prosess (fig 1.) som utvikler og styrker individets ønske og ferdighet til å bli en suksessfull entreprenør. Motivasjon, self-efficacy, nettverk og ESE har synergier i forhold til hverandre som gir videreutvikling i den sirkulære prosessen. ESE og evne for suksess med entreprenørskap styrkes gjennom erfaring og læring om entreprenørskap.

Entreprenøren er ansett som den viktigste ressursen i oppstarten av et selskapet og flere suksessfulle entreprenører vil føre til flere selskaper, økt verdiskapning og flere arbeidsplasser. Det er en felles forståelse blant politikere, utdanningsinstitusjoner og andre interessenter om økt fokus på entreprenørskap og oppstart av flere selskaper i Norge kan føre til verdiskapning og fremtidig vekst i den norske økonomien. En bevisstgjøring av funnene i dette studiet og en implementering av den sirkulære prosessen i utdanning for entreprenørskap kan føre til at flere studenter starter bedrift. Bruk av funnene gjennom

virkemiddelapparat for entreprenørskap kan også føre til at andre unge potensielle entreprenører tar de nødvendige stegene for å bli suksessfulle entreprenører.

## Innholdsfortegnelse

<b>Problemstilling</b> .....	<b>i</b>
<b>Forord</b> .....	<b>ii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iii</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
Motivasjon for studie .....	1
Hvorfor .....	1
Metode .....	3
<b>Teoridel</b> .....	<b>4</b>
Relasjon mellom de valgte domeneene .....	4
Forskningsspørsmål .....	6
Nettverk.....	8
<i>Sosiale nettverk og sosial kapital</i> .....	9
<i>Utvikling og vedlikehold av nettverk</i> .....	9
<i>Forskjellige type relasjoner</i> .....	10
<i>Utviklingsløp i faser</i> .....	11
<i>Nettverk og suksess med utvikling av selskap</i> .....	12
Self-Efficacy .....	14
<i>Generell Self-Efficacy</i> .....	14
<i>Kilder til self-efficacy</i> .....	14
<i>Self-efficacy i praksis</i> .....	15
Entreprenøriell Self-efficacy .....	16
Hvordan måle ESE? .....	17
Hvordan øke ESE? .....	17
<i>Ulemper ved for høyt ESE</i> .....	19
<i>Kritikk til ESE</i> .....	20
Generell self-efficacy og resultater .....	21
Motivasjon .....	22
<i>Motivasjon og psykologi</i> .....	22
<i>Behov for selvrealisering</i> .....	23
<i>Personlig utvikling</i> .....	23
Entreprenøriell motivasjon .....	23
<i>Utenforliggende faktorer eller indre motivasjon</i> .....	24
<i>Motivasjonsområder innenfor entreprenørskap</i> .....	24
<i>Visjon</i> .....	25
<i>Mål</i> .....	26
<i>Vilje</i> .....	26
<i>Generell selvtillit (General self-confidence)</i> .....	27
<i>Riskovilje og forhold til usikkerhet</i> .....	27
<i>Tolerance of ambiguity</i> .....	28
<i>Drive, gjennomføringsevne</i> .....	28
<i>Utholdenhet</i> .....	28
<i>Kontroll over utfall</i> .....	29
<i>Behov for måloppnåelse</i> .....	29
<i>Motivasjon i flere faser</i> .....	29
Oppsummering av teori.....	31
<b>Metode</b> .....	<b>33</b>

Kvalitativ metode.....	33
Undersøkellesdesign.....	33
Individuelle intervjuer.....	33
Utvalg.....	34
<i>Litteratur</i> .....	34
<i>Primærdata</i> .....	34
Analysessteg.....	34
<i>Validitet</i> .....	34
<i>Reliabilitet</i> .....	35
Troverdighet.....	35
<b>Oppsummering av intervjuer .....</b>	<b>36</b>
Intervjuobjekt 1:.....	36
<i>Kan du fortelle litt om firmaet du startet og hvordan du fikk ideen?</i> .....	36
<i>Valget om entreprenørskap som karrierevei:</i> .....	37
<i>Hva vil du selv anse som den viktigste grunnen til at du startet firma?</i> .....	38
<i>Sosialt Nettverk</i> .....	38
<i>Nettverk og Ressurser</i> .....	39
<i>Nye relasjoner, utvide nettverk</i> .....	39
<i>Følte du at du ville klare det?</i> .....	40
<i>Tro på egne ferdigheter til entreprenørskap</i> .....	40
<i>Motivasjonsfaktorer videre</i> .....	40
<i>Suksesskriterier</i> .....	41
Intervjuobjekt 2:.....	43
<i>Litt om deg selv</i> .....	43
<i>Kan du fortelle litt om firmaet du startet og hvordan du fikk ideen?</i> .....	43
<i>Valget om entreprenør som karrierevei:</i> .....	44
<i>Hva vil du selv anse som den viktigste grunnen til at du startet firma?</i> .....	44
<i>Sosialt Nettverk</i> .....	44
<i>Nettverk og Ressurser</i> .....	45
<i>Nye relasjoner, utvide nettverk</i> .....	46
<i>Følte du at du ville klare det?</i> .....	47
<i>Suksesskriterier</i> .....	48
Intervjuobjekt 3.....	50
<i>Kan du fortelle litt om firmaet du startet og hvordan du fikk ideen?</i> .....	50
<i>Valget om entreprenør som karrierevei:</i> .....	51
<i>Hva vil du selv anse som den viktigste grunnen til at du startet firma?</i> .....	51
<i>Sosialt Nettverk</i> .....	52
<i>Nettverk og Ressurser</i> .....	52
<i>Nye relasjoner, utvide nettverk</i> .....	53
<i>Følte du at du ville klare det?</i> .....	54
<i>Suksesskriterier</i> .....	54
Intervjuobjekt 4.....	54
<i>Kan du fortelle litt om firmaet du startet og hvordan du fikk ideen?</i> .....	55
<i>Valget om entreprenør som karrierevei:</i> .....	56
<i>Hva vil du selv anse som den viktigste grunnen til at du startet firma?</i> .....	56
<i>Sosialt Nettverk</i> .....	57
<i>Nettverk og Ressurser</i> .....	57
<i>Nye relasjoner, utvide nettverk</i> .....	58
<i>Følte du at du ville klare det?</i> .....	58
<i>Hadde du kunnskapen som trengtes?</i> .....	59
<i>Suksesskriterier</i> .....	59
<b>Drøfting.....</b>	<b>61</b>
<i>Praktisk implementering</i> .....	69



Teoretisk implementering .....	70
Videre forskning .....	71
<b>Konklusjon .....</b>	<b>71</b>
<b>Etterord.....</b>	<b>73</b>
<b>Referanseliste.....</b>	<b>74</b>

## **Innledning**

### **Motivasjon for studie**

Som student ved NTNUs entreprenørskole (ES) skriver jeg masteroppgave om entreprenørskap blant unge i Norge. Jeg har studert tre år ved masterprogrammet Produktutvikling og produksjon ved NTNU i forkant av masterprogrammet på NTNUs entreprenørskole. Studietiden min har vært kombinert med flere års erfaring som gründer av et selskap som har utviklet nye produkter innen sport. I tredje semester ved masterprogrammet ved ES skrev jeg prosjektoppgave om hvorvidt selskapet burde entre markedet med vinterprodukter I tillegg til de opprinnelige wakeski-produktene.

Mitt entreprenørielle venture startet allerede under mitt andre studieår ved NTNU. Progresjonen i prosjektet satte krav til at jeg måtte dedikere mer tid og det førte til at jeg valgte å ta studiene på deltid. I løpet av disse årene har jeg tilegnet meg praktisk erfaring som entreprenør og samtidig lært den teoretiske vinklingen på feltet som har gitt meg tilførsel av kunnskap og gitt meg progresjon i caset. På et tidspunkt ble det tent en gnist som utløste avgjørelsen om at jeg skulle starte mitt eget firma. Den teoretiske innføringen gjennom studiet sammen med kunnskap og erfaringer fra entreprenørskapet som jeg fikk etter hvert som jeg prøvde meg frem, førte til at jeg tok dette valget. For min del har det vært veldig riktig og inspirerende å starte som entreprenør og jeg vil gjerne motivere andre som har interesse for å ta dette valget.

I denne oppgaven vil jeg forsøke å indentifisere hva som er utløsende faktorer for at unge personer velger å bli entreprenører som sitt karrierevalg i stedet for å søke jobb etter endt studie. Jeg vil se på om det er faktorer som kan belyses og innføres i utdanningsprogrammer for entreprenørskap som kan gjøre at flere tar dette valget.

### **Hvorfor**

Entreprenører skaper nye selskaper som står for innovasjon og verdiskapning i samfunnet vi lever i. Små og mellomstore bedrifter har betydelig verdi da de fleste bedrifter i Norge havner i denne kategorien og 99,5 prosent av bedriftene har under 100 ansatte (Nærings- og handelsdepartementet, 2012). Entreprenører har skapt over 95% av velstanden i USA fra

1980 til 2005 og i samme periode skapt 34 millioner arbeidsplasser (Segal, Borgia & Schoenfeld, 2005). I Norge har vi riktignok et forbedringspotensial når det gjelder grunnlag for å danne selskaper med vekst. I følge rapporten Nordic Growth Entrepreneurship Review fra 2012 ligger Norge rangert som nr 13 for land i OECD-områder og sist blant de nordiske landene. Det er spesielt innen forskning og utvikling Norge ligger bak de andre landene. Det vises til at det er en forbedret kultur til entreprenørskap, som lenge har vært en utfordring i de nordiske landene, men at nordmenn fortsatt er redde for å ta risiko og starte bedrift selv (Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning, 2015). I en tid hvor vi vet at vår største eksportvare – oljen er i ferd med mister sin verdi, er det stadig viktigere at det oppstår nye innovasjoner som gir grunnlag for verdiskapning og nye arbeidsplasser gjennom nye selskaper. Både myndigheter og utdanningsinstitusjoner har stadig mer fokus på entreprenørskap for å stimulere oppstart av flere selskaper. Entreprenøren er den viktigste ressursen i oppstarten av et nytt selskap (Segal et al., 2005) og uten entreprenører hadde samfunnet aldri vært der vi er i dag. Entreprenørens rolle blir derfor stadig viktigere for å sikre velstand i fremtiden.

Entreprenørskap innebærer tilgjengelige muligheter og driftige personer som vil utnytte disse mulighetene (Venkataraman, 1997). Entreprenørskap er en prosess hvor kilder til nye muligheter studeres, prosess av utnyttelse, evaluering og utnyttelse av mulighetene samt en gruppe individer som oppdager, evaluerer, og utnytter disse mulighetene (Shane & Venkataraman, 2000). Enkelte forfattere har sett på entreprenørskap som et yrke, men det vil være mer korrekt å se på det som en prosess (Shane, Locke & Collins, 2003). Det er vanskelig å sette opp et helt enkelt konseptuelt syn på det siden denne prosessen er dynamisk. Enkelte deler av den entreprenøriell prosessen varer over en kortere tid, men andre varer lengre. Guy Kawasaki poengterer at entreprenørskap ikke er en prosess i serie, men en parallell prosess.

Begrepene gründer og entreprenør brukes ofte om hverandre og personer betegnes gjerne som gründer om de starter en internasjonalt konsern eller en liten butikk. Jeg har lagt vekt på å studere entreprenører som starter selskaper med vekstpotensial og med ambisjoner om vekst fremfor de som starter små levebrødsbedrifter. I denne oppgaven kan begge begrepene komme frem og flere av intervjuobjektene omtaler seg selv som gründere selv om de både har ambisjoner og allerede har oppnådd betydelig vekst med sine selskaper.

## Metode

Valg av tema i denne oppgaven er basert på en kombinasjon av mitt utdanningsløp og syv års erfaring som entreprenør. Min egen forretningsidé motiverte meg til å se etter muligheter for å komme videre med å utvikle konseptet selv om jeg ikke hadde noen erfaring som gründer eller med oppstart av selskaper.

På et tidspunkt var det et dilemma hvorvidt jeg skulle fortsette vanlig utdanningsløp eller dedikere mer tid for å komme videre med mitt oppstarts case. En rekke faktorer var med på å få meg til å ta denne avgjørelsen og enkelte faktorer påvirket meg i større grad enn andre. Jeg så etter hvert at tidligere erfaringer på andre områder innvirket på dette valget. Mange års erfaring som aktiv idrettsutøver, lederansvar for en studentorganisasjon under utvikling og generell interesse for å utforske nye områder hadde relevans i forhold til valget. Jeg har fra ung alder hatt interesse for å iverksette nye prosjekter med egne ideer og skape noe eget. En oppvekst med en søster som er sterkt pleietrengende autist fikk meg til å sette ting i perspektiv og innse at jeg har muligheten til å gå etter det jeg virkelig ønsker. Mitt sosiale nettverket var av betydning for å kunne komme videre da venner støttet ideen og troen på at det kunne bli noe. En venn av familien som har vært gründer av flere selskaper, oppmuntret meg til å gå videre og var villig til å bli med som en støttespiller. Andre bekjentskaper fra min tid som aktiv idrettsutøver var avgjørende for å kunne kommersialisere produktene. Min idrettserfaring ga meg en innsikt som gjorde at jeg kunne ha forståelse for utvikling av produktene og selv være med på testingen av dem.

## Teoridel

Erfaringene gjennom min egen reise for å bli entreprenør, observasjoner underveis, nye kontakter og samtaler med en rekke andre entreprenører har vært grunnlaget for valg av emner i denne teoridelen. Teoridelen tar for seg emnene nettverk med fokus på oppstart, motivasjonsfaktorer relatert til oppstart, self-efficacy og entreprenøriell self-efficacy (ESE). Tidligere forskning innenfor disse temaene tar for seg et av emnene og deres relasjon til valget å bli entreprenør. Ut fra min vurdering er det en sammensatt problemstilling der man må se på en sammenstilling av alle de nevnte emnene i valget om å bli entreprenør. Egne erfaringer og funn i teorien indikerer at de forskjellige områdene også har en betydelig relasjon til hverandre.

### Relasjon mellom de valgte domene

Motivasjonsrelaterte faktorer er avgjørende for hvilke valg personer tar og disse har relasjon til personlige egenskaper. Forskere har jobbet med å forstå oppstart av selskaper ved å indentifisere personlige egenskaper hos entreprenører (Brockhaus, 1982) og i følge Ulhøi er det dette som har blitt mest studert frem til hans studie i 2005 (Ulhøi, 2005). Denne fremgangsmåten har blitt kritisert fordi den blant annet undervurderer hvilke viktige egenskaper som kan læres, preg ved entreprenøren, det sosiale nettverket rundt entreprenøren og elementer som sosial kapital (Ulhøi, 2005). Entreprenørens sosiale og personlige nettverk har vist seg å være en veldig viktig kilde til informasjon og ressurser, både i ide- og planleggingsfase samt tidlig i oppstartsprosessen (Greve & Salaff, 2003). Entreprenørens egenskaper og evne til å overbevise mennesker er spesielt viktig for å samle ressurser i oppstarten når et selskap ikke har omdømme og rykte i markedet det trenger å hente ressurser fra (MacMillan, 1983). Det er også vist at utdanning har positiv effekt på størrelse og variasjon på sosiale nettverk, Aldrich et al. (1990) i (Østgaard & Birley, 1996).

Gjentatt mestring av oppgaver gir økt self-efficacy som igjen gir motivasjon til å oppsøke utfordringer innen feltet man erfarer mestringen i (Bandura, 1997). Personer med høy self-efficacy velger å ta tak i mer utfordrende aktiviteter. De velger ikke bare mer utfordrende aktiviteter, men har også større stayer-evne å følge disse målene og takle utfordringene underveis (Bandura, 1997). Dette er noen av flere funn som indikerer at det er en tydelig relasjon mellom self-efficacy og motivasjonsrelaterte faktorer innen risikovilje, måloppnåelse og utholdenhet.

Entreprenørskap har en rekke uforutsette utfordringer og krever egenskaper som er egnet for å mestre dette så vel som å takle en uforutsigbar situasjon. Entreprenøriell Self Efficacy (ESE) er et begrep som tar for seg et individs tro på gjennomføring av forretningsutvikling. (Chen, Green & Crick, 1998; McGee, Peterson, Mueller & Sequiera, 2009). Det er hevdet at økt ESE gir større evne for gjennomføring og entreprenøriell suksess (Markman, Balkin & Baron, 2002) og det legges vekt på å øke ESE hos studenter for at flere skal starte bedrift. Allikevel er det indikasjoner på at generell self-efficacy, motivasjon og nettverk er mer avgjørende for første oppstart enn ESE. Jeg har presentert litteratur om ESE som en del av kapitlet om self-efficacy.

Det er tydelige indikasjoner på at det er flere som drømmer eller synes det er interessant med entreprenørskap enn de som faktisk velger å bli det. For å velge å ta skrittet å bli entreprenør kan det tyde på at man må et visst nivå innenfor de forklarte områdene. Tilførsel av økt verdifull kompetanse eller erfaring på et av områdene kan påvirke et annet område i en ”sirkulær prosess”. for eksempel kan økt nettverk gjennom tilgang til nye verdifulle kontakter kan fungere som rollemodeller og gi økt self-efficacy og det kan samtidig gi økt motivasjon.

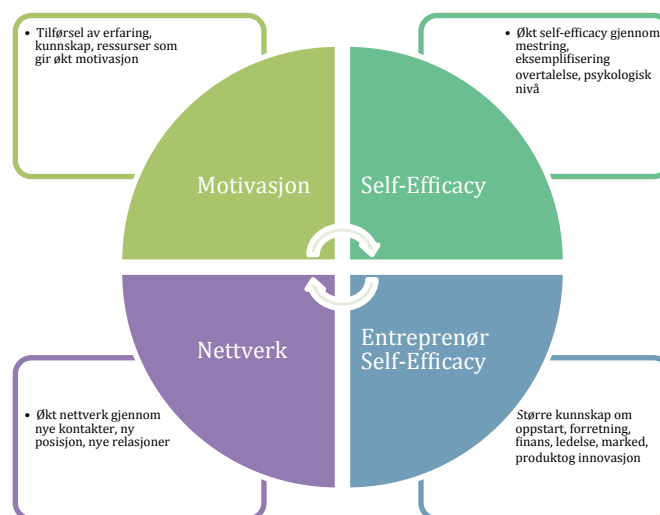


fig 1.

Modellen vist i (fig 1.) er et forsøk på å et bilde på sammenhengen denne sirkulære å prosessen. Sirkelen må nå en viss størrelse før personen tar valget å bli entreprenør. Verdifull input innenfor de aktuelle områdene gjør at innholdet øker og diameteren på sirkelen øker. Det er ingen klar grense mellom de forskjellige områdene og de påvirker alle hverandre.

Tilførsel av enkelte kontakter, ressurser eller erfaringer kan ha høyere verdi enn andre og gi større påvirkning på alle områder. Samtidig som tilførsel gjør at sirkelen vokser, vil de forskjellige område påvirke hverandre og i en modningsprosess etter at de har fått verdifull input slik at sirkelens diameter og innhold øker.

Jeg har valgt å se på litteratur innenfor disse emnene fordi jeg mener de har resonans med mine egne erfaringer for så å gjennomføre dybdeintervjuer med unge entreprenører basert på litteraturen. Jeg har gjort en rekke funn som er sammenfallende med erfaringene som gir grunnlag for å søke etter nye funn hos intervjuobjektene. Jeg mener det er en sammensatt og tredimensjonal problemstilling hvor det må tas hensyn til mer enn kun et av emnene og faktorene innenfor de nevnte områdene påvirker hverandre i stor grad. Videre presenterer jeg litteratur på hvert av temaene. Hensikten med teorigjennomgangen er å finne en forankring i tidligere forskning som underbygger og forsterker intensjonene om hva som er relevant for å ta valget å bli entreprenør. Videre er det for å få en dypere innsikt i hvordan disse mekanismene fungerer og dermed skape et grunnlag for videre observasjoner gjennom spørsmål til intervjuobjektene og kunne indentifisere de avgjørende trekkene hos de. Svarene fra intervjuobjektene analyseres i henhold til teorien for så å etter fellestrekk, nye funn og trekke eventuelle konklusjoner fra dataene.

#### *Ta relative hensyn til den som spørres*

Corman et al. (1988) og Fry (1993) viste at entreprenører objektivt sett har høyere toleranse for risiko enn både ledere og andre personer. En person kan se på noe som risikabelt, mens en annen person ikke gjør det og heller ser det som en attraktiv mulighet. Shane et al. (2003) kritiserer at tidligere forskning har tatt utgangspunkt i intervjuobjektens eget syn på risiko og at de kanskje ikke selv kan avgjøre forhold til risiko siden de selv er i situasjonen. Entreprenørers forhold til høy risiko kan også ha en tydelig sammenheng med høy self-efficacy hos entreprenører.

### **Forskningsspørsmål**

Disse forskningsspørsmålene er aktuelle for problemstilling i denne oppgaven:

- ***Har entreprenørene i dette studiet et annet forhold til risiko eller oppsøker de det i større grad enn de som søker jobb?***
- ***Velger de å bli entreprenører på grunn av frihet og kunne styre egen arbeidstid?***

- *Er unge entreprenører finansielt drevet?*
- *Har de nettverk bestående av en eller flere relasjoner som fungerer som rollemodeller og støttespillere?*
- *Benytter de seg mer av sitt sosiale nettverk og videreutvikling av nettverk i større grad enn andre?*
- *Har de høy generell self-efficacy og påvirker dette valg av karrierevei?*  
*Har de høy kunnskap om oppstart av selskaper, sammenfallende med definisjon av ESE og starter selskap av den grunn?*
- *Er det fellestrekk i hvilke motivasjonsfaktorer som er pådriver for deres valg?*



## Nettverk

Nettverk er et essensielt tema når det gjelder entreprenørskap og utviklinger av selskaper. Når en entreprenør får en idé er den første delen av arbeidet å samle informasjon og ressurser for å komme videre i prosessen, samt å dele ressurser med andre som gir tilgang til nye ressurser. Entreprenører bygger nettverk som varierer gjennom de forskjellige fasene av entreprenørskapsprosessen (Greve & Salaff, 2003). Den første delen av denne prosessen handler om å samle det man har av ressurser fra miljøet rundt entreprenøren. Disse ressursene er vanligvis hentet fra entreprenørens sosiale og personlige nettverk (Østgaard & Birley, 1996; Ulhøi, 2005). Etableringsfasen krever en kombinasjon av ressurser og entreprenøren vil organisere personer de kjenner for å få tak i ressursene. Både familiemedlemmer og andre nære uformelle relasjoner kan spille en veldig viktig rolle for tilgang til ressurser og informasjon i startfasen (Greve & Salaff, 2003). Ressursene som kreves er alt fra ting som er helt avgjørende for å komme videre i utviklingen til områder som styrker selskapets troverdighet (Østgaard & Birley, 1996).

Entreprenører må bli oppmerksomme på rollen og viktigheten av sosiale relasjoner og hvordan de opprettholdes og videreutvikles (Ulhøi, 2005). Å ta initiativ for skape kontakt kan være et fellestrekk for suksessfulle entreprenører eller entreprenører generelt og kan til og med være grunn til at de ble entreprenører i første omgang (Østgaard & Birley, 1996).

Entreprenørens egenskaper og evne til å overbevise mennesker er spesielt viktig for å samle ressurser i oppstarten når et selskap ikke har track-record og rykte i markedet de trenger å hente ressurser fra (MacMillan, 1983). Nettverk spiller en viktig rolle for både oppstart og utvikling av nye selskaper og entreprenørens oppførsel knyttet opp mot nettverk og hvordan en entreprenør utvikler nye sosiale nettverk har betydning. ”Den viktigste koblingen mellom nye suksessfulle oppstarter og entreprenøren tyder på å involvere entreprenørens oppførselstrekk” (Hofer & Sandberg, 1987). For problemstillingen i denne oppgaven er det mest aktuelt å se på hvilken rolle nettverket spiller og hvilke deler av nettverket som er mest avgjørende ved oppstart og utvikling i tidlig fase av et selskapet. Jeg har derfor sett på litteratur som omhandler disse områdene.

## Sosiale nettverk og sosial kapital

Vekst av et selskap er helt avhengig av tilgjengelige ressurser og entreprenørens personlige nettverk et strategisk den mest verdifulle ressursen til et selskap (Johannisson, 1990b). Entreprenøren kan sitte på noen av de nødvendige ressursene selv og de får ofte tilgang til flere ressurser gjennom sine kontakter (Aldrich & Zimmer, 1986; Greve & Salaff, 2003). For å sette i gang en kunnskapsintensiv oppstart kreves tilgang til andre ressurser så vel som å dele egne ressurser med andre som er entreprenørens sosiale kapital (Ulhøi, 2005). Når kontaktene bidrar med verdifulle ressurser er de entreprenørens sosial kapital og den viktigste komponenten i entreprenørens nettverk (Burt, 1992). Sosiale nettverk veldig viktige når det gjelder å sette i gang en oppstartsprosess og inkluderer venner, familie og andre personlige forbindelser som entreprenører har kontakt med på privat basis fremfor profesjonelle forbindelser (Szarka, 1990). Det er vist at entreprenører med suksess innenfor forretningsutvikling har oftere kontakt med personer i sitt sosiale nettverk som de snakker med om forretninger (Aldrich & Zimmer, 1987).

Det poengteres at personlige nettverk er blant det viktigste nettverket siden det spiller en så sentral og dynamisk rolle i en utviklingen av et nytt selskap (Østgaard & Birley, 1996). Posisjon og karakteristikk i entreprenørens sosiale nettverk viser seg å spille en rolle for suksessen entreprenøren oppnår (Burt, 1992). Entreprenører som oppnår kontakt med investorer og kunder gjennom sitt personlige nettverk har tendens til å oppnå høyere avkastning (Østgaard & Birley, 1996). Birley (1995) og Aldrich og Zimmer (1986) poengterer at det ikke lengre bare knyttet til sosiologi, men til menneskelig adferd knyttet til oppstart og utvikling av selskaper. Det er også vist at utdanning har positiv effekt på størrelse og variasjon på sosiale nettverk (Østgaard & Birley, 1996).

## Utvikling og vedlikehold av nettverk

Å bygge og vedlikeholde store sosiale nettverk er spesielt viktig for at entreprenører skal oppnå suksess med oppstart (Witt, 2004). Entreprenører kan utvide størrelsen på sitt sosiale nettverk og på den måten få tilgang til mer informasjon og flere ressurser, de kan endre sin posisjon for å få lettere tilgang og de kan endre strukturen på nettverket (Granovetter, 1973, Greve & Salaff, 2003). Hvis en entreprenør kan utvide sitt sosiale nettverk eller få en mer sentral posisjon i nettverket, kan det dukke opp nye ressurser og muligheter som kan gi

grunnlag for oppstart (Cromie & Birley, 1992). Planlegging og organisering i forkant av en oppstart har også relasjon til sosiale nettverk hvor størrelse på nettverket og i hvor stor grad de kommuniserer effektivt er positivt relatert til vekst etter oppstart (Hansen, 1995).

Vedlikehold av kontakter i nettverk er mer avgjørende tidligere i oppstarten enn etter flere års drift og Aldrich et al viste til at selskaper som er tre år eller yngre har en større sjanse for profitt når entreprenøren opprettholder en sterk forbindelse med kontakter i nettverket sitt (Aldrich et al., 1987). Østgaard & Birley (1996) antyder at det kan være mer kritisk for et selskap å miste kontakter i løpet av de første årene og at disse kontaktene da er mer sårbare.

Entreprenører som oppnår suksess viser seg å være mer eksternt orientert og utvikler bredere nettverk av både potensielle kunder og bidragsyttere i utviklingsløpet (Østgaard & Birley, 1996). Nettverkene de utvikler er både bredere og mer komplekst i form av eksisterende relasjoner både i og utenfor firmaet og involverer profesjonelle rådgivere i planlegging og utvikling (Van de Ven et al., 1984). Det er også gjort funn som viser at entreprenører som leder selskaper med suksess bruker mer tid på å kommunisere med partnere, kunder, leverandører enn ledere av selskaper med mindre suksess (Duchesneau & Gartner, 1988). Østgaard & Birley (1996) viser til Mugler (1988) som hevder at overlevde entreprenører er mer aktive i sosiale relasjoner enn entreprenører som ikke har suksess. (Cooper, Folta & Woo, 1991) viser til at høy bruk av profesjonelle informasjonskilder førte til større sjanse for overlevelse mens lite bruk fører til det motsatte.

### **Forskjellige type relasjoner**

Granovetter (1973) kvalifiserte nettverkspartnere inn i tre grupper: familie, venner og bekjente. Han utviklet teorien om sterke og svake bånd basert på bånd som avspeiler graden av bekjentskap, tilgjengelighet, fortrolighet og støtte mellom personene (Granovetter, 1973). Sterke bånd er langsiktige og emosjonelle til mer nære kontakter som familiemedlemmer og venner. Entreprenøren bruker gjerne familierelasjoner og andre sterke relasjoner til å få tilgang til ressurser og støtte (Krackhardt, 1992). Personer med større andel familiemedlemmer i sine nettverk bruker mindre tid på å vedlikeholde nettverket sitt enn andre (Greve & Salaff, 2003).

Entreprenører burde ha en kombinasjon av svake og sterke relasjoner og det er vist at entreprenører av oppstarts bedrifter har opprettholdt og vikeholdt en håndfull tette tilkoblinger mot kunder og leverandører i perioder med sterkt vekst (Østgaard & Birley, 1996). De som leverer sterke resultater har mer jevnlig kontakt med ansatte, kunder og finansieringskilder enn de som leverer dårligere resultater (Ven de Ven et al., 1984).

Bush viser også til at større nettverk med mer aktivitet og mer mangfold samt mer kommunikasjon mellom personene i nettverket har positiv effekt på vekst. Entreprenører som har suksess med avkastning har vist seg å ha en tendens til å ha mer kompakte nettverk med lavere antall ukjente personer i tillegg til å ha mindre sekundære nettverk (Aldrich et al., 1987; Østgaard & Birley, 1996). Et spredt nettverk kan ha mer mangfold, men et kompakt nettverk kan gi raskere og mer effektiv informasjonsstrøm og entreprenører som har fokus for avkastning kan se ut til å prioritere dette (Østgaard & Birley, 1996).

### **Utviklingsløp i faser**

Greve og Salaff (2003) gikk videre med Wilken's modell fra 1979 for faser for sosiale nettverk i et utviklingsløp og gjorde funn som er meget relevant for aktiviteten i sosiale nettverk. Fase 1 er motivasjonsfasen, fase 2 er planleggingsfasen, fase 3 er etableringsfasen og fase 3b er for overtakelse av et firma. Greve og Salaff tar utgangspunkt i det avgjørende nettverket som er en avgrenset del av entreprenørens totale nettverk, men som inneholder personer som er mest avgjørende for innflytelse på å etablere og videreutvikle et selskap (Greve & Salaff, 2003).

#### ***Fase 1: Motivasjonsfasen***

I denne fasen undersøker entreprenøren mulighetene for å starte et selskap basert på sin idé og involverer en liten krets av nære relasjoner med personer som er nøye utvalgt for å diskutere sin idé (Greve & Salaff, 2003). Kontaktene i denne fasen er nøye utvalg og består gjerne av nære venner og familie hvor utvidelse av nettverket er begrenset for å unngå at ideen blir offentligjort (Birley, 1985). Denne fasen involverer det minste nettverket av de tre fasene og det brukes det lite tid på å utvide nettverket (Greve & Salaff, 2003).

### *Fase 2, planlegging*

Her iverksetter entreprenøren flere aktiviteter og gjør innsats for å utvide nettverket for å få tilgang til kunnskap og ressurser for å sette i gang virksomheten (Carter, Gartner & Reynolds, 1996). Det er i denne fasen nettverket er størst og utvides og vedlikeholdes i størst grad. Entreprenøren vil ha flere løse relasjoner som er av mer eller mindre nytte (Greve og Salaff, 2003).

### *Fase 3, etablering*

Når det sosiale nettverket er etablert fokuserer entreprenører mer på daglige rutiner og drift og fokuserer derfor på kontakt med nøkkelpersoner som kan bidra som ressurser med engasjement (Hansen 1995; Greve & Salaff, 2003). Mesteparten av tiden brukes på eksterne ressurser som er nyttige og som kan gi rask informasjon (McCarthy, Krueger & Schoenecker., 1990)

Det er funnet kun marginale forskjeller på hvordan det søkes etter informasjon når man sammenligner erfarne og uerfarne entreprenører og det antydes at erfaringen ikke endrer hvordan entreprenører bruker sitt avgjørende nettverk (Cooper, Folta & Woo, 1995; Greve & Salaff, 2003).

### **Nettverk og suksess med utvikling av selskap**

En rekke forskere viser til at størrelse og kompleksitet på nettverket er påvirkende og entreprenører med suksess involverer flere av ansatte og partnere i utviklingsløpet (Johannisson, 1986). Flere studier har vist at entreprenører ofte legger stor innsats i å involvere medlemmer av sitt nettverk i både oppstartsfasen og videre i vekstfasen til selskapet (Birley, Cromie & Mayers, 1991). Entreprenører kan bygge direkte og indirekte globale nettverk gjennom sine lokale nettverk som kan gi kapabiliteter når de blir kombinert og integrert med selskapets interne ressurser (Johannisson, 1986). Effektive entreprenører har større evne enn andre til å gjøre tiltak for å utvide tettheten og variasjon i nettverket sitt og for å stabilisere det. De har også evne til og kontrollere og vurdere kvaliteten og tettheten og sørge for at ikke for mange kontakter er overlappende (Dubini & Aldrich, 1991).

Entreprenører som setter av tid til å oppnå kontakt med nye investorer har en tendens til å lede selskaper med større vekst (Østgaard & Birley, 1996). Det er også vist at entreprenører som bruker mer tid til søke etter eksterne finansieringskilder og får tilførsel av kapital til sine selskaper oppnår mer vekst enn der entreprenører holder større eierandeler for seg selv (Bruno & Tyebjee, 1985). Dette har ikke bare positiv effekt ved oppstart, men også for videre vekst og utvikling av firmaet. (Birley, 1985). Tiden entreprenører bruker på kontakt med kunder, leverandører og investorer påvirker også vekst i form av antall ansatte i positiv grad (Aldrich et al., 1987).

## Self-Efficacy

### Generell Self-Efficacy

Self-efficacy er et begrep som ble innført av psykologi-forskeren Albert Bandura. Hans definisjon på self-efficacy er tro på hvordan en skal lykkes i spesifikke situasjoner. Bandura har gjort grunnleggende forskning på sosial kognitiv teori og self-efficacy ligger i senter av hans teori på dette feltet. Hovedkonseptet i denne teorien er at adferd i stort sett alle situasjoner, sosial adferd og kognitiv vurdering er basert på observasjoner hos andre. Self-efficacy spiller en viktig rolle i en rekke psykologiske teorier som motivasjon, tankemønster, kognitive prosesser, valg, fremtidige valg og oppførsel i hverdagen.

Personer med høy self-efficacy har større evne til å sette seg utfordrende mål og holde ut i utfordrende og stressende situasjoner til disse målene er oppnådd. De får en sterkere interesse og forpliktelse til det de gjør. De har også en tendens til å komme seg raskere tilbake etter å ha gjort feil, selv i krevende situasjoner og har evne til å se på feilene for å unngå disse i senere tilfeller. Til motsetning har personer med lav self-efficacy en tendens til å frykte utfordrende situasjoner og prøver å unngå dette fordi de tror dette er utenfor deres evner og ferdigheter. De har fokus på tidligere feilgrep og negative resultater og de mister fortro på egne evner til å utføre oppgaver (Bandura, 1997).

Self-efficacy er et høyst aktuelt tema i forhold til entreprenørskap siden det er vist at self-efficacy er positivt relatert til prestasjoner (Randhawa, 2004). Jeg kommer mer inn på relasjon mellom self-efficacy og entreprenørskap.

### Kilder til self-efficacy

Det er i hovedsak fire kilder til økt self-efficacy (Bandura 1997).

- Oppnådde resultater (Mastery of experience)
- Rollemodeller – sammenligne seg med andre (Social Modelling)
- Sosial overtalelse
- Psykologisk nivå

### *Mestring, Mastery of Experience*

Våre egne suksesser og nedturen påvirker hvordan vi velger fremtidige oppgaver. Den viktigste kilden til økt self-efficacy er gjennom egen erfaring og suksess gjennom tidligere utførte oppgaver. Erfaring med mestring av utfordrende oppgaver for en til å tro på ens evner i slike situasjoner og øker dermed self-efficacy og en får større utholdenhet gjennomføre utfordrende oppgaver. Negativ erfaring kan på samme måte senke self-efficacy. Erfaring med at man har funnet løsninger på utfordringer gjennom utholdenhet kan minne en på at man vil kunne finne en løsning på ting gjennom tålmodighet og innsats (Bandura, 1997).

### *Rollemodeller*

Den neste kilden til å øke self-efficacy er gjennom rollemodeller. Man ser at andre klarer ting, sammenligner seg med disse og oppfatter selv at man kan klare det. Desto større grad man kan indentifisere seg med rollemodellene, desto større effekt kan dette ha for økt self-efficacy.

### *Sosial overtalelse*

Hva andre sier om oss påvirker hva vi tenker om oss selv. Verbal overtalelse kan gi mot og tro på gjennomføring av oppgaver hvor positiv overtalelse og støtte kan øke self-efficacy og negativ kommentarer kan gjøre det motsatte.

### *Psykologisk tilstand*

Det følelsesmessige stadiet vi er i og den fysiologiske gleden eller smerten vi opplever når vi gjennomfører en oppgave er med på å påvirke hvordan self-efficacy utvikles. To personer kan oppfatte samme situasjon på forskjellig måte (Bandura, 1997).

### *Self-efficacy i praksis*

Man vil velge hvilke miljøer, oppgaver og utfordringer basert på ens egne oppfatning av self-efficacy. Dette betegnes som selvoppfyllende profetier (Bandura, 1997). Dersom en føler en har evner og god kontroll innen et område vil en velge mer av dette og få enda mer trening og erfaring innen dette området og denne typen oppgaver. Det er veldig sannsynlig at en ender opp med å bli så god på dette området som en selv oppfatter (Bandura, 1997).

Self-efficacy påvirker motivasjon, grad av læring, selvkontroll og prestasjoner (Schunk and Pajares 2009, Bandura 1997). Høy self-efficacy kompenserer allikevel ikke for dårlige evner. Høyere self-efficacy enn evne vil derimot føre til høyere resultater jevnt over. For høy self-



efficacy i forhold til evner er heller ikke bra. Tror man at man har langt høyere evner enn man faktisk har kan det få negative konsekvenser (Jones, 2009).

Studenter tar valg i retning og karriere basert på andre ting enn kun self-efficacy. Andre ting som verdier og indentifisering med forskjellige fagområder er viktigere kilder til valg av studieretning og karrierevei (Jones 2009). Jones har utviklet en modell for motivasjon og økt self-efficacy hos studenter som han kaller MUSIC. Den innebærer at instruktører bør legge opp til at studenter føler at de har en viss kontroll over det de lærer. Videre må de skjønne at det de lærer har verdi, ha tro på at de kan lykkes hvis de legger inn innsats, er interessert i det de skal lære, har tro på at instruktøren har tro på om de møter kriteriene i kurset (Jones, 2009; [www.themusicmodel.com](http://www.themusicmodel.com))

Det er viktig å ikke forveksle self-efficacy og selvbilde (self-concept). Self-efficacy er på oppgavenivå (Bandura, 1997), mens selvbilde er ens oppfattelse av en selv som inkluderer evnerelaterte oppfattelser og følelsene av det (Bong & Skaalvik, 2003). Selvbilde er et multi-dimensjonalt og hierarkisk konsept som betyr at det er oppdelt i egne områder og nivåer av disse som for eksempel relateres til sosiale, akademiske, og fysiske ferdigheter. Sammenlignet med dette er self-efficacy gjerne på bunnen av hierarkiet siden er det på oppgavenivå (Jones, 2009)

### **Entreprenøriell Self-efficacy**

Entreprenøriell Self Efficacy (ESE) tar for seg hvordan individer har tro på at det kan gjennomføre roller og oppgaver innen entreprenørskap og tar for seg fem faktorer. Disse faktorene er markedsføring, innovasjon, ledelse, evne til å ta risiko og finansiell kontroll. ESE er sett på som en av faktorene som er med å påvirke hvorvidt en person velger å starte en oppstartsprosess og i hvilken grad det oppnås suksess med dette. (Chen et al., 1998). ESE er tar for seg i hvor stor grad personer har tro på at de skal ha suksess og lykkes med oppstart av et selskap og de forskjellige rollene og oppgavene innenfor entreprenørskap. (Chen et al., 1998; McGee et al., 2009). ESE er sett på som en viktig indikator på entreprenøriell aktiviteter og intensjoner (Bird, 1988; Boyd and Vozikis, 1994). Forskere har gjort funn som både viser og motsier at ESE har påvirkning på entreprenøriell aktivitet, men en rekke studier som bekrefter koblingen mellom teorien og empiriske funn (Zhao, Seibert & Hills, 2005).

Chen et al. (1998) gjorde funn i sin undersøkelse som viste at studenter med sterkere ESE hadde større sannsynlighet for å starte bedrift. De hevder videre at utdanningsinstitusjoner bør dermed jobbe mot å øke ESE hos studenter. Bedriftsledere med oppstarts erfaring målte også høyere ESE enn de som ikke hadde startet bedrift. Det ble også gjort funn som viser at ESE er en bedre indikator på valg av karrierevei enn behov for kontroll av utfall (locus of control). Fokus på økt self-efficacy kan gjøre at flere velger å bli entreprenører og at eksisterende entreprenører går videre med flere oppstarter og blir serieentreprenører. (Chen et al., 1998; Forbes, 2005).

ESE kan også brukes til å oppdage grunner til at entreprenørskap unngås. Enkelte personer kan ha evner til å gjennomføre prosesser, men tviler på sin egen self-efficacy og unngår av den grunn. Dette gjelder spesielt kvinner og enkelte minirokets-grupperinger i samfunnet. (Chen et al., 1998)

### **Hvordan måle ESE?**

ESE har blitt brukt til å måle entreprenørielle intensjoner og for å se på hvordan utdanning påvirket entreprenøriell aktivitet. Det har vært vanskeligheter med å finne en konkret rammeverk for hvordan det skal måles. Flere forskere hevder at det kan bør være et generelt mål for ESE (Chen, Gully & Eden, 2004) i stedet for en oppdele det i flere områder. Det er brukt forskjellige metoder for å måle ESE frem til i dag og de fleste forskere mener at det bør være et multi-dimensjonalt mål av ESE (Zhao et al. 2005, Wilson, Kickul & Marlino, 2007).

### **Hvordan øke ESE?**

Det hevdes at ESE er en nøkkel-komponent i potensiale for entreprenørskap (Krueger & Brazeal, 1994). Å øke ESE kan øke gründerpotensialet hos personer og i et miljø. Det kan gjøres tiltak for å øke ESE hos studenter eller gründermiljøet ved å invitere erfarne entreprenører til å holde foredrag. Positivt overtalelse fra instruktører og erfarne entreprenører kan også ha en utviklende effekt på ESE. Et støttende og positivt miljø rundt entreprenørskap kan øke ESE både direkte og indirekte (Chen et al., 1998).

Lavt ESE kan også være en grunn til at eksisterende entreprenører sliter med å få til vekst og å identifisere kritiske områder i forretningsutvikling. Det kan derfor ha en positiv effekt å

jobbe med å øke ESE hos entreprenører for å få de til å stille sterkere i aktuelle problemstillinger og å få større evne til å få til utvikling og vekst (Chen et al., 1998).

Det er vist at kvinner har lavere self-efficacy enn menn og dette kan være en grunn i seg selv til at færre kvinner velger å bli entreprenører (Chen et al., 1998; Forbes, 2005). En rekke studier påpeker forskjeller mellom kvinner og menn på områder som å ta beslutninger, motivasjon og risikovilje (Mueller, 2004). Generelt er det færre kvinner som starter bedrifter, dermed er det færre med egen erfaring på dette. Et resultat av dette er også færre kvinnelige enn mannlige rollemodeller innenfor entreprenørskap. Det er hevdet at det ikke er mangel på evner som er grunnen, men at det er lavere self-efficacy (Chen et al., 1998, Dawe & Markin, 2003). Videre er det interessant å se at de med lav self-efficacy lar seg påvirke av omgivelsene i større grad enn de med høy self-efficacy (Brockner, 1985). At de med lav self-efficacy lettere kan påvirkes gjennom miljø og rollemodeller er spesielt interessant for dette studiet siden studenter og andre unge har varierende bakgrunn og flere kan ha en lav self-efficacy, både generelt og på områder som angår entreprenørskap.

Som poengtert av Bandura (1997) er den beste kilden til økt self-efficacy erfaring gjennom mestring. Tiltak som kan gjøres for å øke self-efficacy blant studenter og andre potensielle entreprenører er tilførsel av relevant erfaring som simulering av oppstart (Wilson et al., 2007). Utvikling av forretningsplan og forretningsplankonkurranser er også vist som tiltak som kan gi økt self-efficacy (Wilson et al., 2007; Zhao et al., 2005).

Å klare å unytte markedsmuligheter basert på ny teknologi krever ingeniører som kan jobbe effektivt med personer innen finans, markedsføring og andre felt (Chorev & Anderson 2006, Serarols-Tarrés et al. 2006). En av de mest effektive måtene å lære fra både teori (Bandura, 1997) og praksis (Rasmussen & Sørheim, 2006) involverer gjennomføring av oppgaver som er lignende de man møter i fremtiden (Lucas, Cooper, Ward & Cave, 2009).

Lucas et al. (2009) viser til at utplassering av studenter kan ha mest effekt hvis studentene er trent og forberedt på utfordringene de møter. Ved bruk av erfaring fra relaterte firmaer og arbeidsoppgaver der studenter får testet sine evner og ferdigheter kan føre til økt self-efficacy og dette kan være en av de beste erfaringene ingeniørstudenter kan ha i studietiden (Lucas et al., 2009).

En ulempe med gjennomføring av dette er at få bedrifter legger opp til relevant involvering for studenter og dette blir gjerne nedprioritert under normalt arbeidspress. Utplasseringsprogrammer i regi av universiteter vil krever tid og innsats for at de skal bli effektive og verdifulle. Det er vanskelig for utdanningsinstitusjoner å kunne sette av nok ressurser til å etablere dette for alle aktuelle studenter (Lucas et al., 2009).

### **Ulemper ved for høyt ESE**

Det finnes en rekke funn som viser at ESE har positiv effekt for entreprenører (Baum, Locke & Smith, 2001) og tidligere litteratur mener at det er kun positivt relatert, men det er også funn som viser at for høyt ESE kan ha negativ effekt (Hmieleski & Baron, 2008; Bandura & Locke, 2003)

Hmieleski og Baron (2008) viste til en sammenheng mellom self-efficacy, optimisme og dynamikk i omgivelsene. Høyt entreprenøriell self-efficacy har forskjellig effekt avhengig av om det er dynamiske eller stabile omstendigheter. Høyt ESE er positivt relatert til oppstart når det er middels optimisme involvert, men negativt relatert til høy optimisme når det er endrende omstendigheter. Når det er stabile omstendigheter har nivået av ESE mindre påvirkning (Hmieleski & Baron, 2008).

Selv om høy ESE kan ha positive effekter på målsetting og gjennomføring av oppgaver kan det da tyde på at det ikke nødvendigvis er positivt. Entreprenører kan gradvis utvikle for høy selvtilfredshet og selvtilitt som igjen kan føre til at det tas for stor risiko og legges ineffektive strategier uten å ha forståelse for at dette kan gi negative utfall (Chen et al., 1998; Hmieleski & Baron, 2008). Self-efficacy kan føre til at det etableres høye mål og en avstand mellom prestasjoner og fremtidige mål som gir motivasjon (Bandura & Locke, 2003). Bandura og Locke (2003) fant i sitt studie at self-efficacy kan ha negativ relasjon når potensielle utfall i situasjoner er usikre og uforutsigbare. Dette gjelder spesielt i ustabile forhold og omstendighetene endres hurtig og uforutsigbart.

## Kritikk til ESE

Entreprenøriell Self-Efficacy mottar blandet kritikk da flere forskere har antydnet at ESE har for få virkelige observasjoner, dermed er empirisk underutviklet og at det er behov for at det blir forbedret og bedre tilpasset sitt reelle formål (Forbes, 2005; Kolvereid & Isaksen, 2006). Senere er det igjen gjort funn som påviser at ESE er positivt relatert til prestasjoner innen oppstart (Lucas et al., 2009).

I de fleste empiriske studier gjort om entreprenøriell self-efficacy har dataene blitt hentet fra studenter, eiere av små firmaer og eksisterende entreprenører (Wilson et al., 2007; Markman et al., 2002). Svarene de forskjellige gruppene avgir er naturlig nok påvirket av deres bakgrunn og situasjon når de blir stilt kritiske spørsmål rundt entreprenørskap. Entreprenører som blir spurt vil se dette basert på sine spesifikke erfaringer, noe som vil påvirke deres syn på hva som har vært kritiske faktorer underveis. Dette kan gjøre det vanskelig å avgjøre om erfaring med entreprenørskap gir høyere ESE eller om det er med høyere ESE velger å starte med entreprenørskap. Studenter som blir spurt mangler som oftest erfaring og innsikt til å ha forståelse for å mene hva som kreves for å bygge og utvikle en bedrift. Få studier er gjort med et helt generelt utvalg og intervjuer. Forskere har også en tendens til å håndplukke sine kandidater blant suksessfulle entreprenører som forsterker denne effekten (Markman et al., 2002).

Siden ESE måles gjennom et avansert oppsett med parametere som er tilknyttet entreprenørskap, stilles det spørsmål til hvorvidt dette oppsettet er etablert slik at det er hensiktsmessig med tanke på reelle situasjoner. Entrepreneurial Self-Efficacy skalaen som ble utviklet av Chen et al i 1998 og som måler entreprenørskap over fem skaler som markedsføring, innovasjon, management, risikovilje og finansiell kunnskap, gjorde noen interessante funn. Chen's undersøkelse viste at studenter med høyere ESE har større sannsynlighet å starte bedrift og at ledere med oppstarts erfaring målere høyere ESE på innovasjon og risikovilje. Dette kan tyde på å være fakta på generelt grunnlag. Allikevel gjenstår en del uklarheter her når det gjelder hvordan man bedømmer ESE.

## Generell self-efficacy og resultater

Enkelte forskere mener at ESE ikke nødvendigvis er det beste verktøyet for å måle eller påvirke entreprenørskap, men at generell self-efficacy gir et bedre grunnlag (Markman et al., 2002). En rekke gründere anser selv at de ikke har høy entreprenøriell self-efficacy, men de har allikevel startet bedrifter med betydelig suksess. Det er lite trolig at en entreprenør vil være motivert til å lykkes i en oppstartsprosess uten et minimum av self-efficacy (Boyd and Vozikis, 1994).

Oppfattet self-efficacy er sentralt for menneskelig funksjon siden det er personers egen tro som teller mer enn hva som er objektivt sant og dette vil påvirke motivasjon og handlinger (Markman et al., 2002). Personer med høy self-efficacy velger å ta tak i mer utfordrende aktiviteter. De velger ikke bare mer utfordrende aktiviteter, men har også større stayer-evne å følge disse målene og takle utfordringene underveis (Bandura, 1997).

Det er vist at oppfinnere av patenter som har startet forretning basert på dette har betydelig høyere self-efficacy enn de som har funnet opp patenter, men ikke startet bedrift. Disse to gruppene viser også forskjellig anger til tidligere erfaringer og valg. De som har startet bedrift har større anger rundt forretningsmuligheter, mens de som ikke har startet bedrift har større anger rundt utdanning og karrierevalg. Oppfinnere av patenter som starter bedrift har også langt høyere gjennomsnittlig lønn en de som ikke starter bedrift. Det kan tyde på at oppfinnere med høy self-efficacy har større muligheter til å oppnå personlig suksess (Markman et al., 2002).

(Wanberg, Kanfer & Rotundo, 1999) viste at en rekke talentfulle personer som mislykkes i å utnytte sine kapabiliteter gjør dette på grunn av for lav self-efficacy. Av denne grunn antydes det at en sterk generell self-efficacy er avgjørende i suksess med entreprenørskap (Markman, et al., 2002).

## Motivasjon

Valg av karrierevei og yrkesvalg er et personlig valg for de fleste. Våre egne forventninger og forventninger fra andre er med på å styre dette. Å velge å bli en entreprenør tyder på å kreve mer enn andre yrkesvalg, både når det gjelder evner, selvtillit og motivasjon. Det innebærer høyere risiko, usikkerhet og krav til pågangsmot på en rekke områder og man må være motivert til å ta tak i utfordringen. I Norge er få tvunget til å bli entreprenører og de velger selv å ta dette steget basert på egne slutninger. Studier viser at det i hovedsak er personer indre motivasjon som fører til at de blir entreprenører (Gilad & Levine, 1986). Samtidig er det mange potensielle entreprenører som har et ønske og en drøm om å bli sin egen sjef, skape sin egen arbeidsplass og skape verdi, men ikke tar dette steget. Jeg har sett på teori om motivasjon og sett etter faktorer som kan ha innvirkning på dette. Flere forskere har referert til at en person vil ønske nye utfordringer etter hvert som grunnleggende behov er på plass (Maslow, 1943; White, 1959).

## Motivasjon og psykologi

Abraham Maslow viste til at mennesket har et sett med grunnleggende behov som består av minst fem undermål. Disse målene er fysiologiske behov, trygghet, behov for å bli elsket, aktelse og selvrealisering (Maslow, 1943). Disse behovene er hierarkisk fordelt, slik at et behov stiller seg når det underliggende behovet er oppfylt. Dette er grunnlaget for Maslow's behovspyramide, som er en motivasjonsteori (Maslow, 1954). Dette har en sammenheng med både motivasjon for måloppnåelse og nivå av self-efficacy. En person med lav self-efficacy har en tendens til å unngå utfordringer. En person med høy self-efficacy søker større utfordringer og mer avanserte oppgaver. Man har en tendens til å velge utfordringer som er passende for en. Søker vi oppgaver som er passende for oss og vi har positiv erfaring med dette, motiverer dette oss videre og resulterer i høyere self-efficacy (Bandura, 1997).

White viste til en lignende sammenheng med sin forskning. Når et menneske har alle basisbehov på plass og er fornøyd på det fleste områder, slås ikke bare mennesket av som en maskin eller de fleste dyr, men søker stimuli og nye utfordringer. Dette kan føre til at man oppnår nye, fleksible erfaringer og kunnskap (Watson, 2015). Susan Hart gikk videre med White sin teori og tilførte eksempler på at en persons historie av suksesser og feil over tid faktisk endrer personens motivasjonsnivå til å søke utfordringer eller å unngå dem. Hvis vi

søker en utfordrende oppgave, har suksess med den og blir belønnet for det vil det øke motivasjonen til å søke nye utfordrende oppgaver. Martin Seligman viste til at en person ofte kan bli hjelpeløs på grunn av gjentatte erfaringer med å mislykkes med en oppgave og ikke ha mulighet til å skape endring i ens miljø (Watson, 2015).

### **Behov for selvrealisering**

Når et menneske har alle grunnleggende behov i orden har man et behov selvrealisering. Det handler om å finne sin sanne oppgave og være den beste versjonen av seg selv. "What a man can do, a man must do" (Maslow, 1954). Maslow anslår at ca 10% møter en del selvrealiseringsbehov, mens kun 2% møter alle behovene. Blant studenter mente han at kun 0,1% møter alle selvrealiseringsbehovene. Personer som har nådd nivået av selvrealisering har i følge Maslow en rekke egenskaper. Motivasjonen som driver disse personene som er selvrealisert kalte han for meta-motivasjon. Mennesker som er over grensen for selvrealisering jobber mot å nå B-behov og har en annen motivasjon enn de som er under grensen som jobber mot D-behov. Meta-motivasjon og oppnåelse av disse B-behovene er sammenfallende med høy self-efficacy. I følge Maslow har personer et behov de ikke møter når de ikke lever opp til det de vet de kan klare og sitt fulle potensiale og kan føle motivasjon for å fylle dette behovet. Noen av egenskapene Maslow mente at selvrealiserte personer har er søken etter sannhet, de søker oppgaver "større enn dem selv", er uavhengige og har få venner med sterke relasjoner (Maslow, 1954).

### **Personlig utvikling**

Innenfor personlig utvikling er det snakk om å ta valg som gjør langsiktig glede fremfor kortsiktig glede. Dette kalles Praia vs Shraia hvor Praia er kortsiktige gleder, mens Shraia er valg med mer langsiktig verdi. Valg som kan gi langvarig gleder er nevnt som å starte egen bedrift, jobbe med verdiskapning og å jobbe mot et større mål og i tråd med sine verdier (Gura, 2015).

### **Entreprenøriell motivasjon**

I følge Gartner et al., (1992) er entreprenøriell motivasjon kreftene i individer som kan drive potensielle entreprenører til å starte og gjennomføre prosessen med ventureutvikling.



### **Utenforliggende faktorer eller indre motivasjon**

Gilad og Levine (1986) presenterte to forskjellige forklaringer til at personer blir entreprenører, push og pull-teori. Push-teori er når negative, utenforliggende faktorer som for eksempel mangel på jobb, mistriivsel i arbeidsplassen og en lav lønn presser en til entreprenør. Pull-teori er faktorer som tiltrekker personer til å velge å gå inn i entreprenørskap, som selv-realisering og frihet (Gilad & Levine, 1986). Det har blitt vist at det er pull-faktorer fremfor push-faktorer som får folk til å bli entreprenører (Orhan & Scott, 2001).

Utenforliggende faktorer som kan ha en innvirkning på entreprenørskap har vist seg å ha lite fotfeste når det gjelder å forutse og forklare aktivitet innenfor entreprenørskap (Krueger, Reilly & Carsrud, 2000). Som et resultat av det har forskning rundt entreprenørskap dreiet seg om å utvikle prosessorienterte kognitive modeller som innebærer tro og holdninger og hvordan de kan påvirke intensjoner og oppførsel rundt oppstart (Segal et al., 2005). Mange av modellene samsvarer med Vroom's konseptuelle rammeverk fra 1964 som omhandler at et menneske kan velge mellom et sett med forskjellige type oppførsler og vil velge den som gir best utfall (Vroom, 1964).

### **Motivasjonsområder innenfor entreprenørskap**

Kognitive egenskaper, ferdigheter, evner og motivasjon har en betydelig sammenheng i oppstartet og utvikling av et selskap. Entreprenørskap er en prosess under stadig utvikling hvor man tar valg etter at man oppdager muligheter og angriper et løp for å skape verdi ut i fra dette. Man må i følge Shane et al. (2003) være villig til å "spille spillet" for i det hele tatt ha mulighet til å lykkes. Personers motivasjon til nettopp dette vil påvirke hvorvidt de velger å gå etter en entreprenøriell mulighet, samle ressurser og hvordan man angriper den entreprenørielle prosessen (Shane et al., 2003). Alle handlinger et menneske foretar seg er et resultat av en kombinasjon eller integrasjon av kognisjon og motivasjon. Kunnskap uten motivasjon leder ingen vei og motivasjon uten kunnskap fører til tilfeldige og uproduktive handlinger (Locke, 2000).

I tillegg til motivasjon for hvert av stegene må en entreprenør ha nødvendige evner. I utgangspunktet må man kunne noe om industrien eller markedet man skal urrette noe i.

Kognitive egenskap henger også sammen med evnen til å se muligheter. Motivasjon spiller en rolle for å ta tak i mulighetene og for hvert steg i den entreprenørielle prosessen. Det er enkelte motivasjonsfaktorer som er spesielt relevant for entreprenørskap. Shane et al. (2003) viser til at disse er vilje, behov for måloppnåelse, kontroll over utfall, ønske om uavhengighet, lidenskap og ”drive”. Enkelte motivasjonsfaktorer kan være helt avgjørende i enkelte steg av prosessen, men kan ha liten eller ingen betydning i andre steg (Shane et al., 2003).

Finansiell motivasjon og forventet avkastning på bli entreprenør sammenlignet med å være ansatt er også vist å være en motivasjonsfaktor (Praag & Cramer, 2001). Denne forventningen til avkastning innebærer at man vurderer egne evner og muligheter i forhold til entreprenørskap og ens holdninger til å ta risikoen det innebærer (Segal et al., 2005). Flere av de økonomibaserte modellene for entreprenørskap tar for seg hvordan risiko håndteres (Praag & Cramer, 2001; Segal, 2005). Segal et al. (2005) gjorde en undersøkelse på studenter hvor de satte opp et rammeverk basert på et ønske om å starte egen virksomhet fremfor å jobbe for andre, personers syn på egne evner og ferdigheter til å gjennomføre de samt forhold til å håndtere nødvendig risiko relatert til det. De mente at nettopp motivasjonen for å bli entreprenør er i differansen mellom å bli selvstendig næringsdrivende og å jobbe for andre. De viste at det er en positiv relasjon mellom en persons intensjon om å bli entreprenør og fire andre relasjoner. Disse fire områdene er personens entreprenørielle self-efficacy, personens toleranse for risiko, personens ønske om å være selvstendig næringsdrivende og en relasjon mellom intensjon for å bli entreprenør og alle disse tre områdene samlet (Segal et al., 2005).

## Visjon

Et oppstarts-løp starter ofte med at entreprenøren har en visjon. Dette er ideen til virksomheten og konseptet som skal tiltrekke kunder og investorer (Baum et al. 2007). Visjonen i denne sammenhengen er mer enn slagord som i en forretningsplan. Det er et detaljert konsept der entreprenører ser for seg forretningens natur og hvordan alt henger sammen. Entreprenører ser en mulighet og orden i alt kaoset og de fleste entreprenører har en tendens til å se ting som konkrete og enkle (Baum et al., 2007). De som er gode på verdiskapning over-kompliserer ikke, men forenkler (Locke & Latham, 2002). Det kan ofte være snakk om simple og enkle ideer, men som iverksettes på en slik måte at det blir

attraktivt og skaper verdi. Det viktigste for å være en god visjonær er å kunne se muligheter frem i tid (Locke, 2000). Det handler om å se forbi hva som fungerer i dag og se for deg hva som kan fungere i fremtiden. Suksessfulle visjonærer har også mulighet til å se hvilke bransjer det kan lønne seg å gjøre business i (Baum et al., 2007).

## Mål

Mål som settes av entreprenøren sammen med andre i prosjektet som eksempelvis første salg, utvikling av prototype og innhenting av kapital viser at entreprenører som setter høyere mål har større sannsynlighet til å få selskapet til å overleve og vokse i større grad enn det som setter lavere mål. (Gartner, 1992; Baum et al. 2007)

## Vilje

Entreprenører må ikke være grunnleggere av nye organisasjoner, men kan være personer i roller som for eksempel innfører nye produkter eller metoder. Felles for entreprenører er at de oppdager muligheter og iverksetter prosessen med å utnytte disse mulighetene. Dette krever engasjement og menneskers evne og vilje til å angripe mulighetene vil påvirke den entrepreniørelle prosessen.

Shane et al. poengterer at tidligere forskning viser at personers vilje til å følge entreprenørielle muligheter avhenger av kostnad av mulighet (oppportunity cost) mengde tilgjengelig finansiell kapital, sosiale bånd til investorer og karriereerfaringer. Motivasjonsfaktorer i forhold til entreprenørskap kommer i tillegg til faktorene nevnt over.

Entreprenører tar forskjellige avgjørelser når det får presentert de samme mulighetene. Som et eksempel har personer forskjellig oppfatning av risiko og muligheter som påvirker avgjørelser i en oppstartsprosess (Shane & Venkataraman, 2000). Entreprenører ser også forskjellig verdi i muligheter og oppdager forskjellige muligheter. Innovasjoner med stor nyhetsgrad og innovasjonshøyde er lett å forstå at har et potensiale og gir motivasjon for å angripe, også for utenforstående. Samtidig er det en rekke entreprenører som ser muligheter i etablerte markeder med helt gitte ramme og klarer å utnytte disse mulighetene gjennom høy verdiskapning. Shane et. al nevner Sam Walton som med Wal-Mart har skapt milliardindustri basert på billigvarer. Andre eksempler er hvordan folk har sett mulighet i internett. Noen har

etablert nye typer for nettsalg, mens andre har sett potensiale i å sette opp nettbutikker og systemer.

### **Generell selvtillit (General self-confidence)**

Den ene delen av selvtillit er generell selvtillit, som tar for seg ens tro på hvordan en takler verden og møter livets utfordringer (Baum et al., 2007). Det er en del av det totale selvbildet (Self-Esteem) som er ens syn på selv-verdi. Baum et al. poengterer at entreprenørskap ikke for den lettskremte siden det krever en hel del trygghet og tillitt til seg selv siden det er en rekke utfordringer og valg som skal tas og det krever mye å få det til med suksess (Baum et al., 2007). En annen del av selvtillit er den oppgaverelaterte. Dette er det som betegnes som self-efficacy og som jeg har gått nærmere inn på det i litteraturdelen.

### **Risikovilje og forhold til usikkerhet**

Entreprenører kan være tiltrukket av situasjoner med høy usikkerhet eller ha bedre mulighet til å ta valg tvetydige situasjoner sammenligner med ledere i mer etablerte virksomheter siden de har større toleranse mot usikkerhet (Gartner et al., 1992). Entreprenører kan se muligheter i situasjoner som andre ser som kun risikofylte (Sarasvathy et al., 1998). Entreprenører må forholde seg til risiko siden er alltid er en usikkerhet forbundet med oppstart av selskaper og entreprenørielle prosjekter. Entreprenører må være villig til takle en situasjon der man må forholde seg til usikkerhet i forhold til områder i livet som trygg økonomi, psyke, karriere og familieforhold (Liles, 1974). Det er ikke riktig at entreprenører oppsøker eller verdsetter høy risiko, men heller prøver å unngå det (Shane et al., 2003). Desto mindre risiko entreprenører faktisk tar, desto større mulighet har de for å lykkes (Baum et al., 2007).

Mennesker med veldig høyt behov for måloppnåelse vil i mange tilfeller unngå situasjoner som kan gå galt og derfor velge middels høy risiko for å bli utfordret, men samtidig ha en større mulighet for å oppnå å lykkes, (Atkinson, 1957). Samtidig viser de som er redd for å feile som oftest enkle utfordringer for å ha størst mulighet til å lykkes eller veldig høy risiko for å ha en unnskyldning for at det feilet. Flere studier har hatt vanskeligheter med å fastslå om hvor vidt risikovilje påvirker entreprenøriell motivasjon og på hvilket nivå entreprenører velger å ta risiko. Et studie gjort av (Brockhaus, 1980) viste at entreprenører foretrekker å velge moderate risikonivå, men han klarte ikke å påvise noen forskjell mellom entreprenører

og ledere. Entreprenører er nok objektivt sett villige til å ta et høyere risikonivå enn folk flest, men at de selv ikke oppfatter sine handlinger som risikofylte. Tilnærming til risiko kan derfor være knyttet opp mot self-efficacy (Bandura, 1997).

### **Tolerance of ambiguity**

Enkelte personer ser det som utfordrende å ta tak i situasjoner der man ikke kan fastslå hva som kan være det mulige utfallet. Andre personer unngår slike situasjoner fullt og helt. Studier har hatt forskjellige utfall i forhold til dette og det derfor usikkert og forhold til situasjoner som kan ha flere utfall er mer tiltrekkende for entreprenører enn andre. Toleranse for tvetydighet ble fastslått som et personlighetstrekk som skiller entreprenører og ledere (Sexton & Bowman, 1986), men det har også blitt gjort funn som ikke viser at det er noen forskjell (Begley, 1995). Shane et al. (2003) mener på grunnlag av dette at vi kan fastslå om dette har noen påvirkning på den entreprenørielle prosessen.

### **Drive, gjennomføringsevne**

Drive kan sees på som gjennomføringsevne, det er en viktig variabel innenfor entreprenørskap og inneholder elementene proaktivitet (Bird 1989; Chandler and Jansen, 1992) ambisjon og energi. Shane et al. (2003) inkluderer mål, stamina og utholdenhet i drive, men dette har jeg valg å forklare mål og utholdenhet separat fra drive siden det er ansett som så viktige elementer. Entreprenører er ikke personer som sitter og drømmer og venter på at ting skal skje, men er utålmodige for resultater og tar initiativ for at ting skal skje og er derfor proaktive. Ambisjon er den andre delen av drive som er et sterkt ønske om å utrette noe eller forbedre noe (Baum et al., 2007) og det er avgjørende for hvor høye mål man setter seg (Shane et al., 2003). Det finnes både positiv og negativ ambisjon hvor negativ ambisjon ofte er knyttet opp mot å se bra ut i andres øyne, mens positiv ambisjon er relatert til å oppnå resultater på en ærlig og redelig måte. Ambisjonsnivå er veldig individuelt og mange entreprenører har stort ambisjonsnivå (Baum et al., 2007)

### **Utholdenhet**

Utholdenhet er en meget sentralt for å lykkes som entreprenører. Å holde høy innsats over en lang periode har to medvirkende faktorer, den en er høy self-efficacy og den andre er kjærlighet for det man gjør (Shane et al., 2003). "Persistence is most important" - Guy

Kawasaki. "Love the job so much so you will not give up when things get tough", Steve Jobs.

### **Kontroll over utfall**

"Locus of control" er tro på at egne handlinger vil påvirke utfallet av situasjoner. Også her er det tvetydighet når det gjelder dokumentasjon på om dette påvirker den entreprenørielle prosessen. Rotter (1966) argumenterte for at personer med intern "locus of control", altså tro på at egne handlinger påvirker utfall, vil søke entreprenørielle roller. En rekke andre studier viser til at det ikke er forskjellig mellom entreprenører og ledere (Begley, 1995).

### **Behov for måloppnåelse**

Behov for måloppnåelse (BFM) er et felt som er studert når det gjelder entreprenørskap og personlighetstrekk. Det er gjort funn som viser at nivå av BFM er relatert til grunnleggere av selskaper og at de har høyere BFM enn folk generelt (Collins et al., 2000). Det er forøvrig vanskelig å skille mellom nivå på BFM for entreprenører og andre ledere. Videre fant de at BFM kan være en indikator for å skille mellom suksessfulle og ikke-suksessfulle grunnleggere av selskaper og derfor kan være et viktig verktøy for å måle entreprenøriell aktivitet (Collins et al., 2000).

### **Motivasjon i flere faser**

Mye om teorien rundt entreprenøriell motivasjon som er nevnt tidligere her sammenligner entreprenører med ledere eller med andre personer og ser på alle andre forhold som like. Shane et al. (2003) poengterer at det er gjort relativt lite tidligere forskning på motivasjon ved de forskjellige stadiene i innen entreprenørskap. Det krever forskjellige egenskaper og også forskjellig motivasjon i de forskjellige leddene i en oppstartsprosess. Å iverksette prosessen med å sette i gang en oppstart krever visse forutsetning, det samme gjør det å samle ressurser og igjen andre egenskaper for å samle kapital og få til salg. Videre må det bygges en organisasjon som fungerer for forretningsmodellen. Alle disse stegene krever forskjellig type motivasjon i tillegg til forskjellige egenskaper hos entreprenøren.

Både evner og motivasjon er også spesielt viktig i prosessen med å oppfatte muligheter. "Opportunities are irrelevant unless taken advantage of, and people vary widely in their ability to seize opportunity" (Aldrich & Zimmer, 1986). Motivasjon til å se etter muligheter, se verdien av de og ta tak i disse mulighetene er helt essensielt for å sette i gang en oppstart.

Self-efficacy spiller en rolle når det gjelder å tørre å ta tak i muligheter og teste de både ved å presentere de for andre og videre ved å ta de ut i markedet. De som er utadvendte kan ha større motivasjon til å snakke med folk og samle ressurser. De som er mer selvsikre kan ha større motivasjon til å prøve å finne finansiering.

Det kan tyde på at enkelte har en annen motivasjonsfaktor enn den rent entreprenørielle når det gjelder å velge å starte et firma. Interesse for å jobbe mer med et interesseområde eller fagfelt man interesserer seg for kan være en slik motivasjonsfaktor. Hvis man har sett en ny mulighet kan den eneste måten å få det iverksatt og testet slik man ønsker være at man selv må gjøre de nødvendige entreprenørielle stegene for å få det ut på markedet.

Det kan tyde på at denne første motivasjonen kan påvirke motivasjonen på de andre områdene slik at man blir mer motivert på de andre entreprenøriell områdene. Man blir motivert til å ta mer risiko, forholde seg til mer usikkerhet, ofre mer og tryggheten i et normalt liv.

## Oppsummering av teori

Flere forskere viser at sosiale nettverk er spesielt viktig ved planlegging og oppstart av en bedrift. Witt (2004) poengterer at det å bygge og vedlikeholde store sosiale nettverk er spesielt viktig for at entreprenører skal oppnå suksess med oppstart. Litteraturen som omhandler nettverk har til felles at det poengteres sterkt rundt viktigheten av sosiale nettverk og tette relasjoner i planleggingsfasen og tidlig i oppstarts. Entreprenøren trenger en kombinasjon av sterke og svake relasjoner i sine nettverk. Entreprenørens evne til å se verdi av nettverk og å se viktigheten av å utvikle og utvide nettverk er en viktig faktor i denne prosessen. Effektive entreprenører bearbeider nettverkene sine i form av størrelse, tetthet og relasjoner for å oppnå større resultater. Involvering av kunder og investorer i personlige nettverk er en viktig observasjon.

Nivå av self-efficacy har innvirkning på motivasjon og kan gjøre at flere velger å bli entreprenører og at eksisterende entreprenører går videre med flere oppstarter og blir serieentreprenører (Chen et al., 1998; Forbes, 2005). Personer med høy self-efficacy søker større utfordringer og har større utholdenhet i gjennomføringen av disse (Bandura, 1997). Videre er det viktig å merke seg fellestrekkene mellom self-efficacy og selvrealisering. Som Maslow poengterer vil personer med et høyere opplevd potensiale enn det de lever ut føle at de har et uforløst behov. Selvrealisering påvirker flere områder, også verdigrunnlag. Jones (2009) viser til at studenter tar valg i retning og karriere basert på andre ting enn kun self-efficacy, som verdier og indentifisering med forskjellige fagområder og de opplever større læring når de selv ser verdien av det de skal lære (Jones, 2009)

Bandura viser til at kildene til økt self-efficacy er gjentatt mestring, rollemodeller, overtalelse fra andre og psykologisk nivå. Rollemodeller og overtalelse involverer andre kontakter og her er det indikasjoner på at nettverk en betydelig rolle. Dette er et av områdene som undersøkes nærmere i den empiriske delen av oppgaven.

Entreprenøriell self-efficacy er betegnet som viktig indikator på entreprenørielle intensjoner og aktiviteter og tar for seg i hvor stor grad personer har tro på at de skal ha suksess og lykkes med oppstart av et selskap og de forskjellige rollene og oppgavene innenfor entreprenørskap. (Chen et al., 1998; McGee et al., 2009). Flere forskere viser til at den beste metoden for øke ESE er gjennom kombinasjon av teori og praksis (Bandura, 1997;



Rasmussen & Sørheim, 2006). ESE møter kritikk for at siden det er et komplisert oppsett som er vanskelig å måle samt at forskningen ikke har stort nok empirisk grunnlag. Det kan være vanskelig å avgjøre om erfaring med entreprenørskap gir høyere ESE eller om det er de med høyere ESE velger å starte med entreprenørskap.

Motivasjon for å bli entreprenør er først og fremst en indre motivasjon, noe som Orhan og Scott (2001), bekrefter gjennom sine funn om at det er pull-faktorer fremfor push-faktorer som får folk til å bli entreprenører. Shane et al. poengterte at være villig til å spille spillet og angripe den entreprenørielle muligheten og Locke (2000) hevder at man ikke kommer noen vei med kunnskap uten motivasjon og at motivasjon uten kunnskap bare gir tilfeldige og uproduktive handlinger. Motivasjonen innebærer en rekke faktorer som forklart i motivasjonskapitlet – blant annet mål, vilje, generell selvtillit, risikovilje, toleranse for tvetydighet, drive, utholdenhet, kontroll over utfall og behov for måloppnåelse. Det er vist at entreprenører ikke først og fremst oppsøker risiko, men at kan se muligheter i situasjoner som andre ser som kun risikofylte (Sarasvathy et al., 1998).

De viste at det er en positiv relasjon mellom en persons intensjon om å bli entreprenør og fire andre relasjoner. Disse fire områdene er personens entreprenørielle self-efficacy, personens toleranse for risiko, personens ønske om å selvstendig næringsdrivende og en relasjon mellom intensjon for å bli entreprenør og alle disse tre områdene samlet (Segal et al., 2005).

## Metode

Hva er utslagsgivende faktorer for at unge personer velger å bli entreprenør som karrierevalg?

### Kvalitativ metode

I denne oppgaven studerer jeg forhold som gjelder hendelser, holdninger og personers oppførsel relatert til oppstart av selskaper. Dette kan være vanskelig å tallfeste og den mest naturlige metode er en kvalitativ metode hvor det gjøres dybdeintervjuer med et utvalg av personer. Kvalitativ metode har blitt en vanlig forskningsmetode for å studere sosial vitenskapelige forhold (Yin, 2011). Kvalitativt studie skiller seg fra andre metoder ved at det egner seg til å presentere syn og standpunkter til utvalget i undersøkelsen (Yin, 2011). I denne oppgave ønsker jeg å belyse hva som har vært utslagsgivende faktorer for hver enkelt av personene som inngår i intervjuene. Fordeler med kvalitativ metode er at det går i dybden og man gir mulighet til å ta med intervjuobjektens meninger og får frem egenskapene og karaktertrekkene til disse. Ulemper med metoden er at det kan gi rom for feiltolkning, det kan være vanskelig å finne generaliserende resultater. Resultatene kan være preget av utvalget av respondenter og hvordan disse ledes av spørsmålene.

### Undersøkelsesdesign

Som forklart i innledningen er min egen erfaring som entreprenør kombinert med studiet og observasjoner underveis i denne prosessen grunnlag for retning av studie og valg av teori.

Det er brukt en induktiv metode hvor jeg har brukt mine egne erfaring som entreprenør og utdanningsløp innenfor ingeniørvitenskap og entreprenørskap som grunnlag for valg av områder for litteratursøk. Jeg bruker data innsamlet gjennom dybdeintervjuer med entreprenører for å danne et empirisk grunnlag rundt problemstillingen.

### Individuelle intervjuer

Her er målet å samle erfaringene fra individene som spørres om det aktuelle temaet. Jeg har valgt å kjøre semi-strukturerte dybdeintervjuer med individene i utvalget for å sette de i en viss retning og få svar på problemstillingen, men uten å lede de for mye slik at de kan snakke relativt fritt om sine egne erfaringer.

## Utvalg

Det er viktig at det legges noen kriterier til grunn for valg respondentene i undersøkelsen. Jeg har valgt å intervju personer som har blitt entreprenører og startet et firma i ung alder som sin primære karrierevei. Alle har primært startet selskaper med ambisjoner om vekst fremfor å etablere selskaper som skal forbli småbedrifter.

## Litteratur

Jeg har lest og hentet inn relevant teori på fire områder relatert til etablering av selskap; nettverk, motivasjon, Self-Efficacy og Entreprenøriell Self-Efficacy. Det er valgt en bred teorigjennomgang for å kunne omfavne det virkelig sentrale områdene for oppstart av selskaper og ikke risikere at viktige momenter blir utelatt.

## Primærdata

Primærdata er hentet inn gjennom semi-strukturerte intervjuer med utvalgte objekter. Funnene i intervjuene utgjør empirien er sentrale for å kunne finne svar på forskningsspørsmålene og trekke konklusjoner for den totalt problemstillingen. Jeg møtte intervjuobjektene personlig ved gjennomføring av intervjuene. I forkant av intervjuet presenterte jeg meg selv, min bakgrunn og problemstilling i oppgaven.

## Analysteg

Selv om intervjuobjektene snakker nokså fritt er intervjuene strukturert mot å holde temaet rundt forskningsspørsmålene. Svarene fra intervjuobjektene blir analysert i trå med funnene i litteraturgjennomgangen. Dette er en viktig årsak til å det en gjort en så bred teorigjennomgang.

## Validitet

Validitet i en undersøkelse krever at dataen er korrekt innsamlet og behandlet slik at konklusjonene representerer funn i den virkelig verden (Yin, 2011). Det betyr altså at man undersøker og vurderer det man har til hensikt å undersøke. Hvis man mangler validitet kan man risikere å trekke feil konklusjoner. Joseph Maxwell laget et 7 punkt sjekklister som bekjemper trusler mot validitet. Disse punktene er intensive og langsiktig involvering i felten, samle inn rike data, validering av respondentene, søk etter uoverensstemmelse mellom bevis og negative caser, triangulering, bruk av quasi-statistikk, sammenligning. Min egen erfaring som entreprenør gir en dyp forståelse for situasjonen og problemstillingen man står ovenfor og gir tilgang til intervju med aktuelle kandidater over tid. Semi-strukturerte intervjuer av

utvalgte kandidater gir god tilgang på data fra validerte respondenter. I drøftingen kjøres det en sammenligning mellom svarene fra de forskjellige intervjuobjektene opp mot teorien.

### **Reliabilitet**

Hvis et annet studie skulle vært gjort med samme forutsetninger bør man komme frem til samme resultater. Reliabilitet er graden av tillit man kan at resultatene er pålitelige (Gripsrud et al., 2010). For å oppnå størst mulig reliabilitet man må unngå tilfeldige feil I størst mulig grad. Reliabiliteten kan påvirkes som følge av gjennomføring av intervjuene og tolkning av funnene. Hvis undersøkelsen gjøres igjen er det viktig at kandidatene intervjues og funnene tolkes på en tilsvarende måte.

### **Troverdighet**

For å gi en kvalitativ undersøkelse høyere grad av troverdighet bør den være transparent (Yin, 2011). Det innebærer at man beskriver og dokumenter prosedyrene man bruker og funnene man gjør slik at lesere kan ha mulighet til å sette seg inn i hvordan og hvorfor man har kommet frem til funnene i tillegg bør alle data være tilgjengelig. Neste tiltak er å være metodisk i sin oppbygning som innebærer å bruke fastsatte forskningsprosedyrer og legge til grunn at man gjør et ordentligstykke arbeid fremfor tilfeldige funn. Metodisk arbeid innebærer også at man forklarer elementer som kan påvirke svar og resultater. Videre bør man bruke stor grad av bevis og basere konklusjoner på funn som har blitt grundig analysert (Yin, 2011).

## Gjennomgang av intervjuer

I dette kapitlet presenteres svarene for hver av intervjuobjektene. Påfølgende svarene for hvert tema har jeg analysert hvert enkelt-case hvor jeg har trukket ut hva deres svar tyder på i forhold til funnene i litteraturen og hva som kan være relevant i forhold til forskningsspørsmålene.

### Intervjuobjekt 1:

Intervjuobjekt 1 er en mann på 34år med utdannelse fra Kina med mastergrad i statsvitenskap. Han mener selv at dette har syltynn relevans til gründerlivet. Han har utviklet en unik og praktisk løsning som sportsundertøy og har startet et selskap basert på produktene.

Han har erfaring med journalistikk og kommunikasjon for fagbevegelsen og har jobbet som freelance journalist. Han var tidligere med i en oppstarts bedrift og fikk prøvd og feilet litt på forskjellige utfordringer med produkt og marked. Her fikk han erfaring med salgsmesser forskjellige steder i verden, distribusjon og produksjon av produkter.

#### *Analyse*

Det kan tyde på at erfaring gjennom involvering i tidligere oppstart har gitt self-efficacy for oppstart av eget firma. Jobb som freelance journalist kan også ha gitt han en erfaring rundt uforutsigbare situasjoner. Dette kan tyde på at han har tilegnet seg erfaringer med risikohåndtering, tvetydig utfall og kontroll over utfall ut over hva man opplever i mer ”regulerte” jobber.

#### *Nettverk, motivasjon*

### Kan du fortelle litt om firmaet du startet og hvordan du fikk ideen?

Han forteller at han fikk ideen da han var mye på fjellet og ble irritert over svett undertøy som han ble kald av. Dette førte til at han satte seg ned med symaskin for å lage en løsning. Løsningen han laget fungerte bra og han fikk en rekke gode tilbakemeldinger som førte til at han fikk lyst til å selge produktet selv om få andre så det kommersielle i det. Da han tok dette valget gikk progresjonen i prosjektet fort.

### *Analyse*

Han hadde selv ideen og kom også med en visjon for kommersialiseringen av den. Dette indikerer evner og motivasjon til å se etter muligheter og ta tak i de slik som Aldrich and Zimmer (1986), poengterer. Locke poengterer at gode visjonærer ser simple og enkle ideer og har emne til å se verdier fremover i tid (Locke, 2000). I tillegg viser Baum et al. (2007) i sin forskning at gode visjonærer har mulighet til å se hvilke bransjer det kan lønne seg å gjøre business i (Baum et al., 2007). Her har kanskje ikke entreprenøren valgt bransje ut i fra en finansiell vurdering, men på grunn av egen interesse som kan gi positiv motivasjon i flere faser av utviklingen.

### *Motivasjon*

#### **Valget om entreprenørskap som karrierevei:**

Han ble motivert til å starte selv blant annet på grunn av relevant erfaring fra oppstart. Han ble motivert av spenningen rundt det å starte noe og dette er kanskje det viktigste. ”Har ikke behov for å søke etter selvrealisering når man jobber som gründer, men det er kanskje noe man skjønner etter hvert”. Han mener også at personlige egenskaper og oppvekst spiller inn da han er fra en familie med flere gründerne. Begge foreldre og besteforeldre er eller har vært gründerne. Han mener det er viktig å ha en kultur som ønsker det ukjente velkommen med moralsk støtte og aksept for det. Han har opplevd mye oppmerksomhet rundt gründerlivet som spørsmål angående jobben og hvordan det går og synes dette er positivt.

### *Analyse*

Indikasjonen på positiv erfaring fra tidligere oppstart bekreftes ytterligere på dette punktet. Hans sosiale nettverk har spilt en sentral rolle, noe som Ulhøi, 2005 og andre bekrefter verdien av, spesielt i tidlig fase (Greve og Salaff, 2003). Det sosiale nettverket spiller også en rolle med både støttespillere og rollemodeller (Bandura, 1997). Han nevner at støttespillerne har positiv effekt gjennom punktene som er nevnt som kritiske i motivasjon for entreprenørskap, som forhold til risiko, usikkerhet og tvetydighet gjennom å ønske det ukjente velkommen, samt utvikling av self-efficacy. Han nevner også at han er motivert av spenningen rundt oppstart og relasjon til selvrealisering (Maslow, 1954). Dette kan også gi indikasjon på høy self-efficacy og en søken etter større utfordringer, i henhold til teorien fra Bandura og Maslow.

### Hva vil du selv anse som den viktigste grunnen til at du startet firma?

Han opplever uvissheten og det faktum at det kan gå alle veier som det mest positive med entreprenørskap. ”Er man først i et sånt miljø og i gang med det er det umulig å slutte”, sier han. Alle andre drømmer kom i skyggen da han først ble gründer. Han drømte tidligere om flere ting, som blant annet å bli forfatter, men det ble fort helt glemt da han bestemte seg for å bli gründer.

#### *Analyse*

Indikasjon på selvrealisering, søke utfordringer og større mål. Også signaler om at det er støttende og inspirerende og komme inn i et miljø som støtter oppstart. Dette gir økt self-efficacy som igjen øker motivasjon for å fortsette i denne retningen.

### Sosialt Nettverk

Han fikk veldig bra støtte fra foreldrene og annen familie rundt valget om å starte firma. Han fikk dessuten en del relevante kontakter gjennom den første ideen han var med på. Den tidligere bedriften hadde base forskningsparken og han føler det var et verdifulle nettverk. Han synes det er bra og nødvendig å spørre om alle konkrete ting og få den bekreftelsen man trenger. Det viktigste for han å få input på var hvordan ting skulle løses i forbindelse med oppstart. Han fikk input når det gjaldt produktet fra et annet miljø, som inkluderte både venner og andre. Han fikk nye kontakter underveis i oppstarten, men hadde få kontakter i sportsbransjen. Han gikk derfor bevisst inn for å søke etter de kontaktene når produktene var ferdig. Han poengterer at det er viktig med ”pushere” og folk som gir moralsk støtte på at det kan gå. ”De ukjente tingene løser seg,” sier han. Han var bevisst på å se etter kontakter med verdi og brukte de få han hadde i starten.

#### *Analyse*

Her viser han bekreftelse på styrken av hans sosiale nettverk og at erfaring med nettverk har gjort han bevisst på verdien av det. Han har erfart at nettverk som er støttende i entreprenørskap er verdifullt og er bevisst på personer som er støttende og tilfører økt self-efficacy på denne måten. I tidlig fase trengte han kontakter som kunne gi han moralsk støtte.

I senere fase trengte han å tilføre kunnskap og faglig input for å løse utfordringer i oppstarts løpet. Han har bevisst oppsøkt miljøer for å tilføre dette.

### **Nettverk og Ressurser**

Han følte det var verdifullt å snakke med folk med erfaring helt siden starten. Han involverte en kamerat han kjente fra den forrige oppstarten før han startet. Var bevisst at han ikke ville klare det alene og følte han trengte både moralsk støtte og kompetanse. Relevante kontakter føler han er mer verdifullt enn penger og tid. Selskapet har hatt en mentor og dette har vært positivt. Han skulle gjerne hatt dette enda tidligere siden han merker at han kunne kommet enda raskere videre dersom han var i kontakt med noen med relevant erfaring. Det var hele tiden avtalt at kameraten bare skulle være involvert i en periode og så bli faset ut og dette synes han er negativt. Neste gang vil han at teamet skal være like dedikert og man har en plan på det. Han mener han skjønner spillet mye mer nå og har mye mer erfaring på hvordan det kan rigges.

### *Analyse*

Han poengterer at utvidelse av nettverk og tilførsel av en venn å samarbeide med var en veldig viktig ressurs og ga støtte og økt self-efficacy. Han ser dette som en av de viktigste ressursene man kan få tilgang til og ser også verdien av dette i form av mentor som kan ha en profesjonell rolle. Det tyder også på at erfaringen fra den tidligere oppstarten har gitt økt entreprenøriell self-efficacy.

### *Nettverk, kunnskap og ressurser*

#### **Nye relasjoner, utvide nettverk**

Han har blitt enda mer bevisst på verdien av nettverk og kontakter underveis. Han har fått mye kunnskap gjennom kontakter og føler han var avhengig av å lene seg litt på andre gründere. Han mener det er bra med en helt annen kunnskap før neste prosjekt. Han var bevisst på å ta med seg kameraten sin fra starten fordi hadde erfaring med regnskap og øvrig forretningsdrift. Han har funnet en til å ta over denne rollen gjennom en deltidsansettelse etter at kameraten ble faset ut. Nå bygger han team som i større grad er basert på ansettelse og involvering av aktive styremedlemmer. For å utvide nettverk ytterligere har han en strategi hvor han snakker med en ny person som kan være en verdifull kontakt en gang per uke.



*Self-efficacy. Motivasjon*

### **Følte du at du ville klare det?**

Han var aldri usikkert på om lansering av produktet og oppstarten av selskapet var gjennomførbart. Han var derimot usikker på tidsperspektivet, men han hadde en sterk tro på at det var mulig å gjennomføre oppstarten.

*Analyse*

Dette kan tyde på høy generell self-efficacy og selvtillit samt vilje og høy toleranse for risiko. Det kan også være påvirket av erfaring både med entreprenørskap og journalistjobb samt generell motivasjon til entreprenørskap. Utsagnet om tidsperspektiv kan tyde på at han hadde forståelse for at utholdenhet (presistance) er en viktig egenskap for entreprenører.

### **Tro på egne ferdigheter til entreprenørskap**

Følte da han startet at han hadde nok kunnskap til å starte, men ser ikke ettertid at han kanskje ikke hadde det. ”Den eneste kunnskapen man trenger er at man lærer underveis” var innstillingen da og er det fortsatt. Tryggheten ligger i det at det løser seg med hardt og riktig arbeid og han mener at man må være litt naiv i starten.

*Analyse*

Dette er tydelige indikasjoner på lav ESE i utgangspunktet, men høy generell self-efficacy med tro på gjennomføring av oppstart og tro på at utfordringer kan løses. Flere av de entreprenørielle motivasjonsfaktorene bevises her, som mål, drive og kontroll over utfall. Poengterer at uvitenhet i form av naivitet i starten er en fordel for å sette i gang.

*Self-efficacy. Motivasjon*

### **Motivasjonsfaktorer videre**

Han sier det er flere faktorer som motiverer han videre underveis. Han mener at når man jobber med sitt eget prosjekt på denne måten, føler man at man virkelig at man lever. Det er nye utfordringer hver dag og hver dag er en kamp. Innovasjon er sentralt og en veldig morsom del av prosessen. Å bygge stein på stein og utvikle nye ting er noe han synes er

veldig givende. På denne måten skapes det ny motivasjon til å utvikle ting og det er en positiv sirkel. I selskapets kontorlokaler har de støttende der de feirer realisering av innovasjon. Potensialet der fremme er en motivasjonsfaktor. Han mener også at økt sosial anerkjennelse er viktig faktor og at det ikke må undervurderes. Han mener han får anerkjennelse ved å gjøre noe annerledes og å gjøre det bra og har følt dette som en motivasjonsfaktor. Han mener at troen og motivasjon øker når man får til med han har satt i gang.

### *Analyse*

Tilførsel av self-efficacy gjennom gjentatt mestring tyder på å være sentralt for hans motivasjon siden han får økt motivasjon og økt self-efficacy gjennom erfaring med mestring av utfordringer. Et støttende miljø er også kilde til økt self-efficacy og gir han økt motivasjon.

### **Suksesskriterier**

Han mener at man må være innstilt på at hvis andre kan klare det kan jeg klare det. Team og omgivelser er veldig viktig for å få det til. Han mener at veldig få er så smarte og har så mye motivasjon at de klarer alt på egenhånd. Motivasjon kan styrkes av andre og det er en fordel å dele erfaringer med andre. Man må ha en innstilling om at ”det ukjente” er velkommen og å ha fokus på at det er viktig med ”stå på vilje”. En annen faktor er valg team og forventninger til alle involverte. Det er viktig å unngå å bruke energi på det som oppleves som feil eller negativt i prosessen.

### *Analyse*

Han mener at eksemplifisering som kilde til self-efficacy i Banduras teori om er viktig for å få det til. Dette kan også indikere at han mener at self-efficacy er viktig. Han poengterer videre at personer ikke har nødvendig kunnskap og trenger nettverk for tilgang til kunnskap og at dette også gir økt motivasjon. Risikovilje, optimisme og drive er andre suksesskriterier han trekker inn. Han mener at man skal være kritisk til de man tar inn i sitt nettverk slik at de bidrar positivt og ikke skaper konflikter.



## Intervjuobjekt 2:

### Litt om deg selv

31 år gammel og fra en gård i Romsdalen. Han har startet et selskap som gjør vedlikehold og utbedringer på bygg i Oslo ved bruk av tilkomstteknikk.

Han mener selv at han ikke har relevant utdanning utenom ukeskurs i tilkomstteknikk 1 (TT) offshore. Han har bakgrunn fra klatring, både privat og i jobbsammenheng. Har alltid gjort business i liten skala som å selge egg og ved siden av skolen. Han har alltid drømt om å bygge noe eget og skape noe fra bunnen. Startet selskapet sitt da han var 26 år gammel.

### *Analyse*

Han hadde erfaring og kunnskap om tilkomstteknikk og klatring som gav grunnlag for tjenestene selskapet hans selger og på denne måten sto han selv for viktig ressurstilførsel til selskapet. Virksomhet i liten skala har trolig gitt en erfaring som er overførbart til større oppstart. Interesse for å starte noe eget kan relateres til selvrealisering og motivasjonsfaktorer som høye mål, frihet og kontroll over utfall.

### *Nettverk, motivasjon*

### **Kan du fortelle litt om firmaet du startet og hvordan du fikk ideen?**

Han jobbet to år med TT offshore før han flyttet til Oslo for å starte firmaet. TT har eksistert siden 1989, men alle har satsset offshore. Han så at det ble brukt tilkomstteknikk for arbeid på bygg i andre byer, men det fantes ikke i Oslo og han mente det var et marked for vedlikehold på bygg med bruk av tau. Han startet firmaet da han kom til Oslo og tok småjobber for å få inntekter, men også jobber med tanke på PR som snø- og isfjerning fra bygg. Ideen var å tilknytte fagpersoner på sikt slik at man kunne tilby fagtenester på denne måten. Han har hele tiden hatt en langsiktig plan og å bygge med organisk vekst og han kombinerte firma med offshore jobb. Han hadde en leilighet med mange rom til utleie for å kunne finansiere egne boforhold.

### *Analyse*

Han så selv ideen og hadde også selv visjonen for hvordan han ville skape verdi av dette. Det kan tyde på at han har vært god på målsetting og har blitt motivert av fremtidige mål. Planen med å tilknytte seg fagpersoner kan tyde på en forståelse for å øke nettverk for å få tilgang til ressurser som gir grunnlag for økt verdiskapning.

### *Motivasjon*

#### **Valget om entreprenør som karrierevei:**

#### **Hva vil du selv anse som den viktigste grunnen til at du startet firma?**

Han sier at friheten var en av de viktigste grunnene til at han startet firma. Da kunne han ta egne valg og ikke bli fortalt hva man skal gjøre. Han opplever skaperglede gjennom å se mulighet, legge en plan og se at man oppnår noe. Han sier han "får et rush av å bygge business" og at det er litt som "dop". Han blir "ruset" av å se at han får resultater tjener cash, men å tjene mer penger var ikke avgjørende for å komme videre.

Han sier han aldri har vært særlig flink på skole og ble motivert til å bevise at han kunne få til noe på egenhånd. Vise at man ikke trenger å være skoleflink for å bygge business. Han manglet utdanning og var ikke motivert til å være lønsmottaker uten utdanning.

### *Analyse*

Motivert av egen frihet og kunne styre sin egen hverdag. Han nevner at skaperglede og mål mot å oppnå egne resultater er motivasjonsfaktorer og dette kan relateres til høy self-efficacy og selvrealisering. Mestring med vekst i forretningsdrift gir økt self-efficacy og økt motivasjon for å søke nye utfordringer innen business. Han har ikke høy self-efficacy i forhold til akademiske resultater, men høyt ambisjonsnivå og drive.

#### **Sosialt Nettverk**

Onkelen er generalsekretær i Norge Fotballforbund, har hatt en interessant karrierevei og har vært en form for mentor for han. Inspirert av det han har fått til med omtrent samme utgangspunkt. Han har vært uredd og det har vært en inspirasjon. De har ikke snakket så mye om ting, men det har vært billedlig og han har lest gjennom linjene og sett hvordan han har jobbet. Han har vært en ekstremt flink relasjonsbygger og han har adoptert den evnen. Onkel

har ikke full orden på alle detaljer, men har en god gjennomføringsevne og får virkelig til ting. ”Han er en doer og ikke en talker”, sier han. Han har også forstått betydning av motivasjon og utfordringer ved oppstart i større grad enn andre i hans nettverk.

Svogeren drev flere selskaper og var et forbilde i tidlig 20-årene. Han drev egen business, alltid konkurrert og villet slå han i alt, inkludert business. Han har fem leiligheter, import og agentur på flere kjente merker. Følte et konkurranseinstinkt både mot svogeren og onkelen og vil ha mer ”muskler enn de”, det får man med cash. Føler han blir trigget av innflytelse og tenker at større business gir mer innflytelse.

Han forteller at han så etter kunnskapen blant venner og fant dette på sikt. Er god på to ting: spotte business, skape relasjoner og innhenter nødvendig kunnskap som er nødvendig.

### *Analyse*

Han har hatt verdifulle kontakter i sitt personlige nettverk når det gjelder inspirasjon og motivasjon. Både onkelen og svogeren har vært rollemodeller og gitt han økt self-efficacy på denne måten. Onkelen har vært en betydelig rollemodell siden han også har fra samme sted og hatt samme utgangspunkt. Han har sett onkelens styrke når det gjelder relasjoner og drive. Han har sett verdien av disse og valgt å lære seg den evnen. ”Konkurransen” mot svogeren og onkelen på flere områder kan han gitt han økt self-efficacy og motivasjon. Det tyder på at han har innsett sine egne styrker og svakheter og at han har valgt å tilføre ressurser gjennom å involvere andre på de områdene han er svakere på.

### **Nettverk og Ressurser**

Han hadde ikke mange kontakter fra TT-miljøet involvert i oppstarten. En god kamerat var med fra starten og de gjorde de første oppdragene sammen, men poengterer at han hadde gjort det alene om han ikke hadde fått med noen. De var veldig nære venner, men samarbeidet fungerte ikke så godt og de ble enige om å kutte samarbeidet for å bevare vennskapet. Etter hvert fikk han med seg to andre kamerater med erfaring fra finans og kommunikasjon. Kunnskap om finans var avgjørende for å få det videre og han følte at det var veldig utfyllende. Kameraten med erfaring fra kommunikasjon bidrar utad mot kunder og marked, men dette er mindre viktig i starten og hadde mer verdi på sikt.

Sier han ofte har tenkt: ”Hvem skal man bli kjent med for å få i gang business?” ”Beslutningstakere er viktig”, sier han. Som entreprenør er businessen alttopplukende og han liker å snakke med folk som har ambisjoner. Bekjentskaper som ikke gir noe særlig input er mindre interessante. ”Null interesse å snakke med folk om tomprat og small talk alt for lenge,” sier han. Han har et mye større nettverk i dag og mener at man skaper sin egen flaks. ”Jobber man hardt med de rette tingene får man flaks.”

### *Analyse*

I tidlig fase involverte han en kamerat fra sitt sosiale nettverk som ressurs i form av arbeidskraft og støtte. Han så tidlig verdien av å utvide nettverket og involvere andre for å få tilgang til ressurser, men så tidlig at det er viktig å ha riktig relasjon og riktig ressurser. Han ble mer bevisst på hvilke type ressurser han trengte og at det ikke nødvendigvis var best med en for tett vennskapelig relasjon til de han involverer. De to nye personene han involverte skulle ha spesiell verdi i forskjellige faser av forretningsutviklingen.

Det virker som om han har blitt veldig oppmerksom på hvordan han bør utvide sitt nettverk ved å være fokusert på få relasjoner som beslutningstakere, samt ha samtaler med personer som gir tilfører kunnskap og inspirasjon. Dette kan også være med på å gi økt self-efficacy som rollemodeller eller motivatorer.

### *Nettverk, kunnskap og ressurser*

#### **Nye relasjoner, utvide nettverk**

”Alt handler om nettverk og nye relasjoner”, sier han. Derfor startet han nylig et prosjekt for team building med eksisterende og fremtidige kunder. Han mener det viktigste er å etablere tillitsforhold med nye relasjoner. Dette gjelder både blant egne ansatte og kunder og at man bør ansatte folk som er bedre enn seg selv. Ola, som er vennen med kommunikasjons erfaring er som ”en senior”, som betyr at han bidrar med mye god erfaring.

Han har fått kunnskap om bransje gjennom prøving og feiling. Han har rekruttert det internt ved å ta inn gode klatrere og rigging av tau. Han kan ikke alt det tekniske ved jobber selv, men har bygget kunnskap og tillitt til dette via de ansatte.

### *Analyse*

Han verdsetter nettverks- og relasjonsbygging som viktigste ressurs i forretningsvirksomhet og har lagt innsats i å bygge flere relasjoner. Han ser verdien i gode relasjoner både eksternt og internt i firmaet og legger vekt på at gjensidig tillit er viktig. Dette er i tråd med Bush siden teori fra 1996 om at entreprenører utvikler brede nettverk mot samarbeidspartnere og potensielle kunder (Bush, 1996). Han har fått tilført bransjekunnskap og ressurser gjennom å involvere personer med kunnskap i det interne nettverket gjennom gode relasjoner.

### *Self-efficacy. Motivasjon*

#### **Følte du at du ville klare det?**

”Jeg har alltid vært sikker på å klare det! Går bare på min selvtillit! Hadde ikke kunnskapen som trengtes i starten, men latet som”. Sier han ikke kunne noe om finans, regnskap eller andre formaliteter ved forretningsdrift. ”Jeg har aldri laget forretningsplan eller noe sånt..”, sier han. Han så sine egne begrensninger og skjønnte han måtte utfylle sitt eget hode.

”Høyden er bare en start, det er min skole. Kommer til å starte flere selskaper. Etter hvert som du bygger business spotter du ny business og peiler over på ny business.” Han har utviklet seg veldig og ser flere muligheter i dag, sier han. Han er mer fokusert på at ting må være ”proft.” ”Ryddighet og orden er avgjørende for suksess,” sier han.

Han mener at han har samme drive som i starten, men ser mange flere muligheter nå og blir kanskje enda mer motivert av det. Han mener det er mye lettere og prøve å få til ting når man har finansielle midler og man vet mer hva som har verdi. Sier at han har en helt annen kunnskap om business i dag enn da han startet og at det er lettere å vurdere hva som skal til. ”Man lærer av sine feil,” sier han.

”Jeg tror du blir uredd når du ikke studerer”, sier han. Han sier det har vært nære på at ting kunne gått skeis, men at problemene har løst seg. De har tidligere hatt utfordringer med betalinger og likviditet, men at det har løst seg.

### *Analyse*



Han viser generelt høy self-efficacy ved å ha tro på at han ville klare det, selv når han visste han ikke hadde nok kunnskap. Viser også høy optimisme. Han ser sine egne begrensninger og gjorde også det i starten. Det kan tyde på at han hadde generelt lav ESE i starten da han selv poengterer at han ikke kunne noe om finans, regnskap eller andre formaliteter og heller ikke hadde laget forretningsplan. Han kommer med flere referanser til at mestring gir økt self-efficacy og økt motivasjon. Økt motivasjon kommer gjennom gjentatt mestring og det tyder på at han søker nye utfordringer i business basert på det. Det tyder på at hans erfaring med hvor mye han har lært siden oppstarter er med på motivere han for flere oppstarter. Han sier han blir bedre til å se hva som er verdifullt for verdiskapning og ser flere muligheter i dag.

Det at han sier at han har en helt annen kunnskap om business og at det er lettere å vurdere hva som skal til kan tyde på at hans erfaring har gitt han betydelig høyere ESE. Han poengterer også at han har vært naiv og mener at naivitet er positivt i starten. Han har en sterk drive, og har den fremdeles. Han er innstilt på at eventuelle utfordringer vil løse seg.

### Suksesskriterier

”Det viktigste er å skape tillitt!” Han sier man bør være selektiv på hva man bruker tid på! Han mener han ikke bruker tid på tull og at han gjør de tingene som skaper verdi.

”Never do business with best friends and family.” Han sier Ola og Eirik er ikke bestevenner, men nære og hadde kvalitetene som skal til.

”Cash er viktig fokus og det er mange gründere som er for mye drevet av lidenskap for det de skal skape”. Sier han har et ekstremt fokus på ”cash”, og at det er verktøyet. Han tror det er derfor mange feiler, de har for lite fokus på ”cash” og for lite selvdisciplin. Han sier han da mener cash som verktøy for å skape mer verdi. Han mener oppveksten på gård har vært med å skape han som gründer – ”Man lærere da at man må yte for å nyte.” ”Man må ha en motivasjon som tåler mange motbakker!”, sier han tilslutt.

### *Analyse*

Han har sterkt fokus på nettverk og kvaliteten på kontaktene og relasjonene til dem. Relasjoner bør ikke være for personlige og det er viktig å ha de relasjonene som har verdi.

Han mener det er viktig med en finansiell motivasjon og fokus på verdiskapning og ikke bare idealisering. Referansen til oppvekst på gård og at man må yte for å nyte kan tyde på motivasjon rundt kontroll over utfall og målsetting. Det siste han sier at motivasjon tyder på at han mener man må ha sterk motivasjon som tåler mye motstand som innebærer mål, vilje, drive og utholdenhet.

## Intervjuobjekt 3

### Litt om deg selv

Kvinne 33 år fra Oslo med utdannelse fra filmproduksjon. Hun har startet et firma som driver med coaching basert på positiv psykologi.

Hun fikk en jobb med viral markedsføring for å skape ”et stunt” i media i forbindelse med lansering av mobiltjenester. Hun startet senere i et markedsføringsbyrå som vant flere priser for en rekke prosjekter. Faren og flere andre i nær familie er leger, men hun ville gå en annen vei, og ville ha muligheten til å skape dokumentarfilmer og fikk også råd om gjøre det da hun valgte utdannelse.

### *Analyse*

Bakgrunnen fra markedsføring, og spesielt sosiale medier, er verdifull erfaring for hennes oppstart. Generelt ambisjonsnivå og behov for måloppnåelse har relevans for entreprenørskap. Selvstendige prosjekter og gode resultater kan også tyde på at hun er motivert av kontroll over utfall.

### *Nettverk, motivasjon*

### **Kan du fortelle litt om firmaet du startet og hvordan du fikk ideen?**

En viktig årsak til at hun ville starte firmaet er at hun vil hjelpe folk til å få det bedre ved å ta bevisste valg og riktig fokus. Selskapet hjelper personer og få en bedre hverdag gjennom metoder basert på positiv psykologi. Hun mener selvhjelp er veldig flyktig og at det ofte er enkeltpersoner som har egne ideer til tanker som skal hjelpe folk. Positiv psykologi er basert på forskning, er troverdig og kan derfor gi bedre resultater.

En periode før hun startet firmaet følte hun et behov for videreutvikling og tenkte på MBA og diverse kurs innen økonomi. Hun fikk tilbud om en direktørstilling i markedsføringsbyrået hun jobbet i, men sa opp jobben etter litt betenkningstid. Hun bestemte seg for å ta en reise for å finne ut hva hun virkelig ville og kjøpte enveisbillett til Brasil. Hun følte at hun var som ”en frosk som ble kokt sakte” i jobben hun hadde, som hun beskrev det, og ville egentlig gjøre noe som gjør verden til et bedre sted.

”Jeg kom meg ut i naturen, fikk trukket opp røttene og tenkt litt hva jeg egentlig ville”, fortalte hun. Hun startet på skolen THINK i Amsterdam, som er en skole for kreativt lederskap. Der så hun et foredrag om bruk av positiv psykologi og ble engasjert rundt temaet og ønsket å videreformidle det til andre.

### *Analyse*

Hun søkte etter endring og fant en løsning på ”problemet” gjennom sine egne erfaringer. Hennes løsning var å søke nye utfordringer og hun ble inspirert av positiv psykologi som var med på å påvirke hennes egen utvikling. Hun kom selv med ideen og visjonen for hvordan hun skulle starte virksomheten og formidlet dette til markedet. Dette tyder på høy grad av søken etter utfordringer og selvrealisering, som kan være resultat av self-efficacy samt vilje.

### *Motivasjon*

#### **Valget om entreprenør som karrierevei:**

#### **Hva vil du selv anse som den viktigste grunnen til at du startet firma?**

Hun sier at hun ble bestemt på at hun ville sette i gang prosjektet og det skjedde da litt av seg selv. Hun snakket om det før hun hadde noe som helst å vise til og måtte bare levere resultater. Hun synes det er lite kultur for å starte eget firma og å sette i gang med egne prosjekter i Norge. Etter å ha blitt mer inspirert rundt dette var det en motivasjonsfaktor. ”Må bare prøve, man kan ikke alltid være trygg først”, sier hun. Hun tenkte ikke på seg selv som gründer og hadde ikke et utgangspunkt i å bli det, men har blitt det som et resultat av å starte ”sin egen greie”.

### *Analyse*

Det virker som hun var veldig målbevisst på å gå videre med oppstart etter at hun så visjonen for dette og kom seg gjennom planleggingsfasen. Hun viser evne til å oppfatte og ta tak i muligheter og det tyder på at hun har toleranse for risiko. Hennes valg om å søke nye utfordringer, forlate den gamle jobben og tolerere risiko ved å starte selskap, kan grunnes selvrealisering. Valget og å gå videre med det kan tyde på generelt høy selvtillit og høy self-efficacy.

## Sosialt Nettverk

Familien skjønte seg lite på valget hun tok og det var derfor dem hun snakket minst med om det i planleggingsfasen. Hun syntes det var vanskelig å ikke kunne få støtte fra familien i forholdet til det valget hun tok, men hun mente at hun måtte gjøre det på den måten. Også mange av de gamle vennene hennes hadde tatt mer tradisjonelle valg og var heller ikke så forståelsesfulle for hennes valg. Hun følte det ga en ekstra giv for å vise alle skeptikerne at hun ”kunne levere”. Hun kjenner derimot en viss trygghet for at de ville støttet henne hvis ting ikke lykkes.

Hun involverte få i sitt sosiale nettverk i starten, og var selektiv med hvem hun involverte i planleggingen ellers. Hun følte hun måtte ha litt støtte for å tørre å gjøre det valgte å snakke med de hun visste ville støtte valget. Hun fikk bra støtte fra enkelte personer hun visste ville være støttende og dette opplevde hun som positivt. Nye kontakter gjennom skolen i Amsterdam, som hun kom overens med, var blant de hun involverte i planleggingsfasen. Selv når hun var helt bestemt på at hun ville gjøre dette, sa hun det ikke til noen andre før det gikk et halvt år.

### *Analyse*

Behovet for støttende relasjoner i planleggingsfasen meldte seg selv om hun ikke involverte sine nærmeste i sitt sosiale nettverk. Det var en bevissthet rundt hva slags type støtte og kunnskap som trengtes i denne fasen og hvilke relasjoner som ga denne støtten. Hun involverte nye relasjoner og ikke personene hun hadde sterkest bånd med i utgangspunktet, men siden hun sier at hun hadde god kjemi med kan det indikere at hun hadde sterke bånd med noen av disse personene.

## Nettverk og Ressurser

Hun møtte en jente på skolen i Amsterdam som nå er hennes partner i selskapet. Hun bidrar med kunnskap og som en ressurs siden hun har vært daglig leder for e-læring for unge mennesker og har drevet en nettside med informasjon for unge som er en verdifull erfaring. Partneren var med i planleggingsfasen og nå går de ”all in” for å bygge konseptet.

Hun opplevde at hun fikk veldig god støtte i miljøet på skolen. Skolen har en veldig god kultur og er et godt miljø for innovasjon og egne initiativ. Hun mener det er bra å bo i utlandet og møte folk i en annen kultur som er mer villige til nye ting. Man må være bevisst sine valg, siden det er lett å komme inn i samme mønster som andre igjen, og bli påvirket av dem som tar de trygge valgene. ”Må være selektiv for å få riktig input. Hjemme er det litt sånn at de gamle kontaktene blokkerer det.” Hun sier det var vesentlig for hennes valg å være i Amsterdam siden det er veldig inspirerende miljø, med kombinasjon av mennesker. ”Klassene på skolen er satt sammen av forskjellige mennesker og mange av de er disruptive thinkers”, sier hun. Hun mener det har stor betydning at de er to i firmaet og hun mener de sammen kan levere mange ganger så bra som hun ville gjort alene.

*Nettverk, kunnskap og ressurser*

### **Nye relasjoner, utvide nettverk**

Erfaring fra planleggingsfase og frem til i dag har gjort henne langt mer bevisst på utvidelse av nettverk. ”Nå trengs andre typer kontakter, kontakter med mer konkret kunnskap og verdi,” sier hun. Hun er bevisst på å trekke i trådene for å fortsett å skape nye kontakter. ”Det gjelder å sette seg selv i flest mulige situasjoner hvor du har størst mulighet for å ha flaks i forhold til nettverk.” Hun har vært litt i kontakt med gründerfelleskap og hadde hatt kontor her hvis hun var fast i Oslo. Hun sier at hun ble spurt å gjøre intervjuer av foredragsholdere til et ”event” i forbindelse sin markedsbakgrunn, hun takket ja til dette, og intervjuet tilfeldigvis en kontakt som var veldig bra for utviklingen av hennes virksomhet.

*Analyse*

Forståelse og innsikt i behov for nye relasjoner og andre typer relasjoner har blitt tydelig styrket gjennom erfaring fra planleggingsfasen. Hun takker ja til utfordringer som kan føre til nye relasjoner og erfaringer. Det er tydelig forskjellig behov for nettverk i de forskjellige fasene som Greve og Salaff forklarer i sin teori. I likhet med hva vi ser hos de andre objektene har hun gjort erfaring som har økt forståelsen for utvidelse av nettverk.

*Self-efficacy. Motivasjon*

### **Følte du at du ville klare det?**

Hun kunne ingenting om business eller oppstart da hun bestemte seg for å sette igang. ”Jeg er litt naiv sånn, tror virkelig på at jeg får det til!”, sier hun. ”Det handler om å kaste ballen over gjerdet og være bevisst på å klare det. Jeg skal klare det!” ”Det har gått bra så langt og jeg har en helt annen forståelse for hva det går ut på nå”, sier hun. De har satt opp en forretningsmodell hvor skoler som leier de inn betaler for workshops i tillegg til coaching på timebasis og på sikt tenker de å sette opp en nettbasert modell.

Hun har ikke bedt familien om hjelp og heller ikke fått så mye moralsk støtte, men føler en viss trygghet fra familien hvis det skulle gå galt siden de har god økonomi.

#### *Analyse*

Hun viser likhet med de andre fraværende kunnskap om forretningsutvikling og dermed lav ESE da hun bestemte seg for å starte selskapet. Hun viser stor vilje, toleranse for usikkerhet, evne til å tolerere risiko og holdning til at hun skal klare å løse problemer underveis. Hun viser til større kunnskap om forretningsutvikling i dag. Som eneste intervjuobjekt viser hun til en viss trygghet forhold til familiens økonomi hvis ting skulle gå galt.

### **Suksesskriterier**

”Det er veldig viktig å være bevisst på hva som er personers styrke, hva som gir en energi, og hva som gir en mening. Det er dette som gir de beste resultatene.” Videre sier hun at det er viktig å ha det gøy! ”Dette skal ikke gå på bekostning av min egen lykke! Det skal gi et positivt bidrag til livet selv om man leverer resultater. Har man det bra – så gjør man det bra!”

#### *Analyse*

Hun har stor bevissthet ved positivitet for å styrke indre motivasjon, noe som igjen fremmer økt prestasjon. Hun har generelt stort fokus på riktig motivasjon for å oppnå resultater.

## **Intervjuobjekt 4**

### **Litt om deg selv**

Mann 31år med utdannelse fra NTNU innen produktutvikling og entreprenørskap. Han har startet et firma som utviklet en unik og patentert skibag og som nå har kommet med en kolleksjon med reisebager.

Han drev aktivt med idrett og var på landslag. Han slet med dysleksi på skolen og måtte finne sin egen måte å gjøre ting på. Dette sier han at det gav han en rekke erfaringer om at hardt arbeid lønner seg og gir resultater, til tross til utfordringer. Dette gav han et inntrykk av at alt er mulig å løse. Han startet en liten nettbutikk under studiet hvor de designet klær for linjeforeninger. Det ga han en innføring i entreprenørskap og handel, som blant annet import og toll. Han mener hele oppveksten har vært utviklende med erfarings basert kunnskap gjennom interesse har verdi hvis den brukes riktig at det bygger en magesfølelse. ”Alt dreier seg om problemløsning, bryte ned problemer, A før B.” Han sier han har en naturlig nysgjerrighet til å gjøre ting som er vanskelig. Han mener at det å pushe seg selv og nysgjerrigheten er utgangspunkt for entreprenørskap.

### *Analyse*

Han viser til en rekke erfaring som har gitt han økt selv-efficacy og påvirket flere av motivasjonsfaktorene innen for entreprenørskap som kontroll over utfall, drive og utholdenhet. Han viser spesielt til erfaring som er indirekte kan relateres til entreprenørskap. Oppstarten av den lille nettbutikken kan ha gitt han en innføring i hva entreprenørskap går ut på, som igjen kan ha påvirket valget om å bli det.

### *Nettverk, motivasjon*

#### **Kan du fortelle litt om firmaet du startet og hvordan du fikk ideen?**

Han møtte en profilert idrettsutøver på surfetur og begge hadde med seg bager med utstyr. De to snakket sammen og så at det var forbedringspotensial i bager og begynte å se på nye løsninger for dette. Personen er profilert og har en unik posisjon i markedet. Han så at personens posisjon i markedet hadde et potensiale for lansering av et brand. Han følte selv et eierskap på grunn av innflytelse og sier at dette har gitt motivasjon. Sier at det måtte nok ikke vært hans idé, det viktigste er å føle at man har innflytelse og har eierskap. Det var rett timing og mulig å får det til. Han hadde veldig lyst til å lage noe å skape noe innenfor noe man brenner for, og dette var med å få i gang arbeidet med idéen.



### *Analyse*

I likhet med de to første intervjuobjektene har han selv kommet med idéen og en visjon for kommersialisering og han sier at dette har gitt motivasjon. Han mener også at han kunne vært motivert om det ikke var hans egen idé om var ble involvert i står nok grad. Her har han vist evne til å se og ta tak i en mulighet. Motivasjonen basert på dette kan være på grunn av følt mestring og økt self-efficacy.

### *Motivasjon*

#### **Valget om entreprenør som karrierevei:**

##### **Hva vil du selv anse som den viktigste grunnen til at du startet firma?**

Det var flere ting som fikk han til å ta dette valget. Nysgjerrighet rundt å se om idéen kunne bli noe og hva det kunne bli var en viktig faktor han bringer frem. Han drømte lenge om å ha en jobb som var ”morsom” og interessant hvor han utfordret seg selv og ville jobbe med noe han brenner for. Han sier at selvutvikling var også en stor del av del av valget. Han verdsetter utfordringen og erfaringen, noe han anser dette som en sterk motivasjonsfaktor. ”Læring er viktig for min del!”, sier han.

Han var student da han startet firmaet og poengterer at livssituasjonen hadde en innvirkning på valget. Sier han hadde vurdert jobbtilbud annerledes om han hadde vært i en annen livssituasjon, som for eksempel barn og lån på leilighet. Siden han var student og hadde bare seg selv å ta vare på og klarte å på lav lønn en god stund. Har alltid spart og levd nøkternt for å kunne ha en sånn livsstil.

### *Analyse*

Han trekker frem grunner til sin oppstart som i stor grad kan relateres til høy self-efficacy og selvrealisering. De entreprenørielle motivasjonsfaktorene mål, behov for måloppnåelse og drive kan også relateres til hans valg.

## Sosialt Nettverk

Sosialt nettverk var viktig for han og han har noen gründere i familien som har inspirert han og vært støttende. Han snakket en del med venner som han fremla side idé til og spurte om deres synspunkter. Han hadde god kontakt med venner han ble kjent med tidlig i studiet som hadde gjort forskjellige ting innenfor entreprenørskap. Noen av disse hadde han en god relasjon til og fikk tilgang til mye kunnskap om planlegging av de første fasene av oppstarten. Han fikk nye kontakter videre i utdanningsløpet, både i klassemiljø og andre kontakter via entreprenørskolen.

### *Analyse*

Det kan tyde på at han har hatt stort utbytte av sitt eksisterende sosiale nettverk i planleggingsfasen og tidlig fase av oppstarten. Han trekker frem inspirasjon fra gründere i familien og direkte inspirasjon og tilførsel av kunnskap fra studiekameratene som hadde gjort andre oppstarter under studietiden. Det siste sammenligningen har vært en solid kilde til self-efficacy gjennom eksemplifisering med høyt sammenligningsgrunnlag med medstudenter samt tilførsel av tilpasset kunnskap.

## Nettverk og Ressurser

Han sier han ikke var så god til å bruke nettverk sitt i begynnelsen og at han har blitt veldig mye bedre på det underveis. En av hans styrker i dag er å utnytte og bygge nettverk for selskapet. Han har fått en hel del verdifulle kontakter via partneren som hadde mange kontakter gjennom sin idrettsbakgrunn. Han sier han ikke jobbet direkte med å utvide nettverk tidligere, men fant kontakter for å få kunnskap om hvordan ting skulle løses og dette det en del av hans nettverksarbeid. Han fikk mye verdi og kunnskap fra studievennene med erfaring fra entreprenørskap. Han sier han ikke er ikke så glad i å mingle med mange, men liker direkte kontakt med mange. Han sier i dag at han ikke har så stort nettverk, men solid.

### *Analyse*

Han viser en tydelig læring i bruk og ekspansjon av nettverk etter hvert som har fått mer erfaring og kommet igjennom flere faser i utviklingsløpet for selskapet. Det tyder på nettverket hans består i hovedsak av få relasjon med tette bånd og har blitt oppmerksom på hvordan dette kan tilføre verdi.

*Nettverk, kunnskap og ressurser*

### **Nye relasjoner, utvide nettverk**

Han sier han er bevisst på å finne de rette kontaktene fremfor å finne mange kontakter. ”Jeg er mer opptatt av spisskompetanse fremfor å få mange kontakter”. Han er sier det ikke en like aktiv jobb lengre, men det skjer mer automatisk. ”Hvordan han ser etter kontakter vokser hele tiden og har endret seg.” Han sier videre at mye av arbeidet han gjør i bedriften er relasjonsbygging. Han jobber med å bygge en gruppe mennesker man har en god relasjon med og finner ut hvilken posisjon de personene kan ha, hvordan de kan bidra. ”Personlige kontakter er veldig viktig når det er et gjensidig forhold for ganger begge parter”, sier han. Han sier at nettverket ikke var slik i starten.

### *Analyse*

Han har jobbet direkte mot tilgang til kunnskap og ressurser for å utvikle selskapet videre. Han har blitt bevisst på sine metoder for å finne kontakter og har tanker om type relasjon til kontaktene og størrelse på nettverket. Han viser en betydelig forståelse for utvikling av nettverk og hvordan det kan tilpasse faser i utviklingen.

### *Self-efficacy. Motivasjon*

### **Følte du at du ville klare det?**

”Ja hadde et realistisk forhold til det og visste det kunne gå begge veier.” Han sier at han kunne takle risikoen siden han følte det var verdt det. Det han ofret i startet var tid, litt penger og karakterer siden han var student. Uansett mente han at belønningen var så stor siden det ga en så unik og dyp læringsprosess og sier at selv om at går konkurs får han en lærdom som er verdt innsatsen. ”Veien blir til mens man går og man får unik kunnskap”, sier han. ”Jeg er ikke glad i risiko, men er belønning større enn risikoen er man mer motivert til å ta risikoen.” Selv om han satset alle sparepengene følte han ikke dette som så stor risiko selv om det kunne gå galt. ”Jeg hadde aldri satset på gambling eller lotto, her var det konkret verdifull erfaring. Han sier det er viktig å se verdi gjennom erfaring og det føles som en god investering for han.

### *Analyse*

Her kommer det tydelig frem at han ikke oppfatter seg selv som risikosøkende. Her må vi vurdere det Shane et al. (2003) poengterer at entreprenører selv kan ha et annet syn på risiko. Det tyder på at han mener at det er hans innsats som påvirker utfallet fremfor tilfeldigheter og at det derfor er lavere risiko. I tillegg vurderer han risikoen som kostnaden av innsatsen opp mot utfallet, uansett hvilken vei det går.

*ESE*

### **Hadde du kunnskapen som trengtes?**

Han skjønnte etter hvert at han ikke hadde nok kunnskap. ”Man er jo naiv på alle ting og jeg trodde jeg kunne mer,” sier han. ”Hadde jeg visst hvor mye jobb det var hadde jeg kanskje ikke gjort det –er det noe i iallefall”. Han mener at dette gjelder i alle fall for den første oppstarten man er igjennom. Han trodde det skulle være mye lettere og skjønnte fort at han måtte tilegne seg kunnskap. Han sier han har enormt mye mer kunnskap om oppstart i dag. ”Jeg kunne gjort samme oppstart som halve tiden i dag,” sier han. Han mener at mange entreprenører er allsidige siden de kan sette seg inn i mange utfordringer og problemløsninger.

*Analyse*

Disse utsagnene om generell kunnskap og forventning til oppstartsprosessen tyder på at han ikke hadde spesielt høy Entreprenøriell Self-Efficacy (ESE) i det han startet firmaet. Han ble overrasket over at det var mer utfordrende og krevde mer og tok tak i å tilegne seg kunnskap og ressurser for å løse utfordringene. Han poengterer at han har en helt annen kunnskap og forståelse for oppstart i dag, som indikerer at han har høyere ESE.

### **Suksesskriterier**

”Motivasjonen er veldig viktig! Hvordan kan du bruke lidenskapene dine til å skape verdi betyr alt og dyp motivasjon er viktigere enn skoleflinkhet.” Han mener man må ha motivasjon som tåler motstand og mange nedturer. ”Den motivasjonen er nok forskjellig for folk, men veldig sentral.” Han sier man må være flink, ha mye stå på vilje, men må ha litt flaks.. Han ble selv vant til å jobbe i motbakke og mener dette er en god erfaring. ”Står man på hardt nok kan man få til ting”, sier han. Han poengterer at det han mener med flaks er at det

er alltid en X-faktor som han sier er ”opp til andre guder”, som innebærer faktorer man ikke kan kontrollere selv om han gjør ting riktig. Tilslutt poengterer han igjen hvor ekstremt viktig det er å finne hva som motiverer en og at det kan være flere elementer. ”Man må være villig til å jobbe på, uansett hvor bratt motbakken er!”

### *Analyse*

Han bekrefter at indre motivasjon er sentralt for trenerskap. Han mener at det er motivasjon som er mest sentralt og at denne motivasjonen må være så sterk at man takler all utforutsett motstand, uansett hvor stor den er. Det er individuelt hva denne motivasjonen er, mener han.

## Drøfting

I dette kapitlet har jeg gjort en ”cross-case” analyse av alle intervjuobjektene samlet og drøftet dette nærmere opp mot funnene i litteraturen. Funnene brukes til å svare på forskningsspørsmålene.

### ***Har entreprenørene i studiet et annet forhold til risiko eller oppsøker de det i større grad enn personer som søker jobb?***

Innen dette temaet er det viktig å ta relative hensyn til de som spørres intervjues ved å inkludere i betraktningen de funnene som ble gjort, Corman et al. (1988) og Fry (1993) samt Shane et al. (2003) sin kritikk om at tidligere forskning tar utgangspunkt i intervjuobjektens eget syn på risiko. Andre viktige funn som tidligere er gjort vedrørende entreprenører av Garner et al. (1992) der det vises til toleranse for usikkerhet og Sarasvathy et al. (1998) sine funn der entreprenører ser muligheter der andre ser større risiko bekreftes til en viss grad i empirien.

Samtlige av intervjuobjektene viser evne til å tolerere risiko og usikkerhet i forhold til utfall. I tillegg viser de en høy optimisme. Det tyder på at de har et relativt forhold til risiko til sin oppstart. Intervjuobjekt 1 sier han ønsker det ukjente velkommen, som er en indikasjon på generell toleranse for usikkerhet, og at han verdsetter at det kan ”gå alle veier”. Han er kanskje en av de spurte som oppsøker risiko i størst grad. Intervjuobjekt 2 sier han var helt sikker på at han ville klare det og følte ikke usikkerhet rundt oppstarten. Intervjuobjekt 3 sier hun kom naturlig i gang med oppstarten av firmaet da hun hadde bestemt seg for det. Intervjuobjekt 4 veide opp risikoen i stor grad og anså erfaringen med oppstarten så verdifull at han mente det hadde verdi for han uansett utfall. Han sa selv at han ikke er glad i risiko, men føler at han er motivert til å ta risikoen når belønningen er større enn risikoen. Han sier at det i verste tilfelle ikke kunne bli så ille utfall og han da satt igjen med en unik og verdifull erfaring. En fellesnevner for alle intervjuobjektene er at de har innsett at det ikke vil gå så galt selv om oppstarten ikke vil lykkes og dette påvirker deres syn på risikoen.

Disse funnene hos intervjuobjektene er sammenfallende med Shane et al. (2003) sin bestand om at entreprenører ikke søker risiko. De er innforstått med en usikkerhet i forhold til

områder i livet som Liles (1974) nevner. Andre motivasjonsfaktorer som vilje, forhold til tvetydighet, kontroll over utfall og høy self-efficacy anses å påvirke deres forhold til risiko.

### ***Velger de å bli entreprenører på grunn av frihet og kunne styre egen arbeidstid?***

Intervjuobjekt 2 er den eneste som svarer direkte at frihet er en av grunnene til at han ble entreprenør. Det kan tenkes at dette er en medvirkende årsak for de andre objektene, men det fremkommer ikke direkte i deres svar. Andre motivasjonsfaktorer tyder på å være mer utslagsgivende for deres valg. De øvrige objektene har startet sine selskaper med ambisjoner om vekst og forsaket gode jobber de kunne fått benyttet sin utdanning. Vi kan derfor ikke fastslå at unge entreprenører primært starter vekstbedrifter som følge av ønske om frihet. Det kan tenkes at ønske om frihet hadde kommet frem i større grad om jeg hadde intervjuet objekter med fokus på starte levebrødsbedrifter hvor arbeidet skiller seg mindre fra å være ansatt for andre.

Segal et al. (2005) viste til en positiv sammenheng mellom ønsket om å jobbe for seg selv og å starte egen bedrift, men også deres funn viste til en sammenheng med flere andre faktorer. Disse faktorene var entreprenøriell self-efficacy, toleranse for risiko og sammenhengen mellom alle de tre områdene.

### ***Er unge entreprenører finansielt drevet?***

Her svarer intervjuobjekt 2 at han er motivert av å se at han tjener penger. Han viser til at han ser flere muligheter når han har tilgjengelig kapital. Dette kan indikere at han opplever å tjene kapital som en suksessfaktor og får økt motivasjon og økt self-efficacy gjennom opplevd mestring. Han sier direkte at han ser økt kapital som tilførsel av ressurser til videre ekspansjon og det kan tyde på at den finansielle motivasjonsfaktoren er indirekte. Intervjuobjekt 1 sier han får motivasjon av å lykkes og finansiell fremgang vil inngå som del av det å lykkes som entreprenør.

Praag og Cramer (2001) viser til at finansiell motivasjon og forventet avkastning, sammenlignet med å være ansatt, kan være en motivasjonsfaktor for entreprenørskap. Ut i fra helheten i svarene til intervjuobjektene i empirien kan det tyde på at det ikke er en

dominerende motivasjonsfaktor for entreprenørene, men mer å oppnå resultater med utviklingsløpet de har startet.

***Har de nettverk bestående av en eller flere relasjoner som fungerer som rollemodeller og støttespillere?***

Intervjuobjekt 1 sier han har flere gründere i familien, at dette har inspirert han og at de har støttet han i hans valg. Han sier også at det har påvirket hans syn på forhold til usikkerhet ved å ønske det ”ukjente” velkommen. Intervjuobjekt 2 har hatt onkelen og svogeren som inspirasjonskilder og rollemodeller, samt at de har vært støttespillere for hans oppstart.

Intervjuobjekt 3 sier hun ikke brukte sin familiene eller andre nære relasjoner for å få støtte til sitt valg om å bli entreprenør, men søkte heller nye kontakter. Hennes familie har for øvrig gitt henne andre styrker og verdier som er verdifulle for entreprenørskap. Hun fikk nye relasjoner på THINK skolen som inspirerte henne og fungerte som støttespillere og rollemodeller for oppstarten.

Intervjuobjekt 4 hadde noen gründere i familien som inspirerte han tidlig og var rollemodeller samt støttende i hans valg. Han fikk nye kontakter tidlig i sitt studieløp ved NTNU som var direkte rollemodeller for entreprenørskap og som ga økt self-efficacy på området.

I litteraturdelen har jeg vist til en rekke forskere som viser til verdien av sosiale nettverk ved oppstart. Vi ser at de har hatt familierelasjoner og andre sterke relasjoner til å få tilgang til ressurser og støtte, noe som Krackhardt (1992) viser til. Som vi vet er rollemodeller sammenligningsgrunnlag og sosial overtalelse viktige kilder til økt self-efficacy (Bandura, 1997) og noen av disse relasjonen har hatt den rollen. Greve og Salaff (2003) viser til at personer med større andel familiemedlemmer i sine nettverk bruker mindre tid på å vedlikeholde nettverket sitt enn andre. Intervjuobjektene har både brukt familiemedlemmer og funnet andre sterke relasjoner med sterke bånd (Granovetter, 1973).

***Benytter de seg mer av sitt sosiale nettverk og videreutvikling av nettverk i større grad enn unge?***

Som vi ser i svaret på forrige forskningsspørsmål hadde intervjuobjektene varierende grad av verdifulle relasjoner og rollemodeller i sitt sosiale nettverk før de startet sin oppstart, men de



fant alle noen nære relasjoner som var støttende underveis. Riktignok har alle intervjuobjektene til felles at de fikk nye kontakter og så verdien av relasjoner før og i oppstartsfasen og at inspirasjonen, støtten og identifiseringen med disse hadde positiv innvirkning på deres valg.

Her ser vi klare likhetstrekk mellom alle intervjuobjektene ved at de var lite oppmerksomme på verdien av nettverk i starten og at de raskt ble mer oppmerksomme på det for å komme videre. En fellesnevner er at de så at de trengte tilgang til støtte, kunnskap og ressurser og kom i kontakt med nye relasjoner for å oppnå dette. Alle har vist at det har langt større forståelse for verdien av nettverk og lært seg teknikker for å utvikle og bearbeide sine nettverk. De forklarer en utvikling av nettverk som sammenfaller i stor grad med teorien til Greve og Salaff (2003) om nettverk i forskjellige faser av utviklingsløpet.

For å sette i gang en kunnskapsintensiv oppstart kreves tilgang til andre ressurser så vel som å dele egne ressurser med andre som er entreprenørens sosiale kapital (Ulhøi, 2005). Når kontaktene bidrar med verdifulle ressurser er de entreprenørens sosial kapital som er den viktigste komponenten i nettverket (Burt, 1992). MacMillan (1983) viste at entreprenørens egenskaper og evne til å overbevise mennesker er spesielt viktig for å samle ressurser i oppstarten når et selskap ikke har noen historie og rykte i markedet de trenger å hente ressurser fra. Entreprenører må bli oppmerksomme på rollen og viktigheten av sosiale relasjoner og hvordan de opprettholdes og videreutvikles (Ulhøi, 2005). Å ta initiativ for å skape kontakt kan være et fellestrekk for suksessfulle entreprenører, eller entreprenører generelt, og kan til og med være grunn til at de ble entreprenører i første omgang.

De viser alle til en kombinasjon av sterke og svake bånd. Intervjuobjekt 1 og 2 sier de også har et større nettverk, mens det kan tyde på tyder på at intervjuobjekt 3 og 4 indikerer at de fokuserer på mindre nettverk med sterke relasjoner. Et annet klart fellestrekk hos alle intervjuobjektene er at de alle fikk med en partner i planleggingsfasen som ble med og startet selskapet. Det kan tyde på at dette gir en direkte støtte og bekreftelse samt tilførsel av enkelte nødvendige ressurser i tidlig fase. Intervjuobjekt 1 og 3 sier at de mener at dette er veldig positivt i tidlig fase. Fellestrekene i nettverksutviklingen til intervjuobjektene kan sees i sammenheng med funnene til Greve & Salaff (2003) som viser marginale forskjeller mellom erfarne og uerfarne entreprenører bruker sitt avgjørende nettverk.

### ***Har de høy generell self-efficacy og påvirker dette valg av karrierevei?***

Objektene har til felles at de viser indikasjon på høy generell self-efficacy, noe som kan tyde på å være en spesielt viktig faktor. Bandura (1997) viser at de med høy self-efficacy søker større utfordringer og får sterkere interesse og forpliktelse til det de gjør. På spørsmålet om de hadde tro på at de ville klare gjennomføring av oppstarten svarte samtlige at de har stor tro på det. Dette kan relateres til risikovilje og det ble drøftet under det spørsmålet, med det indikerer også høy self-efficacy. Boyd & Vozikis (1994) viser til at det er lite trolig at en entreprenør vil være motivert til å lykkes i en oppstartsprosess uten et minimum av self-efficacy og det antydes det at en sterk generell self-efficacy er avgjørende i suksess med entreprenørskap (Markman, Balkin & Baron, 2002).

Intervjuobjektene kommer med flere konkrete utsagn som kan relateres til self-efficacy. Intervjuobjekt 1 har erfaring fra oppstart, selvstendig arbeid, er motivert av utfordringer og risiko samt har tro på egen suksess med gjennomføring. Rollemodellene i familien er også relevant for self-efficacy. Intervjuobjekt 2 har erfaring fra business i liten skala og er motivert av å gjøre noe fra bunnen, samt har blitt ”styrket” av å konkurrere med onkelen og svogeren. Intervjuobjekt 3 har relevant erfaring med utfordringer markedsføring, søker nye utfordringer og har tro på suksess. Intervjuobjekt 4 søker lærdom og utfordringer, samt har erfaring fra idrett og andre prosjekter og problemløsning. Alle intervjuobjektene har fått støtte gjennom å ha med en partner.

Det er indikasjoner på at et støttende miljø har vært positivt for intervjuobjektene. Dette kan tilføre self-efficacy så vel som å utvikle deres nettverk gjennom å gi støtte og tilførsel av ressurser (Chen et al., 1998). Når de har sett eget behov for økt kunnskap i sine prosjekter er dette sammenfallende med elementer fra Jones (2009) sin MUSIC modell for økt motivasjon og self-efficacy blant studenter. Der viser han til at studenter lærer mer når de ser verdien av det de lærer, tror på at de lykkes hvis de legger inn innsats og er interessert i det de skal lære (Jones, 2009). Markman et al. (2002) viser til at oppfinnere av patenter har høyere self-efficacy og mener at opplevd self-efficacy er et bedre grunnlag for å påvirke entreprenørskap enn ESE.

Erfaringer fra andre områder som kan ha en indirekte relevans til entreprenørskap tyder på å gi innvirkning på deres generelle self-efficacy. Bruk av nære relasjoner som rollemodeller har

gitt økt self-efficacy og støtte, kunnskap og bekreftelse i første fase av utviklingsløpet. Den viktigste kilden til økt self-efficacy er gjennom mestring av oppgaver (Bandura, 1997). Deres involvering i entreprenørskap og mestring av de forskjellige utfordringene det medbringer kan ha gitt en slik mestringsfølelse som har ført til økt self-efficacy og økt motivasjon. Dette kan gjelde på konkrete ting som utvikling av nettverk, samling av ressurser, etablering av team og løsning av utfordringer ved oppstarten av bedriften. Det kan ha gitt økt self-efficacy for hver av oppgavene som er relevante for entreprenørskap, uavhengig av parameterne i ESE modellen.

***Har de høy kunnskap om oppstart av selskaper, sammenfallende med definisjon av ESE og starter selskap av den grunn?***

På dette området er det klare fellestrekk mellom alle fire intervjuobjektene. De indikerer alle å ha hatt lav Entreprenøriell Self Efficacy (ESE) ved tidspunktet hvor de valgte å sette i gang prosessen med oppstart av firma. Dette ser vi når vi sammenligner med Chen's modell for ESE fra 1998 som inneholder emnene markedsføring, innovasjon, risikovilje, ledelse og finansiell kontroll. Alle intervjuobjektene viser at de hadde evner og kunnskap på enkelte av de fem elementene i ESE modellen da de startet, men de kommer selv med eksempler på at de manglet kunnskap på flere av områdene i ESE modellen.

Objekt 1 sier at hans involvering i tidligere oppstart ga en tydelig erfaring og forståelse for hva entreprenørskap går ut på og indikerer en viss økning av ESE. Han innså raskt at han ikke hadde tilstrekkelig kunnskap etter at utviklingsløpet var i gang og tok tak i denne situasjonen. Objekt 2 sier han kunne lite om forretning da han startet, og visste tidlig at han trengte å hente inn kompetanse på flere områder. Han poengterer at han har langt større forståelse for business og ser mer hva som har verdi og ser langt flere muligheter i dag. Intervjuobjekt 3 sier hun ikke kunne noe om oppstart av selskaper eller forretning da hun bestemte seg for å starte firmaet, men var innstilt på å klare det. Hun skjønner mer av hva det går ut på i dag. Intervjuobjekt 4 sier han skjønnte raskt at han ikke kunne nok og at han måtte tilegne seg kunnskap. Han sier han kunne gjort den samme oppstarten på halve tiden med den kunnskapen han har tilegnet seg i dag.

Det hevdes at ESE er nøkkelkomponent i potensiale for entreprenørskap og økt ESE kan øke gründerpotensiale for personer og miljøer (Chen et al., 1998; Krueger & Bazel, 1994). Økt

ESE gjennom erfaring og større innsikt i elementer innen entreprenørskap kan være en årsak til at virksomheten har gått bedre over tid og gitt større forutsetninger for suksess med nye utførelser og prosjekter, samt identifisering av nye muligheter. I litteraturdelen kom det frem at en rekke forskere viser til at den beste måten å øke ESE er gjennom en kombinasjon av erfaring og teori (Bandura, 1997; Rasmussen og Sørheim, 2006). Intervjuobjektene unike erfaring med sine oppstarts-case samtidig som de har tilegnet seg nødvendig kunnskap for entreprenørskap har trolig vært grunnlag for deres økning i ESE.

### ***Er det fellestrekk i hvilke motivasjonsfaktorer som er pådriver for deres valg?***

Det er en rekke klare fellestrekk mellom alle intervjuobjektene som kan relateres til funn i litteraturstudiet når det gjelder motivasjon relatert til entreprenørskap. Alle påpeker at det er indre motivasjon som ligger til grunn for at de har valgt å bli entreprenører, noe som bekrefter forskningen til Gilad og Levine (1986). De har sett muligheter i en forenklet setting og laget en visjon for dette slik som Baum et al. (2007) og Locke (2002) henviser til. Dette tyder på å være en grunnleggende faktor som gir videre motivasjon for entreprenørskap. Relevant erfaring på andre områder som er overførbart til entreprenørskap tyder på å påvirke deres motivasjon og valg for å bli entreprenører. Dette har en sammenheng med deres self-efficacy. Det samme gjelder ambisjonsnivå og Baum et al. (2007) viser til at ambisjonsnivå er individuelt og at mange entreprenører har stort ambisjonsnivå.

Motivasjon tyder på å være helt avgjørende for valget å bli entreprenør. Selv om de gir til dels forskjellige forklaringer til hvorfor de har startet som entreprenører har de til felles at de har funnet sin grunnleggende motivasjon som har gjort at de har valgt å gå videre. Motivasjonsfaktorene for entreprenørskap som forklart i litteraturdelen, er i stor grad sammenfallende med hva intervjuobjektene forklarer. Enkelte motivasjonsfaktorer er viktige for å ta steget til å bli entreprenør, mens andre faktorer er essensielle for å lykkes med det.

Motivasjonsfaktorene og de personlige egenskapene relatert til visjon, mål, vilje, generell selvtillit, toleranse for tvetydighet og kontroll over utfall tyder på å være relevante for valget å bli entreprenør. Disse motivasjonsfaktorene er sammenfallende med self-efficacy og vi ser at samtlige av intervjuobjektene indikerer høy self-efficacy. Intervjuobjektene kommer alle med indikasjoner som tyder på at de har motivasjon som kan relateres til selvrealisering, som også har relasjon til høy self-efficacy og kan ha påvirkning på deres ønske om å bli entreprenører.

Intervjuobjekt 1, 2 og 4 poengterer tydelig at de blir motivert av utfordringer, selvutvikling, resultater og fremgang. Intervjuobjekt 1 er motivert av risiko og utfordringer og relaterer videre motivasjon mot team, støtte, omgivelser og nettverk, som er faktorer som også øker self-efficacy. I tillegg refererer han til å bruke energi på det som oppleves som positivt. Objekt 3 ønsket å søke etter nye utfordringer som ga mening og mener det er viktig å finne ut hva som gir en person styrke, energi og mening. Hun sier videre at hennes inngang til entreprenørskap var et resultat av søken etter noe som ga henne mer mening og hun ble motivert av å spre kunnskap om positiv psykologi. Intervjuobjekt 4 sier at det var utvikling av sportsprodukter og en involvering i et slikt miljø som var en av hans opprinnelige motivasjonsfaktorer, men at det raskt ble en rekke andre utviklingsrelaterede motivasjonsfaktorer som bidro.

Motivasjonsfaktorene drive, som inkluderer ambisjonsnivå og proaktivitet, utholdenhet og behov for måloppnåelse, er motivasjonsfaktorer som er relatert til suksess med entreprenørskap. Intervjuobjekt 2 sier det er viktig med en sterk motivasjon som tåler utfordringer og motstand. Intervjuobjekt 4 forklarer at motivasjon er mest sentralt for entreprenørskap og at en må finne hva som er riktig for en, asmt man må ha motivasjon som tåler utforutsett motstand. Intervjuobjekt 2 og 4 bruker begge analogien om motivasjon som må tåle bratte motbakker. Intervjuobjekt 1 viser til at toleranse for uvitenhet i forhold til utfall tyder på å være viktig. Motivasjonen for intervjuobjektene viser seg å ha økt gjennom mestring og repetisjon av mestring.

Selvrealisering er et sentralt punkt siden det også grenser til høy self-efficacy og samtlige av intervjuobjektene indikerer at selvrealisering er en del av deres valg. De sier alle at de har ønske om å skape noe og det kan tyde på at de ønsker å jobber mot ”større” mål. Et eksempel på dette er intervjuobjekt 1 som sier at han ikke har behov for å søke etter annen selvrealisering når han jobber med entreprenørskap. Intervjuobjekt 2 viser indikasjon på selvrealisering ved at han er motivert av skapergleder og store mål. Intervjuobjekt 3 sier hun ville utvikle seg selv og gjøre noe for å redde verden. Intervjuobjekt 4 er sterkt motivert av selvutvikling og læring.

### ***Motivasjon og relasjon til de andre områdene***

Funnene i empirien sammenlignet med litteraturen, gir tydelige indikasjoner på at motivasjon er den viktigste faktoren for å sette i gang den med den første delen av den entreprenørielle prosessen. Sosialt nettverk og nære, støttende relasjoner kan være en bidragsyter for motivasjon i utgangspunktet og være pådriver for økt motivasjon. Motivasjon gir søken etter utfordringer og mestring av utfordringer kan føre til økt self-efficacy. Mestring og økt self-efficacy gir igjen økt motivasjon som igjen gjør at man søker nye utfordringer. Samtidig kan endring i nettverk og bruk av relasjoner gi kunnskap, støtte, inspirasjoner samt styrke motivasjonen og self-efficacy. Dette fører til at man oppnår en positiv sirkel hvor individet er mer motivert og stiller sterkere i forhold til entreprenørskap.

### ***Andre funn***

Samtlige av intervjuobjektene viser til uvitenhet og naivitet til alle utfordringene ved oppstart av sin bedrift og hevder at dette er positivt for deres valg og utvikling.

Intervjuobjekt 3 er den eneste av objektene som nevner at hun føler trygghet i forhold til økonomisk støtte fra familien hvis ting skulle gå galt. Hun er det eneste kvinnelige intervjuobjektet og generelt er det færre kvinner enn menn som blir entreprenører. Det vises til at lavere self-efficacy og færre kvinnelig rollemodeller er blant årsakene til færre kvinnelige entreprenører (Chen et al., 1998). Det kan tenkes at kvinner trenger flere insentiver og faktorer som senker risikoen enn menn. Dette kan ha en sammenheng med hva Aimee Groth skriver i en artikkel publisert på nettsiden quartz.com om at entreprenører ikke har et gen for risiko, men at sannsynligheten for å bli entreprenør øker når foreldrene er velstående (quartz.com, 17, juli 2015).

### **Praktisk implementering**

En bevisstgjøring og implementering av funnene i denne oppgaven kan gjøre at flere potensielle entreprenører og studenter blir villige til å starte bedrift. Det kan hjelpe utdanningsinstitusjoner til å stimulere til økt læring av entreprenørskap som resulterer i oppstart av flere bedrifter. Funnene kan også gjøre eksisterende entreprenører mer bevisst på mekanismene rundt den sirkulære prosessen som kan føre til at de blir mer rustet for suksess for oppstart av flere selskaper. Flere entreprenører med suksess kan resultere i større verdiskapning og flere fremtidige arbeidsplasser.

Det er en felles forståelse blant politikere, utdanningsinstitusjoner og andre interessenter om økt fokus på entreprenørskap og oppstart av flere selskaper i Norge. Vi ser et klart forbedringspotensial når vi ser funnene fra NIFU's rapport fra 2013 hvor Norge er nr 13. blant OECD landene og sist blant de nordiske landene når det gjelder forhold for oppstart av selskaper. Rapporten viser til at nordmenn generelt er redde for å starte bedrift. En stimulering av økt personlig motivasjon for entreprenørskap, verdi av sosialt nettverk og økt self-efficacy kan gjøre flere styrket til å søke mot entreprenørskap. Den sirkulære prosessen med disse tre faktorene sammen med ESE som øker gjennom erfaring med entreprenørskap kan gjøre at flere oppnår en suksessfull oppstart av bedrift.

Politikere, virkemiddelapparat og andre interessenter for entreprenørskap bør ha innsikt i mekanismene den sirkulære modellen og bruke dette som grunnlag for programmer som stimuler til økt entreprenørskap. Bruk av rollemodeller og historier til entreprenører er en del av prosessen.

### **Teoretisk implementering**

Utdanningsinstitusjoner innenfor entreprenørskap bør legge opp en plan for innføring av elementene i den sirkulære prosessen. Personlig motivasjon relatert til entreprenørskap og positiv psykologi bør være et fagfelt i utdanningsplanen for entreprenørskap. Studentene bør bli oppmerksomme på hvilken styrke og pågangsmot det kan gi å finne hva som virkelige motiverer de i fagfelt som er relevant for entreprenørskap. Større bruk av eksempler, gjesteforelesninger og bruk av rollemodeller som veiledere i undervisninger kan bevisstgjøre dette og samtidig gi studentene økt self-efficacy. Studentene bør få en innføring i hva som var de virkelige grunnene til at suksessfulle entreprenører ble nettopp det, både at de tok valget og hva som ga de suksess. Bevisstgjøring av verdien av sosiale nettverk og utvikling av nettverk generelt må også være på agendaen.

Utdanningsinstitusjonene bør ha økt fokus på aktiviteter som styrker studentenes self-efficacy og gi en bevisstgjøring på at de kan ha verdifull self-efficacy fra andre erfaringer og aktiviteter. Her spiller også eksempler og veiledning fra suksessfulle entreprenører en viktig rolle.

Det bør i større grad lages et system som oppfordrer studentene til å starte selskaper, hvor de belønnes for sin virkelige innsats i det. Funn i dette studiet antyder at hvis man vil lære entreprenørskap er den beste måten å virkelig utføre det, ikke kun lære det teoretisk og simulere oppstart. Oppstarten bør ikke gå på bekostning av teoretisk læring eller akademiske resultater, men gi studentene en forståelse og motivasjon for at de trenger teorien. Dette er sammenfallende med hva Jones (2009) sier om læring og self-efficacy i MUSIC sin modell samt med funn som viser at kombinasjon av teori og praksis er den metoden for å tilføre ESE (Jones, 2009; Rasmussen og Sørheim, 2006).

### **Videre forskning**

Det kan være aktuelt se nærmere på relasjonen mellom personlige egenskaper og motivasjonsfaktorer for entreprenørskap. Det kan tyde på at enkelte av motivasjonsfaktorene kan være relatert til personligere egenskaper som det vil være krevende å påvirke, mens andre faktorer kan påvirkes i større grad gjennom læring og miljø. Det kan derfor være relevant å se videre på et pedagogisk perspektiv på hvorvidt alle motivasjonsfaktorene kan påvirkes i gjennom utdanning for å stimulere flere studenter til å velge å bli entreprenører.

Det kan være aktuelt å se videre på den beste pedagogiske tilnærmingen for å gi studenter erfaring med faktorene i den sirkulære prosessen som kan benyttes i en utdanningsplan. Også tiltak får hvordan en slik læring kan formidles til andre unge potensielle entreprenører bør studeres nærmere.

### **Konklusjon**

Denne oppgaven tar for seg et induktivt kvalitativt studie for å finne de vesentlige faktorene til hvorfor enkelte unge personer velger å starte bedrift og bli entreprenør. Funn foretatt i empirien i dette studiet angående årsaker for å sette i gang en entreprenøriell prosess tyder på å være personlig motivasjon, motivasjonsfaktorer relatert til entreprenørskap, sosialt nettverk og self-efficacy kombinert med en viss andel av elementene innen entreprenøriell self-efficacy (ESE). Individets motivasjonsfaktorer er den utløsende faktoren for prosessen. Funnene indikerer at self-efficacy er overførbart fra andre erfaringer som inneholder elementer fra motivasjonsfaktorene for entreprenørskap. Alle de fire områdene motivasjon,



self-efficacy, nettverk og ESE spiller en viktig rolle for suksess med oppstart og utvikling av selskap og de utvikles sammen i sirkulær prosess (Fig.1). Funn i studiet indikerer at økt ESE styrker evnen for gjennomføring som sammenfaller med funn av Lucas et al. (2009).

Studiet viser at motivasjon og self-efficacy er viktigere faktorer enn ESE for at individer skal velge å starte selskaper. ESE modellen møter også kritikk for manglende empirisk grunnlag som indikator for entreprenørskap og behov for en forbedret modell for sitt reelle formål (Forbes, 2005; Kolvereid & Isaksen, 2006). Self-efficacy er en medvirkende faktor til entreprenørenes toleranse for risiko og tro på at de skal klare seg gjennom en uforutsigbar fremtid som entreprenører. Når individet er motivert for utviklingen av entreprenørskap, kan den positive, sirkulære prosessen starte. Støtte og kunnskap fra kontakter gir tilførsel av self-efficacy og motivasjonen styrkes. Økt self-efficacy fra mestring styrker motivasjonen ytterligere. Økt ESE og evne for suksess oppnås gjennom erfaring og nødvendig læringen av elementene i entreprenørskap. De fire områdene vil ha synergier med hverandre og påvirke prosessen videre som vil gjøre individet mer motivert og rustet for suksess med oppstart og indentifisering av flere muligheter.

Bevisstgjøring om en slik sirkulær prosess kan trolig få flere unge til å ville bli entreprenører. Det må kombineres med fokus på personlig motivasjon og motivasjonsfaktorer for entreprenørskap, tilførsel av self-efficacy gjennom eksempler, rollemodeller og miljø, samt fokus på verdien av sosialt nettverk samt læring av entreprenørskap gjennom erfaring med oppstart.

## Etterord

Jeg gikk inn i dette arbeid med et objektivt syn, uten å legge for mye føringer fra mine egne erfaring da jeg gjennomgikk litteraturen og intervjuet entreprenørene. Funnene i litteratur og svarene fra intervjuobjektene gjorde meg mer oppmerksom på min egen utvikling som entreprenør. Før jeg startet hadde jeg en idé som jeg var veldig motivert til å få testet i markedet og hadde veldig tro på at ville lykkes. Det var på mitt andre studieår på NTNU og jeg måtte gjøre dette ved siden av skoletiden. Jeg hadde ingen erfaring med entreprenørskap, men samlet inspirasjoner en rekke steder og fra personer som hadde utviklet sine egne konsepter. Jeg samlet informasjon fra det tekniske miljøet på NTNU om utvikling av produktene og fikk lov til å bruke komposittlaboratoriet på kveldstid for utvikling av prototyper. Videre hadde jeg dialog med kontakter min idrettsbakgrunn for utforming, testing og utvikling av produktene. Den første introduksjon til entreprenørskap som fagfelt fikk jeg gjennom faget teknologiledelse. Videre hadde jeg dialog med Innovasjon Norge, venner av mine foreldre som hadde starter selskaper og andre personer jeg møtte som hadde utviklet egne konsepter. Jeg deltok på Skaperen på TV2 og var med i Venture Cup. Etter halvannet år hadde jeg de første produktene klare og funnet en produsent til å lage de samt fått finansiering til første produksjonsserie og produktene kunne lanseres. Det har vært en sirkulær prosess med læring og erfaring om entreprenørskap siden jeg fikk ideen frem til i dag. Styrken og motivasjon til å ta de første stegene for å utforske muligheten med idéen fikk jeg fra andre tidligere erfaringer i livet og støtte fra relasjoner.

## Referanseliste

- Aldrich, H. & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. I D. Sexton & R. Smiler (Red.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (s. 3-23). New York: Ballinger.
- Aldrich, H., Rosen, B. & Woodward, W. (1987). *The Impact of Social Networks on Business Founding and Profit: A longitudinal Study*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellelsey, MA: Babson College.
- Bandura. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bandura, A. & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Begley, T. M. (1995). Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of small business. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 249-63.
- Boyd, N. & Vozikis, G. (1994). The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship: theory and practice*, 18(4), 63-77.
- Baum, J. R., Locke, E. A. & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Baum, J. R, Frese, M. & Baron, R. A. (Red.). (2007). *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Birley, S. (1985). The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107-118.
- Birley, S., Cromie, S. & Mayers, A. (1991). Entrepreneurial Networks: Their Emergence in Ireland and Overseas. *International Small Business Journal*, 9(4), 56-74.
- Birley, S., Muzyka,, D., Dove, C. & Rosell, G. (1995). Finding the high-flying entrepreneurs: A cautionary tale. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19(4), 105-111.

- Bong, M. & Skaalvik, E. M. (2003). Academic Self-Concept and Self-Efficacy: How different are they really? *Educational Psychology Review*, 15(1), 1-40.
- Brockhuas, R. H. (1980). Risk-Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
- Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. I C. A. Kent, D. L. Sexton & K. H. Vesper (Red.), *Encyclopedia of entrepreneursh* (s. 39-57). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brockner, J. (1985). The Relation og Trait Self-Esteem and Positive Inequity to Productivity. *Journal of Personality*, 53(4), 517-529.
- Bruno, A. V. & Tyebjee, T. T. (1985). The Entrepreneur's Search for Capital. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 61-74.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Carter, N. M, Gartner, W. B. & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166.
- Chandler, G. N. & Jansen, E. (1992). The founder's self-assesed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chen, C. C., Greene, P. G. & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business venturing*, 13(4), 295-316.
- Chen, G., Gully, S. M. & Eden, A. D. (2004). General self-efficacy and self-esteem: toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 375-395.
- Chorev, S. & Anderson, A. (2006). Success in Israeli high-Tec Start-ups: critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 126-174.
- Collins, C., Locke, E. & Hanges, P. (2000). *The relationship of need for achievement to entrepreneurial behavior: a meta-analysis* (Working paper). University of Maryland, College Park, MD.
- Cooper, A. C., Folta, T. B. & Woo, C. (1995). Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 107-120.

- Cooper, A. C., Folta, T. B. & Woo, C. (1991)., Information Acquisition and Performance by Start-Up Firms. *1991 Babson Entrepreneurship Research Conference Pittsburgh, 1991*
- Cromie, S. & Birley, S. (1992). Networking by Female Business Owners in Northern Ireland. *Journal of Business Venturing, 7(3), 237-251.*
- Dubini, P. & Aldrich, H. (1991). Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing, 6(5), 305-313.*
- Duchesneau, D. A. & Gartner, W. B. (1988). A profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry. I B. A. Kirchoff et al. (Red.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (s. 372-386). Wellesley, MA: Babson College.
- Forbes, D. (2005). The Effects of Strategic Decision Making Entrepreneurial Self-Efficacy.
- Fry, F. (1993). *Entrepreneurship: A Planning Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 599-626.*
- Gartner, W., Bird, B. & Starr, J. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial form organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, 16(3), 13-30.*
- Gilad, B. & Levine, P. (1986). Behavioral Model of Entrepreneurial Supply. *Journal of Small Business Management, 24(4), 45-54.*
- Granovetter. (1973). *The strength of weak ties. American Journal of Sociology, 78(6), 1360-1380.*
- Greve, A. & Salaff, J. W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 28(1), 1-22.*
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gura, L. (2015, 3. August) *Using Maslow's Hierarchy of Needs To Self Actualize*  
<http://actualized.org/articles/using-maslows-hierarchy-of-needs-to-self-actualize>
- Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial network and new organization growth. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 19(4), 7-19.*
- Hmieleski, K. M. & Baron, R. A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal, 2(1), 57-72.*

- Hoefler, C. W. & Sandberg, W. R. (1984). The transition to professional management: Mission impossible? *American Journal of Small Business*, 9(1), 1-11.
- Johannisson, B. (1986). Economies of Overview-Guiding the External Growth of Small Firms. *International Small Business Journal*, 9(1), 32-44.
- Jones, B. D. (2013, 20. desember). *Self-Efficacy Theory [Videoklipp]*. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=pWV7qXxlYwk>
- Klovereid, L. & Isaksen, E. (2006). New business start-up and subsequent entry into self-employment. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 866-885.
- Krackhardt, D. (1992). The strenght of strong ties: The importance of philosin organizations. I N. Nohira & R. G. Eccles (Red.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action* (s. 216-239). Boston, MA: Harvard University Press.
- Krueger, N. F. & Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91-104.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D. & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Liles, P. (1974). Who are the entrepreneurs? *MSU Business Topics*, 22(1), 5-14.
- Locke, E. A. (2000). Motivation, Cognition and Action: An analysis for studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 408-429.
- Locke, E. A., & Latham. G. P (2002). Building a pracitcally useful theory of goal setting and task motivation. *American Pshychologist*, 57(9), 705-717
- Lucas, W., Cooper, S., Ward, A. & Cave, F. D. (2009). Industry placement, authentic experience and the development of venturing technology self-efficacy. *Technovation*, 29(11), 738-752.
- McCarthy, A. :, Krueger, D. A. & Schoenecker, T. S. (1990). Changes in the time allocation patterns of entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(2), 7-8.
- MacMillan, I. C. (1983) The politics of new venture management. *Harvard Business Review*, 61(6), 8-16.
- Markman, G. D, Balkin, D. B. & Baron, R. A. (2002). Inventors and New Venture Formation: the Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 149-165.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L. & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- Mueller, S. L. (2004). Gender gaps in potential for entrepreneurship across countries and cultures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 199-220.
- Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning. (2015). *Norsk entreprenørskap på topp i Norden*. Hentet 8. juni 2015 fra <http://www.nifu.no/news/norsk-entreprenorsk-pa-topp-i-norden/>
- Nærings- og handelsdepartementet (2012) *Små bedrifter, store verdier*. Hentet 10. mai 2015 fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter\\_2012/rapport\\_smabedrifter\\_storeverdier\\_2012.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/rapport_smabedrifter_storeverdier_2012.pdf)
- Orhan, M. & Scott, D. (2001). Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model. *Women In Management Review*, 16(5), 232-247.
- Ostgaard, T. A. & Birley, S. (1996). New Venture Growth and Personal Networks. *Journal of Business Research*, 36(1), 37-50.
- Praag, M. & Cramer, J. (2001). The Roots of Entrepreneurship and Labour Demand: Individual Ability and Low Risk Aversion. *Economia*, 68(269), 45-62.
- Randhawa, G. (2004). Self-Efficacy and Work Performance: An Empirical Study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 39(3), 336-34.
- Rasmussen, E. & Sørheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26(2), 185-194.
- Rotter, J. B (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1, Whole No. 609)
- Sarasvathy, D. K., Simon, H. A., & Lave L. (1998). Perceiving and Managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 33(2), 207-225
- Schunk, D. H. & Pajares, F. (2009). Self-efficacy theory. I K. R Wentzel & A Wigfield

- (Red.), *Handbook of Motivation at School* (s.35-53). New York: Taylor Francis.
- Segal, G., Borgia, D. & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 42-57.
- Serarols-Tarrés, C., Padilla-Meléndez, A. & del Aguila-Obra, A. R. (2006). The influence of entrepreneur characteristics on the success of pure dot.com firms. *International Journal of Technology Management*, 33(4), 373-388.
- Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Szarka, J. (1990). Networking and Small Firms. *International Small Business Journal*, 8(2), 10-22.
- The Music Model. (2015). *Home*. Hentet 29. juni 2015 fra <http://www.themusicmodel.com>
- Ulhøi, J. P. (2005). The social dimensions of entrepreneurship. *Technovation*, 25(8), 939-946.
- Van de Ven, A. H., Hudson, R. & Schroeder, D. M. (1984). Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations. *Journal of Management*, 10(1), 87-108.
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective. *Advances in Entrepreneurship*. I J. Katz & R. Brockhaus (Red.), *Advances in entrepreneurships, firm emergence, and growth* (s.119-138). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Warnberg, C. R., Kanfer, R. & Rutondo, M. (1999). Unemployed individuals: Motives, job-search competencies and job-search as predictors of job seeking og reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 897-910.
- White, R. W. (1959). The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Wilson, F., Kickul, J. & Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Career Intentions: Implications of Entrepreneurship Education.



*Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387-406.

Witt, P. (2004). Entrepreneurs network and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 391-412.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Press.

Zhao, H., Seibert, S. E & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.

Quartz.com (2015) Hentet 17. Juli 2015 fra  
<http://qz.com/455109/entrepreneurs-dont-have-a-special-gene-for-risk-they-come-from-families-with-money/>