

Målsättning i startup-kaoset

En kvalitativ studie om startup-entreprenörers målsättande

Uppsatsförfattare:

Caroline Lindberg (23335)

Viktor Tyskling (23470)

Handledare:

Ingela Sölvell, Researcher, Centre for Advanced Studies in Leadership at Stockholm
School of Economics

Examinator:

Laurence Romani, Assistant Professor, Department of Management and Organization at
Stockholm School of Economics

Framläggning:

2019-05-21

Examensarbete för Kandidatprogrammet i Business and Economics

Handelshögskolan i Stockholm

Vårterminen 2019

© Caroline Lindberg & Viktor Tyskling

ABSTRACT

Research on goal setting is quite extensive, presumably because goals are closely linked to performance. However, research on goal setting in work settings has mostly been conducted on assigned goals within corporate organizations. As entrepreneurship becomes an increasingly popular occupation, it is relevant to broaden the knowledge base for goal setting theory to the domain of nascent entrepreneurship.

This qualitative study aims to explore goal setting within the domain of nascent entrepreneurship. We explore what goal setting means for nascent entrepreneurs and their experience with it, why and how they set goals, and what factors that might affect their goal setting. The results of the study are followed by a comparison with the traditional goal setting theory, and a discussion is conducted based on how the goal setting differs in the nascent entrepreneurial context. We have interviewed 9 nascent entrepreneurs operating within various industries in Stockholm.

The findings of the study were as follows:

- The nascent entrepreneurs utilized and set both distal goals and proximal goals.
- These goals were mainly set for direction and in order to create structure.
- The nascent entrepreneurs primarily set their own goals, although a lot of them welcomed assigned goals from investors because of their perceived legitimacy.
- The startup circumstances made it difficult to set specific goals, as the environment and circumstances changed constantly. Therefore, goal setting had to be kept flexible.
- Lack of experience and expertise often led to difficulties in determining which goals were "right" or useful. However, even "bad goals" provided important feedback that helped steer the nascent entrepreneurs through the uncertain environment.
- Distal goals were high-aiming and non-specific in their character and did not necessarily have a direct link to the company's operations.
- The startup-entrepreneurs did not set learning goals, only performance goals.

KEY WORDS: Goal Setting Theory, Nascent Entrepreneur, Startup, Distal goals, Proximal goals

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till entreprenörerna som tog sig tid att vara med i studien och generöst dela med sig av sina erfarenheter.

Vi vill tacka vår handledare Ingela Sölvell. Ingela har hjälpt oss i vått och torrt genom denna resa. Tack också till huvudläraren Laurence för din inspiration och välvilja.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Definitioner och begreppslista	1
2. Inledning	3
2.1 Bakgrund	3
2.2 Syfte och forskningsfråga	4
2.3 Tidigare forskning och kunskapsgap	5
2.4 Avgränsning	5
3. Teoretiskt ramverk	7
3.1 Målsättningsteori	7
3.1.1 Vad är ett mål?	7
3.1.2 Målsättning	7
3.1.3 Målsättnings nytta, påverkan och situationsberoende	8
3.2 Viktiga aspekter av mål och målsättning	9
3.2.1 Målattribut	9
3.2.2 Feedback	10
3.2.3 Målprioritering och målhierarki	10
3.2.4 Kort- och långsiktiga mål	11
3.3 Individens betydelse för målsättning	12
3.3.1 Vem sätter målet?	12
3.3.2 Självförmåga	12
3.3.3 Individens förmåga, erfarenhet och lärande	13
4. Metod	14
4.1 Val av metod	14
4.1.1 Kvalitativ studie	14
4.1.2 Abduktiv metod	15
4.2 Studiens utformning	15
4.2.1 Semi-strukturerade djupintervjuer	15
4.2.2 Urval	16
4.2.3 Intervjuprocess	17
4.2.4 Bearbetning och analys av data	17
4.3 Kritik kring metod och genomförande	17
4.3.1 Etiska aspekter	17

4.3.2 Validitet och reliabilitet	18
5. Empiri	20
5.1 Respondenter	20
5.2 Intervjuer	21
5.2.1 Målens upplevda funktion och nytta	21
5.2.2 Influenser och extern påverkan på målsättningen	22
5.2.3 Både kort- och långsiktiga mål	23
5.2.4 Kortsiktiga mål	24
5.2.5 Långsiktiga mål	27
6. Analys	28
6.1 Jämförelse av empiri och teori	28
6.1.1 Målsättnings upplevda nytta och funktion	28
6.1.2 Självsatta och tilldelade mål	29
6.1.3 Målflexibilitet och feedback	30
6.1.4 Prestationsmål - inte lärandemål	32
6.1.5 Oenighet kring målspecificitet	32
6.1.6 Långsiktiga mål och visioner	33
6.2 Slutsats och återkoppling till forskningsfråga	35
7. Diskussion	36
7.1 Studiens bidrag	36
7.2 Generalisering	36
7.3 Förslag till framtida forskning	36
7.3.1 Vidare forskning	36
7.3.2 Ny forskning	37
8. Referenslista	38
8.1 Litteratur	38
9. Appendix	46
9.1 Intervjuguide	46
9.2 Ett urval av citat från djupintervjuerna, sorterade efter kategorier	48

1. Definitioner och begreppslista

Begrepp på engelska	Begrepp på svenska	Definition
Startup	Startup / Nystartat företag	<i>Det saknas en vedertagen definition av vad ett startup är. Det kan vagt beskrivas som "ett nyligen startat entreprenöriellt företag".</i>
Startup entrepreneur / Nascent entrepreneur	Startup-entreprenör	<i>Startup-entreprenörer är individer som aktivt handlar och utför aktiviteter för att skapa och bygga upp ett nytt entreprenöriellt företag (Reynolds and White, 1992).</i>
Startup activities	Startup-aktiviteter	<i>Aktiviteter som startup-entreprenörerna företar sig under uppbyggandet och etablerandet av sitt startup (Carter, Gertner, & Reynolds, 1996).</i>
Goal	Mål	<i>Ett mål är en intern representation av ett önskat tillstånd. Det tillståndet kan innebära att uppnå ett visst resultat, en händelse eller process (Austin & Vancouver, 1996).</i>
Goal Setting	Målsättning	<i>Målsättning, det vill säga formulerandet och skapandet av ett mål, är i grunden en diskrepansskapande process. Det innebär att det skapas en skillnad mellan det nuvarande tillståndet och ett önskat tillstånd (Locke & Latham, 2006).</i>
Goal Setting Theory	Målsättningsteori	<i>Målsättningsteori föreskriver att huruvida ett mål är effektivt beror på målattribut, personliga aspekter samt om målet lämpar sig för situationen (Locke & Latham, 2006).</i>
Goal hierarchy	Målhierarki	<i>Mål är hierarkiskt organiserade efter deras betydelse och prioritet (Royce & Powell, 1983).</i>
Self-efficacy	Självförmåga	<i>Självförmåga innebär att individen tror sig klara av en viss uppgift, med andra ord är det individens inneboende övertygelse att denne kan prestera inom en viss domän (Bandura, 1997).</i>
Feedback	Feedback / Återkoppling	<i>Med feedback avses information som berättar om hur bra en individen utför en uppgift eller fortskrider mot att nå ett mål (Ashford & Cummings, 1983).</i>

Goal commitment	Målengagemang	<i>Målengagemang inbegriper hur villigt och ihärdigt en individ strävar mot ett specifikt mål (Locke, Latham, & Erez, 1988).</i>
Goal acceptance	Målacceptans	<i>Målacceptans är till vilken utsträckning en individ accepterar ett visst mål (Erez & Kanfer, 1983).</i>
Goal priority	Målprioritering	<i>Alla mål är inte lika viktiga för individen. Målprioritet är hur högt ett visst mål värderas i individens handlande (Ryan, Sheldon, Kasser, & Deci, 1996).</i>
Goal attributes	Målattribut	<i>Målattribut innefattar interna och externa aspekter av mål (Locke, 1996).</i>
Long-term goal / Distal goal	Långsiktigt mål	<i>Långsiktiga mål är mål med lång tidsspann för att uppnås (Hall & Bryne, 1988).</i>
Short-term goal / Proximal goal	Kortsiktigt mål	<i>Kortsiktiga mål är mål med kort tidsspann för att uppnås (Hall & Bryne, 1988).</i>
Performance goal	Prestationsmål	<i>Prestationsmål är mål för att uppnå en viss prestationsnivå inom en viss uppgift eller aktivitet (Locke & Latham, 2002).</i>
Learning goal	Lärandemål	<i>Lärandemål är mål för att upptäcka kunskap eller strategier för att lösa en viss uppgift (Locke & Latham, 2002).</i>
Goal difficulty	Målsvårighet	<i>Målsvårighet refererar till hur svårt och utmanande det är för individen att nå ett visst mål (Locke & Latham, 1991).</i>
Goal specificity	Målspecificitet	<i>Målspecificitet refererar till hur tydligt ett mål informerar individen om precis vad som behövs göras (Locke & Latham, 1991).</i>

2. Inledning

2.1 Bakgrund

Entreprenörskap handlar om att proaktivt hitta lösningar på problem och ta vara på affärsmöjligheter (Sarasvathy, 2001; Shane & Venkataraman, 2000). Entreprenörskap spelar en viktig roll för nationellt jobbskapande, produktivitetstillväxt och BNP-tillväxt (Carree & Thurik, 2010; Praag & Versloot, 2007). Det är därför viktigt att öka förståelsen och kunskapen kring entreprenörskap och de faktorer som påverkar entreprenöriell framgång.

Entreprenörskap initieras av startup-entreprenörer. Startup-entreprenörer är individer som aktivt handlar och utför startup-aktiviteter för att skapa och bygga upp ett nytt entreprenöriellt företag (Reynolds and White, 1992). Det finns mycket forskning kring de unika personliga drag som återfinns hos startup-entreprenörer. Forskning har bland annat visats att de har hög självförmåga (Baron, Mueller, & Wolfe, 2016) och är mer proaktiva och uthålliga än folk i allmänhet (Frese & Fay, 2001).

När en startup-entreprenör bygger upp sitt företag så möts denne av en omfattande ovisshet i sin tillvaro. Startup-entreprenörernas situation kännetecknas av en hög grad av osäkerhet, eftersom det ofta involverar att bygga upp en organisation, skapa nya produkter och lansera produkterna på outforskade marknader utifrån bristande information. Vidare har ofta startup-entreprenörerna ett resurs-underskott till följd av finansieringsbehov, begränsad kunskap och legitimitet. Därtill måste de hantera överraskningar och snabba förändringar som präglar den ovissa tillvaron (Baum & Locke, 2004).

Startup-aktiviteter som entreprenörerna behöver åta sig kan vara allt ifrån att hitta lokaler till att säkerställa företagets finansiering och förvärva nödvändig utrustning (Carter, Gertner, & Reynolds, 1996). Sammantaget verkar startup-entreprenörerna i en påfrestande arbetsmiljö som kräver hög arbetsmoral, omfattande ansvarsområden, hanterande av osäkra inkomster samt hård konkurrens (Ries, 2011). Aktiviteterna som behöver utföras i den osäkra miljön är dessutom ofta av hög komplexitet. Startup-entreprenörer behöver därför reglera fler uppgifter på en medveten nivå än personer inom andra yrkesområden (Frese, 2007). I denna tillvaro måste alltså startup-entreprenörerna medvetet motivera sig själva, dra gränser och avväga hur

mycket och vad de ska jobba med. Det är här målsättande kommer in i bilden. Till skillnad från andra arbetsformer behöver startup-entreprenörer generellt sett hantera och sätta sina egna mål (Baron et al., 2016).

Teorin bakom målsättning baseras på premissen att medvetna mål påverkar individens beteende och utfallet av dennes handlingar (Locke & Latham, 1991, 2002). Forskning kring målsättning tenderar att vara universell, och är därmed applicerbar inom alla självreglerande aktiviteter (Locke & Latham, 2002). Forskning visar att målsättande generellt ökar prestationen, och att individer som sätter mål överträffar dem som inte gör det (Locke, 1996; Locke & Latham, 2002, 2006). Teorin föreskriver dock att huruvida ett mål är effektivt och lämpligt beror på målets attribut och de personliga aspekterna hos den målsättande individen. Utöver detta är mål situationsberoende (Locke & Latham, 2006). Startup-kontexten är därför ett intressant forskningsområde för målsättning, på grund av situationens säregenhet och startup-entreprenörernas särdrag.

2.2 Syfte och forskningsfråga

Uppsatsen mål är att skapa övergripande förståelse och insikt i hur entreprenörer använder sig av mål och målsättningar i startskedet av sitt entreprenörskap. Detta är ett intressant forskningsområde på grund av den unika situationen startup-entreprenörerna befinner sig i. Den präglas av stor frihet i en osäker tillvaro, i kombination med entreprenörernas unika egenskaper och drivkrafter (se avsnitt 2.1). Alla dessa säregna aspekter bör påverka målsättningen och dess effektivitet på olika sätt enligt målsättningsteori. Detta är också intressant att undersöka eftersom det endast i begränsad omfattning forskats på detta område tidigare. Syftet med uppsatsen är därmed att utifrån empirin tolka och förstå startup-entreprenörernas målsättningar. Forskningsfrågan är därför:

”Hur sätter och använder startup-entreprenörer mål i sina verksamheter?”

...med en infallsvinkel i hur den entreprenöriella situationen påverkar målsättningen och huruvida den medför att entreprenörernas målsättning avviker från grundläggande ansatser inom målsättningsteorin.

2.3 Tidigare forskning och kunskapsgap

Mål och målsättning inom entreprenörskap och särskilt entreprenörskap i ett tidigt skede är relativt outforskat område. De undersökningar och studier som har gjorts tenderar att vara kvantitativa studier som visar på positiva samband mellan mål, prestation och framgång inom entreprenörskap (Blackburn, Clercq, & Heinonen, 2018).

En studie från 2004 fann att entreprenöriella mål som är tillväxtorienterade har en stark och direkt positiv effekt på företagets prestation och tillväxt (Baum & Locke, 2004). Samma studie visade att entreprenörernas kortsiktiga mål delvis baserades på deras visioner för deras entreprenörskap. Dessa visioner hade dock inte enbart en positiv indirekt effekt på tillväxt genom stimulering av skapandet av kortsiktiga specifika mål, utan även en direkt positiv effekt för tillväxt och företagsprestation. Studien styrker alltså nyttan av entreprenörers användande av höga långsiktiga mål och visioner (Baum & Locke, 2004). Detta är i linje med tidigare forskning kring målsättning inom andra situationer och domäner (se avsnitt 3.2.4). En annan studie från 2016 fann att på grund av startup-entreprenörernas generellt höga självförmåga så tenderar de att sätta så pass höga mål att de blir ouppnåeliga (Baron et al., 2016).

En av anledningarna till att relativt få försök har gjorts att studera startup-entreprenörer är att det kan vara svårt att få tag på dem. Startup-entreprenörer är inte alltid registrerade, vilket gör det svårt att hitta ett urval. Därmed är många frågor kring startup-entreprenörskap fortfarande obesvarade (Bosma, Gelderen, & Thurik, 2005). Vidare har den generella forskningen kring målsättning inom olika domäner i de flesta fall studerat tilldelade mål, medan studier om situationer där individer själva sätter sina mål har getts betydligt mindre uppmärksamhet (Frese, 2007). Inga djupdykande kvalitativa och utforskande studier om mål och målsättning hos startup-entreprenörer har oss veterligen tidigare utförts.

2.4 Avgränsning

Denna studie ämnar undersöka startup-entreprenörers resonemang och användande av mål och målsättningar. Andra aspekter och teorier kring mål, som hur entreprenörerna väljer att aktivt reglera sina handlingar, planera och sträva mot sina mål ligger utanför studiens syfte och räckvidd.

Denna studie är en kvalitativ studie, vilket innebär att syftet inte är att hitta korrelationer eller kausalitet mellan olika variabler. Ny kunskap skapas istället genom tolkande och generaliserande av aspekter av startup-entreprenörers målsättning utifrån empirin (Bryman och Bell, 2015).

Vår utgångspunkt för denna studie är att startup-entreprenörer använder sig av mål, att deras situation är unik (se avsnitt 2.1) och att generella slutsatser kring målsättning hos startup-entreprenörer kan dras. Detta trots eventuell heterogenitet mellan de olika startup-entreprenörernas situationer, personlighetsdrag och tidigare erfarenhet. Uppsatsen ämnar alltså inte förklara eventuella skillnader i målsättning mellan olika typer av startup-entreprenörer eller mellan olika branscher.

Geografiskt är studien begränsad till startup-entreprenörer i Stockholmsområdet. Eventuella kulturella och geografiska skillnader undersöks ej. I och med att majoriteten av intervjuobjekten var män, kommer inga slutsatser dras kring köns betydelse för målsättning. Vidare har vi försökt avskärma entreprenörernas mål till endast deras organisationella mål. Emellertid blev det tydligt i intervjuerna att i en entreprenöriell kontext är den begränsningen svår att göra eftersom organisationen ofta bygger på personliga mål, och ofta påverkar målen varandra ömsesidigt. Med det sagt, så undersöks endast mål som är relevanta för entreprenörskapets framgång, och inte andra personliga mål som entreprenörerna har nämnt som vi bedömer ligger utanför deras entreprenöriella ambitioner.

3. Teoretiskt ramverk

3.1 Målsättningsteori

3.1.1 Vad är ett mål?

Definitionen av ett mål är en intern representation av ett önskat tillstånd. Det tillståndet kan innebära att uppnå ett visst resultat, en händelse eller process (Austin & Vancouver, 1996). För den enskilde individen berättar mål vad den ska koncentrera sig på och ställer därmed siktet för dennes handlingar och avsikter (Klein, Whitener, & Ilgen, 1990; Locke, Chah, Harrison, & Lustgarten, 1989). Ett mål kan till exempel vara att uppnå en viss prestationsstandard inom en bestämd tidsram (Locke & Latham, 2002).

Beteenden och handlingar som behövs för att nå ett visst mål är inte specificerat av målet i sig. Mål uppvisar därmed så kallad ekvifinalitet, vilket innebär att de kan nås genom olika medel, strategier och handlingar oberoende av det initiala tillståndet (Gollwitzer, 1993; Tubbs & Ekeberg, 1991).

3.1.2 Målsättning

Målsättning, det vill säga formulerandet och skapandet av ett mål, är i grunden en diskrepansskapande process. Det innebär att det skapas en skillnad mellan det nuvarande tillståndet och ett önskat tillstånd (Locke & Latham, 2006). Målsättningsteori baseras på premissen att sättandet av medvetna mål påverkar individens beteende och påföljande utfall av dennes handlingar. Det vill säga att det finns en kausalitet från mål till handling (Locke & Latham, 1991, 2002). Målsättningsteori föreskriver att huruvida ett uppsatt mål är effektivt beror på målattribut, personliga aspekter samt om målet lämpar sig för situationen (Locke & Latham, 2006). Målsättning beskrivs som en ”öppen” teori eftersom nya element kontinuerligt läggs till allteftersom nya upptäckter görs, samt eftersom teorin kan integreras med andra teorier (Locke & Latham, 2006).

3.1.3 Målsättnings nytta, påverkan och situationsberoende

Målsättningsteorin har traditionellt sett betonat tre mekanismer inom målsättande som genererar nytta och skapar positiv påverkan på individuell prestation (Locke & Latham, 1991):

1. Riktning
2. Ansträngning
3. Uthållighet

Med andra ord så skapar mål motivation och styr ansträngning hos individer mot mål-relevanta handlingar och aktiviteter, och därmed bort från icke målrelevanta handlingar (Chapman & Skinner, 1985; Locke & Latham, 2006). Individer uppmärksammar kognitivt och beteendemässigt mer en uppgift som är förknippad med ett mål än en som inte är det (Frese, 2007). Forskningen visar att målsättning generellt ökar prestation och individer med mål överträffar prestationsmässigt dem utan mål (Locke, 1996; Locke & Latham, 2002).

Som tidigare nämnts, så har målsättningsteorin applicerats på och visats ha en positiv effekt inom en mängd olika situationer och för olika typer av uppgifter. Trots detta kan det finnas situationer och domäner där målsättning är mer eller mindre lämplig. Målsättning kan vara skadligt om målet syftar till att nå ett utfall som senare visar sig vara icke eftertraktat med facit i hand (Locke, Smith, Erez, Chuh, & Schaffer, 1994), eller om målen inte ändras allt eftersom omständigheterna förändras (Locke, 1996). För uppgifter som upplevs intressanta eller som kräver kreativitet eller problemlösning, finns forskning som tyder på att målsättning nödvändigtvis inte ökar framgång och prestation (Bandura & Wood, 1989; Early, Connolly, & Ekegren, 1989; Kanfer & Ackerman, 1989). Vidare kan mål som upplevs som kontrollerande eller påträngande underminera kreativitet och inneboende motivation. Detta eftersom dessa typer av mål stör individens autonomi, kognitiva flexibilitet och personliga passion för arbetet (Hennessey & Amabile, 1998; Mossholder, 1980; Vallerand, Deci, & Ryan, 1985).

3.2 Viktiga aspekter av mål och målsättning

3.2.1 Målattribut

Alla mål är inte skapade lika. Som beskrivet ovan leder målsättning generellt till ökad prestation, men vilket typ av mål individen sätter och dess attribut är en nyckelfaktor i huruvida målet utmynnar i en prestationshöjning eller ej. Mål har två generella attribut som är avgörande för dess effektivitet och tillämplighet (Locke, 1996):

1. Målets innehåll – Vad som eftersträvas (det internt önskade tillståndet)
2. Målets intensitet – Dess räckvidd och tidsram, komplexitet och svårighetsgrad

Den viktigaste och mest undersökta aspekten av målets innehåll är hur specifikt det är, medan den mest studerade och betydelsefulla aspekten av målets intensitet är dess svårighetsgrad.

3.2.1.1 Målsvårighet

Målsvårighet refererar till hur svårt och utmanande det är för individen att nå ett visst mål. En av de viktigaste upptäckterna av målsättningsteorin är att det finns ett linjärt samband mellan målsvårighet och prestationen samt ansträngningen hos individen (Locke & Latham, 1991; Mento, Steel, & Karren, 1987; Tubbs, 1986). Det finns mycket forskning som tyder på att detta linjära samband fortsätter att gälla även för väldigt svåra mål (Locke & Latham, 2002). Så länge individen är hängiven till målet, mattas prestationsnivå i förhållande till målets svårighetsgrad av först då individen når gränsen för sin egen förmåga (Erez & Zidon, 1984).

Anledningen till att detta samband har kunnat observerats i flertalet studier är att ju svårare målet är, desto mer stimuleras och motiveras individen till att prestera. Människor anstränger sig i proportion till vad målet kräver av dem. Därför stimulerar enklare mål en mindre ansträngning medan svåra mål stimulerar en hög ansträngning (Early, Wojnaroski, & Prest, 1987; Locke & Latham, 1984, 1991, 2002).

3.2.1.2 Målspecificitet

Målspecificitet refererar till hur tydligt ett mål informerar individen om precis vad som behöver göras (Locke & Latham, 1991). Ett exempel på ett icke-specifikt mål inom entreprenörskap kan vara att ”göra sitt bästa”, medan ett specifikt mål inom entreprenörskap kan vara att få in ett visst ”antal kunder inom en viss tidsram”. Ett vagt icke-specifikt mål

producerar ett brett spektrum av prestationer som kan anses vara acceptabla. Vad innebär till exempel att ”göra sitt bästa”? Detta kan jämföras med ett specifikt mål som ger mindre variation av prestationer som ligger inom målrampen (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1989).

Mer specifika och explicita mål leder dock i sig nödvändigtvis inte till högre prestationsnivåer, på samma sätt som svårare mål gör (Locke, Chah, Harrison, & Lustgarten, 1989). Målspecificitet är likväl viktigt eftersom specifika mål uppmärksammar tydligt vad som behöver göras, vilket reducerar tvetydighet och variation i prestation (Klein et al., 1990; Locke et al., 1989).

3.2.2 Feedback

Utöver specifika och svåra mål är även feedback nödvändigt för att målsättningen ska vara effektiv (Erez, 1977). Med feedback avses information som berättar om hur bra en individ utför en uppgift eller fortskrider mot att nå ett mål (Ashford & Cummings, 1983). Feedback har två viktiga funktioner inom målsättning. Inledningsvis interagerar feedback med mål på ett sätt som bidrar till att prestationen ökar, vidare driver feedback individen att sätta efterföljande mål (Locke & Latham, 1991).

Feedback är ofta oförutsägbart och situationsberoende (Miller, 1981). Det kan vara naturligt förekommande inom vissa miljöer, alternativt kan individen behöva aktivt eftersöka feedback. Genom att feedback gör vissa uppgifter och mål mer framträdande än andra, så har feedback även en dirigerande roll och påverkar individens uppmärksamhet och ansträngning (Ashford & Northcraft, 2003; Schmidt, Northcraft, & Ashford, 2011). I dynamiska situationer är det extra viktigt att aktivt söka efter feedback för att nå mål (Frese & Zapf, 1994).

3.2.3 Målprioritering och målhierarki

Det är sällan att individen endast har ett enda mål, utan i de flesta situationer brukar individer behöva hantera flera olika mål. Mål påverkar fokus beträffande individens kognitiva verksamhet så när uppmärksamhet ägnas åt en viss uppgift, måste uppmärksamheten delvis avledas från andra uppgifter (Locke & Latham, 1991).

Alla mål är inte lika viktiga för individen och prioriteras därmed olika högt i individens handlande (Ryan, Sheldon, Kasser, & Deci, 1996). Denna insikt innebär att mål är hierarkiskt

organiserade efter betydelse och prioritet. Högst upp i hierarkin finns självförverkligande mål, därefter livstillfredsställelse, följt av bibehållande av självbild (Royce & Powell, 1983). Dessa högre ordningens mål delas sedan upp i mindre delmål. Det är därför svårt att förstå ett mål isolerat från övriga, då de oftast relaterar genom målhierarkin och strävan efter andra mål (Austin & Vancouver, 1996).

3.2.4 Kort- och långsiktiga mål

Nära kopplat till målprioritering är målets tidsspann. Viktigare och högre mål löper oftast under betydligt längre tid, så kallade långsiktiga mål, medan lägre mål oftast är mer kortsiktiga (Austin & Vancouver, 1996). Vilka mål som anses vara långsiktiga kontra kortsiktiga är situationsberoende (Hall & Bryne, 1988; Weinberg, Bruya, & Jackson, 1985).

Forskning har visat att det generellt inte uppstår signifikanta prestationsskillnader mellan individer med kortsiktiga eller långsiktiga mål, eller en mix av dem (Hall & Bryne, 1988; Weinberg et al., 1985). Vissa skillnader har trots detta uppmätts kring deras användningsområden. Ett kortsiktigt mål uppfylls snabbare, därmed kan användandet av flera kortsiktiga mål öka målgagemang på ett sätt som långsiktiga mål inte kan (Latham, Mitchell, & Dossett, 1978).

Långsiktiga mål befinner sig generellt sett inte i framkanten av individens uppmärksamhet (Kahneman, 1973). Långsiktiga mål blir därför överlag mindre handlingsrelevanta i det dagliga livet, trots att de anses vara viktigare (Frese, 2007). Däremot för uppgifter som individen tycker är intressanta skapar långsiktiga mål inneboende motivation hos individen (Manderlink & Harackiewicz, 1984; Vallerand et al., 1985). Ett långsiktigt mål kan vara en vision. Med en vision menas ett generellt långsiktigt mål som skapar motivation att sätta fler kortsiktiga och uppgiftsspecifika mål, som i sin tur kan påverka prestation (Kirkpatrick & Locke, 1996).

3.3 Individens betydelse för målsättning

I tidigare avsnitt beskrivs målsättningsteorin utifrån målens attribut, samt vilka typer av mål som är mest effektiva. Dock är de personliga förutsättningarna hos individen som sätter målet minst lika viktigt.

3.3.1 Vem sätter målet?

Individens mål kan komma från olika källor: de kan sättas av individen själv, så kallade självsatta mål, de kan sättas tillsammans med andra, eller så kan de tilldelas av andra. Oavsett var målen kommer ifrån så kan de vara effektiva för att öka prestation (Locke & Latham, 2006). Externt tilldelade mål förutsätter dock att individen accepterar målen, så kallad målacceptans. De faktorer som påverkar huruvida ett externt tilldelat mål accepteras eller inte är (Erez & Zidon, 1984):

1. Det tilldelade målets upplevda svårighet (omvänt relaterat, det vill säga individer är mindre benägna att acceptera svårare mål).
2. Delaktighet i målsättningsprocessen.
3. Trovärdighet hos personen som tilldelar målet.
4. Yttre incitament.

Endast internaliserade och accepterade mål ökar prestationen (Erez & Kanfer, 1983; Erez & Zidon, 1984). Vidare tenderar självsatta mål generera högre målengagemang hos individen och blir därför mer effektiva än tilldelade mål (Locke, 1996).

3.3.2 Självförmåga

Självförmåga innebär att individen tror sig klara av en viss uppgift, med andra ord är det individens inneboende övertygelse att denne kan prestera inom en viss domän (Bandura, 1977, 1997). Mål är mer motiverande då självförmågan hos individen är hög (Maddux, 1995). Självförmåga är relaterat till mål- och uppgiftsprestation på ett ömsesidigt sätt. Det innebär att initiala självförmågan, när målsättningen sker, påverkar den initiala uppgiftsprestationen. Efterföljande feedback och huruvida personen når målen eller ej kan sedan höja eller sänka individens självförmåga, vilket i sin tur påverkar framtida prestation (Berry, 1999; Berry & West, 1993). Initial självförmåga påverkar också hur höga och svåra

mål individen sätter. Individer med hög självförmåga sätter alltså högre mål. Detta förhållande kvarstår även efter justering för tidigare erfarenhet och förmåga (Bandura & Cervone, 1986; Phillips & Gully, 1997).

Självförmåga har vidare en positiv effekt på målengagemang (Locke, 1996). Målengagemang innebär hur villig och ihärdig en individ är att sträva mot ett specifikt mål (Hollenbeck & Klein, 1987; Hollenbeck, Klein, O'Leary, & Wright, 1989; Locke, Latham, & Erez, 1988). Mål kan vara associerade med högre eller lägre målengagemang (Hollenbeck & Klein, 1987). Hur högt målengagemang en individ har för ett visst mål påverkas av hur viktigt målet bedöms vara för individen (Gollwitzer, 1993). Självsatta mål har högre målengagemang än tilldelade (Locke, 1996). Målengagemang ökar prestation endast för mål som är svåra och specifika. Detta på grund av att mål som är enkla inte kräver högt målengagemang då de lätt kan uppnås, samtidigt som icke-specifika mål ger utrymme för lägre prestationer i sitt breda spektrum av acceptabla bedrifter (Locke, 1996).

3.3.3 Individens förmåga, erfarenhet och lärande

På grund av att prestation av ett åtagande är en funktion av både förmåga och motivation, kan endast målsättning få effekt om individen har förutsättningarna, kunskapen och färdigheten som behövs för att lösa uppgiften (Locke & Latham, 2006). Individuella skillnader i förmåga har länge varit erkänt som en viktig faktor för skillnader i målprestation och måluppfyllelse. Om mål sätts utanför individens förmåga så kan de helt enkelt inte nås (Locke & Latham, 1991). Det är dock inte enbart individens teoretiska förmåga som spelar in, utan tidigare erfarenhet kan också påverka. Med erfarenhet av liknande mål och uppgifter har individen tillgång till fler uppgiftsspecifika lösningsstrategier, och kommer därför röra sig snabbare och mer effektivt mot målet än en nybörjare (Locke, 1996).

Attribut som i vanliga fall innebär effektiva mål, såsom specifika och svåra mål, kan i avsaknad av relevant expertis underminera individens upptäckande av användbara lösningsstrategier (Locke, 1996). Likaså, för uppgifter och aktiviteter som upplevs som komplexa för en individ, kan en uppmaning att göra sitt bästa ibland leda till utveckling av bättre lösningsstrategier än att sätta ett specifikt och svårt prestationsmål (Early, Connolly, & Ekegren, 1989).

Att lägga fokus på att nå ett specifikt prestationsmål kan leda till tunnelseende, där fokus riktas mot att nå målet snarare än att utveckla de nödvändiga färdigheter som behövs för att nå det (Locke & Latham, 2002). I en sådan situation är det bättre att sätta specifika lärandemål. Lärandemål är mål att förvärva nödvändig kunskap för uppgiften (Locke & Latham, 2006). Dessa mål hjälper individen att upptäcka Lösningsstrategier för en specifik uppgift, vilket främjar lärandet (Latham & Sejts, 2001; Latham & Winters, 1996). Lärandemål förbättrar även individens metakognition, vilket uppmuntrar till planering, observation och utvärdering av framsteg mot måluppfyllelse. Detta är särskilt eftersträvaransvärt i miljöer och situationer som omfattas av minimal struktur och vägledning (Locke & Latham, 2006).

4. Metod

4.1 Val av metod

4.1.1 Kvalitativ studie

En kvalitativ studie bedömdes passa för studiens syfte att utforska startup-entreprenörers användande och inställningar till mål, då denna forskningsmetod lägger stor vikt vid tolkande av ord och subjektiva upplevelser (Bryman och Bell, 2015). Historiskt forskning inom entreprenörskap har fokuserat på kvantitativa metoder. De senaste åren har dock den kvalitativa metoden blivit den mest populära att använda för entreprenörskapsforskning (Shepherd, 2015).

Vi har inte funnit någon tidigare kvalitativ studie inom vårt forskningsområde, vilket även det bidrog till och motiverade vårt val av just kvalitativ metod. Därför syftar denna studie till att kvalitativt utforska forskningsområdet. Resultatet och slutsatserna som dras av denna studie kan senare ligga till grund för vidare kvantitativ forskning där slutsatsernas giltighet prövas. Denna kvalitativa studie syftar alltså inte till att dra definitiva slutsatser och representera hela populationen av startup-entreprenörer och deras användande av målsättningar. För att slutsatserna av denna studie ska kunna generaliseras på det sättet krävs kvantitativa uppföljande studier.

4.1.2 Abduktiv metod

Förhållningsättet som används genom studien följde en abduktiv metod, där förhållandet mellan teori och empiri har anpassats under forskningens gång och därigenom formats av varandra. Genom att komplettera teorin under studieprocessen kunde vi kontinuerligt förbättra vår förståelse för och förklara observerade fenomen i empirin. En abduktiv metod är en blandning mellan en induktiv metod och en deduktiv metod (Bryman och Bell, 2015). Den kvalitativa ansatsen är induktiv då empiri använts för att skapa hypoteser och bidra till teorin, medan den anses deduktiv då teori används som utgångspunkt för utformning av studiens intervjuguide. Eftersom fokus genom studieprocessen varvades mellan data och teori, och induktivitet och deduktivitet, kan metoden som helhet benämnas som iterativ (Bryman och Bell, 2015).

4.2 Studiens utformning

4.2.1 Semi-strukturerade djupintervjuer

Inför intervjuerna utformades en intervjuguide (se avsnitt 9.1) med semistrukturerade-frågor kring aspekter som påträffats i tidigare forskning och teori inom målsättning. Det semistrukturerade formatet valdes i syfte att ställa neutrala och öppna frågor för att få entreprenörernas perspektiv och resonemang kring ämnet, för att sedan ställa mer förtydligande och riktade följdfrågor för att fånga upp alla viktiga aspekter hos intervjupersonernas svar (Bryman & Bell, 2015). Frågorna och områdena som berördes i intervjuerna och intervjuguiden var främst relaterade till entreprenörernas tankar kring deras situation och målsättningar. Även andra frågor ställdes, som exempelvis frågor kring entreprenörernas målplaner och handlande, då detta initialt var med i forskningsfrågan. Detta valdes sedan bort till följd av förändringar av studiens fokus och forskningsfråga. Dessa delar av empiri exkluderas därmed från analysen.

Intervjuerna varade mellan 45 och 60 minuter. Samtliga intervjuer genomfördes på respektive entreprenörs arbetsplats förutom en, som genomfördes per telefon på grund av att entreprenören ej hade möjlighet att ses på plats.

4.2.2 Urval

Val av respondenter till de kvalitativa intervjuerna gjordes utefter deras lämplighet och möjlighet att delta i studien. På grund av att startup-entreprenörer ofta är väldigt upptagna och tenderar att jobba långa dagar hade vi svårigheter att få kontakt och boka in möten med dem. Vi upplevde därmed samma svårigheter med att hitta ett bra urval av startup-entreprenörer som tidigare forskare har vittnat om (Bosma et al., 2005). Utifrån dessa förutsättningar fanns det inte möjlighet att vara lika selektiva med respondenterna som vi hade velat. Fler kvinnliga respondenter och respondenter med varierande bakgrunder hade behövts för att få en representativ bild av den mångfald av startup-entreprenörer som finns i Stockholm.

Urvalet består av 9 djupintervjuer med startup-entreprenörer. Samtliga entreprenörer är stationerade i Stockholmsområdet, men verkar inom olika branscher. Vem som utgör en startup-entreprenör blir en rent subjektiv bedömning. Initialt var tanken att endast inkludera entreprenörer som hållit på i mindre än ett år, för att ha en tydlig gräns. Sedan upptäckte vi att det fanns en begränsad tillgänglighet av entreprenörer som passar in i den definitionen och som hade möjlighet att ställa upp på intervju. Därav tvingades vi att öppna upp för några entreprenörer som hade varit verksamma längre än ett år, men fortfarande kan ses vara i startup-stadiet då de satt hos en inkubator, fortfarande inte hade uppnått ett resultat eller inte hade lanserat produkten. Samtliga av de intervjuade såg dessutom sig själva som startup-entreprenörer. På grund av svårigheten att få tag på startup-entreprenörer vände vi oss till inkubatorer för att få hjälp att etablera kontakt.

Inom ramen för denna studien blev slutligen tidsspannet entreprenörer som varit verksamma mellan 0 och 3 år. Vi anser inte att tid är den viktigaste aspekten som definierar en startup-entreprenör, då vi såg att en del som hållit på i ett fåtal månader hade kommit lika långt som andra som hållit på i över ett år.

Intervjupersonerna var mellan 24 och 30 år gamla, och de har varierande bakgrund från universitetsutbildningar, dock främst från Handelshögskolan i Stockholm och Kungliga tekniska högskolan. De hade likaså varierande bakgrund och erfarenhet av entreprenörskap. Ett par av intervjupersonerna hade tidigare varit delaktiga i eller startat företag. Redan efter

fem intervjuer kunde tydliga teman utläsas av empirin, och efter nio intervjuer ansågs empirisk mättnad uppnått då dessa teman även var återkommande i resterande intervjuer.

4.2.3 Intervjuprocess

Med anledning av att vi ville att intervjupersonerna skulle uppmuntras att beskriva sina upplevelser och användande av mål, ansåg vi att semistrukturerade kvalitativa intervjuer var passande. Där tilläts vi ställa mer öppna frågor, för att få en förståelse för intervjupersonens grundtanke, som vi sedan med följdfrågor kunde fördjupa oss i. De 9 intervjuerna utfördes utspritt över en månads tid. Samtliga intervjuer, utom en, utfördes vid ett personligt möte.

Intervjuerna utformades med avsikt att få tillräckligt med data för att ge en rättvisande bild och kunna svara på forskningsfrågan, men samtidigt undvika överflödig empiriinsamling (Brinkmann & Kvale, 2009).

4.2.4 Bearbetning och analys av data

Intervjutillfällena spelades in och transkriberades efter respektive intervju. Detta för att möjliggöra den iterativa processen, och utveckla frågorna och teorierna under resans gång. Den iterativa processen medförde att intervjufrågorna har varierat och förfinats lite mellan intervjuerna. Frågor av relevans för den slutliga frågeställningen och som omfamnar hela empirin, har dock ställts till samtliga intervjupersoner. Det bedömdes således att inga kompletterande intervjuer behövde göras.

Det transkriberade materialet färgkodades och kategoriserades därefter utifrån olika målaspekter. Transkriberingarna utgjorde grunden för ytterligare sökning efter teori och analys alltefter empirins insamling. Efter empiriinsamlingen hade slutförts diskuterades materialet i ljuset av teorin och tydliga teman kunde utläsas. Upptäckterna sammanställdes under analysavsnittet i denna rapport.

4.3 Kritik kring metod och genomförande

4.3.1 Etiska aspekter

Stor omsorg har lagts på att försöka anonymisera deltagarna. Intervjupersonernas namn har ersatts med förkortningar som har använts för att inte kunna associera information med en

viss person. Även inkubatorerna anonymiserades, då angivande av namn inte bedömdes bidra med något värdefullt förklaringsvärde inom ramen för studiens syfte, samt att det hade ökat risken för att deltagarna skulle kunna identifieras. Inspelningar och transkriberingar har enbart varit tillgängliga för uppsatsförfattarna och är enbart ämnade att användas för denna studie. Uttalande och ordval i empirin där vi bedömde det finns en risk för identifiering av en viss person eller företag har bytts ut mot mer neutrala synonymer, utan att snedvrida budskapet eller ta bort värdet i citatet.

I kommunikationen med deltagarna eftersträvades transparens, och varje intervju inleddes med att klargöra och informera om forskningens syfte och villkor för deltagandet. Det klargjordes att deltagandet var frivilligt och att det var möjligt att avböja att svara på frågor som kändes obekväma. Det förtydligades även i inledande mejl samt vid intervjutillfället att intervjuerna avses anonymiseras och endast kommer användas i forskningssyfte.

Sammantaget har vi strävat att hålla ett etiskt förhållningssätt efter de etiska principerna för forskning, vilket inkluderar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman & Bell, 2015).

4.3.2 Validitet och reliabilitet

Under studiens gång har vi haft i åtanke att hålla både hög validitet och reliabilitet. Validitet avser bedömningen av studiens relevans inom forskningsområdet och reliabilitet inbegriper huruvida studien har genomförts på ett tillförlitligt sätt.

4.3.2.1 Validitet

Validitet delas in i intern och extern validitet, där den interna speglar trovärdighet och avser huruvida resultatet faktiskt speglar verkligheten och om empirin överensstämmer med teorin. Båda uppsatsskrivarna har närvarat under flertalet av intervjuerna och lyssnat igenom inspelningarna av samtalen, vilket stärker den kollektiva bedömningen och den inre validiteten.

Målsättningar inom ramen för entreprenörskap bör i sig inte ses som ett känsligt ämne, men målens innehåll skulle kunna vara känsligt om det är kopplat till hemligstämplade konkurrensstrategier eller dylikt. För att motverka detta, och därmed stärka den interna validiteten, såg vi det som viktigt att informera entreprenörerna om dess anonymitet i studien

samt syftet med deras deltagande. Något som kan ifrågasätta den interna validiteten är det låga antalet intervjupersoner. Den interna validiteten stärks dock av att distinkta mönster har framträtt trots detta begränsade urval.

Den yttre validiteten behandlar huruvida studiens resultat kan generaliseras på andra grupper och kontexter än vad som avsetts i uppsatsen. I detta fall begränsas generaliseringen av att respondenternas utbildningsbakgrund var mycket lika samt att könsfördelningen var 8 män och en kvinna, vilket är osäkert om det speglar populationen av startup-entreprenörer i Stockholm. Utöver det var intervjupersonerna relativt heterogena i andra hänseenden som vi bedömer kan öka generaliserbarheten. Detta inkluderar ett brett urval sett till bransch och ålder, samt att intervjupersonerna härrör från flera olika inkubatorer. Trots det kunde gemensamma mönster tydas, vilket anses stärka den yttre validiteten.

4.3.2.2 Reliabilitet

Reliabilitet berör hur pålitlig studien anses vara och huruvida den resulterat i liknande resultat om den replikeras. För att underlätta möjligheten att replikera studien har vi så noggrant vi kan försökt detaljerat beskriva empiri-insamlingen, vilken teori som underbygger studien, samt motiverat varför vi valt just detta urval av intervjupersoner. Reliabiliteten förstärks också automatiskt av en god inre validitet (Merriam, 1994).

En begränsning i studiens överförbarhet är att det är omöjligt att exkludera kontextuella och sociala aspekters inverkan på resultatet. Med avsikt att stärka reliabiliteten har vi konsekvent utgått ifrån samma intervjumall, med undantag för några frågor som exkluderas mot slutet av intervjuerna då de bedömdes vara irrelevanta.

I ett försök att minska risken för vinklade svar, ställdes frågorna på ett öppet och neutralt sätt. En svårighet med dessa öppna frågor uppkom dock då många entreprenörer själva inte tänkte på sina mål som mål, så då tvingades vi rikta frågorna ytterligare för att de skulle förstå innebörden av frågan.

Den interna reliabiliteten stärks av att båda forskare var eniga om tolkningarna av empirin som gjordes, men det kan fortfarande ifrågasättas huruvida dessa bedömningar kan ha influerats av subjektivitet. Analysprocessen genomfördes även inledningsvis separat för att säkra en mer objektiv bedömning av resultaten.

5. Empiri

5.1 Respondenter

Nedan presenteras en lista med information om intervjupersonerna. I syfte att anonymisera respondenterna, benämns entreprenörerna med en siffra mellan 1 och 9.

Entreprenör	Tid i företaget	Intervjudatum	Plats för intervju	Kön
E1	2 mån	16-03-2019	Inkubator 1	Kvinna
E2	9 mån	20-03-2019	Inkubator 2	Man
E3	1,5 mån	20-03-2019	Inkubator 2	Man
E4	1,5 mån	20-03-2019	Inkubator 2	Man
E5	2,5 år	20-03-2019	Inkubator 2	Man
E6	2 mån	05-04-2019	Inkubator 1	Man
E7	1,5 år	08-04-2019	Startup-hotell	Man
E8	3 mån	09-04-2019	Inkubator 3	Man
E9	2 år	16-04-2019	Startup-hotell	Man

5.2 Intervjuer

Under intervjuerna framkom ett antal centrala teman som samtliga respondenter berörde. I följande avsnitt presenteras svaren från intervjuerna, kategoriserade efter olika aspekter av målsättande som intervjuerna behandlade. Dessa kategorier speglar intervjupersonernas inställning till, och hanterande av målsättning.

5.2.1 Målens upplevda funktion och nytta

Samtliga intervjuade startup-entreprenörer uttryckte att det var viktigt med mål och målsättande inom ramen för deras entreprenörskap. I intervjuerna framkom det att startup-entreprenörerna hade delvis olika uppfattningar om vad målsättningen hade för betydelse och funktion för deras verksamheter.

Den främsta nyttan av målsättning som nämndes i intervjuer var hur målen används som riktning av deras handlingar: *”Även där är det svårt att veta om man uppnått målen, men man får iallafall en riktning att man är på väg åt rätt håll.”* (E6)

Kopplat till riktning, nämnde nästan alla intervjupersoner hur målen hjälpte dem att få struktur inom företaget: *”[...] då vi inte riktigt vet vad alla ska göra och så gör vi olika saker, och då blir det knas i slutet.”* (E7): *”[...] viktigt att sätta upp tydliga mål internt, eftersom man inte har processer eller den strukturen som finns i ett större företag. Det blir då lätt att man springer åt alla håll och det blir spretigt, och man kan lätt hamna i situationer där man satsar väldigt mycket tid.”* (E6) och *”Jag tycker att det (målsättning) är ett viktigt verktyg (för struktur)”* (E9).

Vidare nämndes målsättandet av motivations- och prestations skäl av ett fåtal respondenter: *”Jag själv drivs mycket av mål. Tror alla i alla startup gör det. Det är på något sätt att gå från noll till någonting. Så gäller att sätta upp vad detta “något” är.”* (E6)

Slutligen omtalades målens externa nytta för att öka legitimitet gentemot investerare som en anledning till målsättande: *”[...] måste även sätta mål för investerare och för att bygga förtroende utåt.”* (E8)

5.2.2 Influenser och extern påverkan på målsättningen

Samtliga intervjuade startup-entreprenörer bestämde över och satte sina egna mål. Det framgick dock i intervjuerna att förutsättningarna och vad som influerade startup-entreprenörens målsättning kunde vara skilja sig åt. Den mest distinkta skiljaktigheten bland respondenterna berörde hur olika externa aktörer påverkade startup-entreprenörernas målsättningar. Däribland nämnda viktiga externa aktörer var framförallt investerare (ofta affärsänglar), men även kunder och offentliga institutioner.

E2 förklarade att trots att de tagit in investerare så påverkar det inte målsättningarna: *“Vi behöver inte kompromissa med våra mål. Vi hittar samarbetspartners som har samma visioner och värderingar. Vi var måna om att ha samma mål. [...] Vi har även tagit 3 affärsänglar, där tänkte vi på samma sak. De investerar i oss för att de också vill skapa samma samhällspåverkan, inte tjäna pengar. [...] Vi har inga kortsiktiga mål från investerare.”*(E2)

Samtidigt fanns det startup-entreprenörer som hade investerare med målsättningar som delvis skilde sig åt från grundarnas. E1 vittnade om en missanpassning mellan företagets långsiktiga mål mot investerarnas krav. För att hantera detta försökte entreprenören begränsa kraven från investerare: *“Investerarnas mål är inte helt i linje med våra långsiktiga mål. Vid val av externa investerare försöka vi passa in rätt person, samt att hålla majority.”*(E1)

De externa krav och påtryckningar som entreprenörerna redogjorde för kunde ta sig olika former. E6 kände mer av informella och indirekta krav från investerare än formella och direkta: *“Vi sätter krav på oss själva, men sen finns det ju krav från investerare såklart. [...] icke-formella krav som att vi ska växa detta bolaget snabbt.”*(E6)

Entreprenören nämner sedan att han ser dessa kraven som något positivt då han drivs av närvaron av dessa krav: *“[...] finns ju förväntan om att vi ska leverera snabb tillväxt. Det känns mest kul, för det driver.”*(E6)

Vidare påpekade en av entreprenörerna att de externa förväntningarna motiverade till handling: *“Lättare att fullfölja business och entreprenörskap mål som kommer från extern press från exempelvis investerare, eftersom andra påverkas.”*(E1)

Lite överraskande var att majoriteten av entreprenörerna vittnade om att de externa kraven och ibland de tilldelade målen var något positivt. Detta på grund av att kraven upplevdes ge dem fokus, motivation och extra press att prestera. Denna syn bekräftades till och med av en entreprenör som var helt självfinansierad och därmed inte hade de externa kraven från investerarna som det flesta andra vittnade om. E9 beskrev att han saknade och hade önskat mer externa riktlinjerna och begränsningar i beslutsfattandet. Han såg det delvis som något negativt att inte ha investerare, då friheten blir för stor: *“Störst utmaningen är att man inte gett bort några andelar i bolag. Man är självfinansierad, har inga heltidsanställda, och alla uppdrag är projektbaserat. En stor utmaning i det är friheten, och vart är möjligheten. [...] finns ingen som kan bestämma (och begränsa) vad vi ska göra härnäst.”* (E9)

5.2.3 Både kort- och långsiktiga mål

Alla intervjuade satte både kort- och långsiktiga mål. Det skiljde sig dock hur dessa olika typer av mål sattes samt vilken funktion de fyllde.

Ett återkommande förhållningssätt bland intervjupersonerna var att beskriva sina kortsiktiga mål som delmål på väg mot större mer långsiktiga och visionära mål. Majoriteten utgick ifrån sina långsiktiga mål och försökte räkna baklänges till vad som behöver göras på kort sikt för nå dem på lång sikt: *“[...] sen back-castar vi; vi börjar med vart vi ska, sen kollar var som är rimligt och vad vi behöver göra. Då får man mer noggranna mål.”*(E5) och *“Vilka mål som sätts, är de vi just då tror kommer leda till vårt långsiktiga mål om frihet och att ha en självgående organisation.”*(E9)

På grund av att entreprenörerna alla hade flera mål att hantera så nämnde många hur prioritering var viktigt för att bestämma vilka mål som förtjänade mest uppmärksamhet. En strategi som tre entreprenörer pratade om var den så kallade 20/80-regeln. Regeln användes för att avgöra huruvida mål är viktiga eller ej, genom att fastställa vilka mål som gav mest “värde” och därmed var viktigast: *“Vi tänker på 20/80 reglerna och kolla på vad som ger mest värde, och kunna släppa de andra delarna.”* (E2) och *“Det är viktigt att målet tjänar ‘ett syfte’, annars bara det distraherar oss från vårt större syfte.”*(E8)

5.2.4 Kortsiktiga mål

Samtliga intervjuade startup-entreprenörer hade självsatta kortsiktiga mål. De kortsiktiga målen beskrevs av entreprenörerna som mål som löpte allt ifrån ett par dagar till ett par månader. Syftet med de kortsiktiga målen var som tidigare nämns att hålla koll på vad som skulle göras och samt behålla fokus och riktning i det dagliga arbetet inom företaget.

Nedan beskrivs relevanta aspekter av kortsiktiga mål som framkom i djupintervjuerna. Däribland deras specificitet, osäkerhet och behovet av flexibilitet.

5.2.4.1 Målspecificitet

Inom ramen för specificitet kring entreprenörernas kortsiktiga mål, fann vi en hög grad av heterogenitet i empirin. Startup-entreprenörernas kortsiktiga mål varierade i specificitet, allt från abstrakta och tvetydiga mål till extremt kvantifierade och konkreta. Samma entreprenör kunde i vissa fall ha vad vi bedömde vara både specifika och icke-specifika mål.

De mindre specifika kortsiktiga målen som nämndes under intervjuerna var bland annat: *“[...] få igång produktionen” (E7)* och *“[...] kunna känna sig stolt över det man gör”(E6).*

En del startup-entreprenörer hade dock kortsiktiga mål med betydligt högre grad av specificitet än de föregående nämnda. Bland annat: *“Ett tydligt mål som vi har är att anställa en VD. Under-målet är saker som genererar cashflow. Få in x kunder, x intäkter, x uppdrag, få frilansare som gör dem eller deltidsanställda.” (E9), “[...] ett affärsmässigt mål är just nu att få certifieringen i september och ta in en till investering på 10 mkr...”(E7)* och *“Vi har kvantitativa mål, som är mer milstolpar. Vi mäter antal användare. Vi har en organisk användar-tillväxt, men vi fokuserar just nu på kvalitativa mål. [...] alltså mått på att appen levererar värden.” (E2)*

Specificiteten varierade alltså mellan de kortsiktiga målen, men intressant nog kan de flesta nämnda kortsiktiga mål benämnas som prestationsmål - mål som omfattar uppgifter och saker som behöver göras. Få av startup-entreprenörerna beskrev kortsiktiga mål som handlar om annat än att prestera eller genomföra en specifik aktivitet eller uppgift.

Större delen av de intervjuade beskrev att de hade en önskan och motivation att lära sig nya saker, och att de värderade lärandet högt inom sitt entreprenörskap: *“Långsiktigt vill jag ständigt lära och utmana mig själv. Det tycker jag är rätt viktigt. Ett krav jag har inom entreprenörskapet är ett ständigt lärande; känner jag att jag inte lär mig något varje dag är något fel.”* (E5); *“Jag vill göra något som kan bli stort och globalt. För tror man lär sig mycket mer; lär sig fler saker, som att öppna kontor utomlands. Då lär man sig mer, för gör man bara en nischad grej lär man sig inte lika mycket.”* (E7) och *“Det som unite entreprenörer att alla är nyfikna att lära sig”* (E1)

Trots detta så beskrev ingen av startup-entreprenörerna några konkreta målsättningar kring deras lärande - så kallade lärandemål.

5.2.4.2 Kortsiktiga målens ovisshet

Intervjupersonerna uttryckte en stor osäkerhet kring deras målsättnings validitet och meningsfullhet. Med andra ord, huruvida målen de hade satt för sig själva och organisationen var “rätt mål” och om det kunde uppnås överhuvudtaget: *“De flesta av milstolparna och målen är väldigt osäkra.”* (E6)

Några av dem som upplevde svårigheter med att veta vilka mål de skulle sätta, beskrev att det berodde på att de befinner sig i en situation som saknar dokumenterade data. E2 upplevde att detta minskade möjligheten att förutsäga vilka mål som är värdefulla och därmed försvårar beslutsfattandet: *“I en startup-miljö finns inga referenser och man har oftast ingen aning om vilket beslut som kommer bli bäst. Där har jag många gånger fastnat... Då har vi tappat lite momentum. Det är bättre att ta fel beslut, än inget beslut alls.”* (E2)

Dessutom beskrev några entreprenörer osäkerhet kring målsättningar till följd av bristande erfarenhet och expertis. Däribland: *“En svaghet är att vi inte har akademisk bakgrund inom det (företagets) området. Ska man ha nära relation med ett fåtal kunder eller ska man ha så många som möjligt? [...] det vill säga hur vi ska skapa legitimitet. Där har vi inte kommit fram till, så nu gör vi både och liksom.”* (E3) Lösningen för denna entreprenör var alltså att kompensera för sin bristande erfarenhet genom att sätta olika mål och se vad som funkade.

Många försökte hantera osäkerheten kring målsättandet genom att försöka förutspå vad målet skulle medföra för att göra en så bra gissning som möjligt av utfallet av ett visst mål. Sedan ta

till sig feedbacken från vilket utfall målet fick och justera målet efter det: *“Det är hopplöst på alla plan; du vet aldrig vad rätt beslut är. Det är som vi sa innan, att man ser effekten direkt, och man tror sig veta syftet. Man vet syftet, men sen kan man inse en vecka senare att oj det där var totalt värdelöst. För det gav inte det resultatet man förväntade sig. Men det är svinsvårt, vi har 1000 idéer på vad vi kan göra, vad vi vill och var vi ska.”* (E5)

Trots denna överhängande osäkerhet kring huruvida målen är bra eller genomförbara, ansåg ändå samtliga entreprenörer att mål bör sättas, då alternativet är ännu sämre: *“Det är bättre att ta fel beslut, än inget beslut alls. För då upprätthålls ändå momentum. Då inser man bara att man gjort fel beslut och då kan man bara gå tillbaka och ta ett annat beslut. Medan om man bara står och stampar går det bara nedåt i motivation, teamkänsla och momentum. Då är det jag som haft svårt att ta beslut. Det har kanske hindrat oss mest.”* (E2)

På samma sätt poängterade E6 att det var omöjligt att avgöra rätt mål, men det var viktigt ändå för att få saker gjorda: *“I början vet man inte vad som är rätt saker. Det enda man har att dra upp är att man gör saker. Man famlar ju lite i blindo. Kanske viktigare att man gör saker, än att det är rätt saker. Därför blir det ju att man gör mycket och jobbar på många mål.”* (E6)

5.2.4.3 Kortsiktiga målens flexibilitet

Delvis till följd av den föregående beskrivna osäkerheten kring mål, vittnade respondenterna om att en viss flexibilitet kring målen ofta måste finnas. Ett tydligt tema som kunde urskiljas från empirin var att mål ofta tvingas ändras eller justeras, och sällan hinner uppnås.

Exempelvis: *“Organisatoriskt sätter vi mål. Men är i ett volatilt stadie, så det funkade liksom inte. Varje respons från kund eller marknad, kan påverka så pass mycket. [...] man hinner liksom aldrig komma dit målet är; har man ett mål att 20 kunder ska köpa denna tjänst, så efter 3 kunder kommer man på att det kanske finns en bättre tjänst att sälja. Så det är väldigt komplext.”* (E9)

Att mål konstant behövde ändras berodde på att omständigheterna var svåra att förutse. Bland annat hur lång tid olika startup-aktiviteter skulle ta. E6 beskrev tidsaspekten som: *“Man får ju ofta lära sig massa nya saker i så här tidigt skede. Man gör ofta saker man aldrig gjort förut, och då blir det ju svårt att uppskatta hur lång tid saker kommer ta och om saker kommer funka.”* (E6)

Behovet av flexibilitet kring målen och målsättandet härstammade inte enbart från omständigheternas oförutsägbarhet. Startup-entreprenörerna ville heller inte generellt begränsa sig själva, och sin frihet, för mycket i de mål som sattes. De ville sätta mål för att veta vad de skulle göra, men samtidigt vara öppna för att ändra målen eller riktning allt eftersom de får ny information eller bara bestämmer sig för att göra något annat: *”Mycket ändras från dag till dag. En dag har vi bestämt oss för att göra det här, och andra dagen ändrar vi oss till det här.”* (E7)

Som följd av de ständigt ändrade målen var entreprenörerna tvungna att snabbt kunna byta fokus och engagemang från ett mål till ett annat. Då insikten kom att ett visst mål behövde justeras, så gällde det för entreprenörerna att kunna släppa taget om det gamla målet: *”Men det gäller att snabbt försöka ställa om då ‘okej detta funkade ej’, och vi nådde inte detta mål [...] så måste vi kanske göra något nytt. Så får man försöka skruva om ganska snabbt.”* (E6)

5.2.5 Långsiktiga mål

Vid frågor om de långsiktiga målen fanns en större eftertänksamhet hos de tillfrågade. Samtliga startup-entreprenörer beskrev att de hade långsiktiga mål. Vi uppfattade dock att många av startup-entreprenörerna hade svårt att beskriva och artikulera dem. De långsiktiga målen som beskrevs av intervjupersonerna var en blandning av konkreta mål och större visionära mål som saknade detaljer. Gemensamt för målen var att de var generellt höga och svåra. Exempelvis beskrev E6: *“[...] man sätter medvetet för höga mål för att pusha sig själv.”* (E6)

Konkreta mål som nämndes var bland annat: *“alla i vår målgrupp ska äta vår produkt inom 5 år”* (E8) och *“[...] att kunna göra all behandling digitalt”* (E4).

Långsiktiga mål som var mindre detaljerade och specifika var bland annat: *“[...] skapa positiv samhällspåverkan.”* (E2); *“[...] att hjälpa människor.”* (E1); *“[...] jobba med något meningsfullt.”* (E4) och *“Att göra något som kan bli stort globalt, för då lär man sig mer.”* (E7).

Alla utom en av entreprenörerna hade långsiktiga finansiella mål av varierande specificitet: *“Vi vill få en hög värdering inom 5 år, som spotify.” (E3); “[...] tjäna pengar”(E1) eller att “[...] bli självförsörjande i det här.”(E4).*

Slutligen var den mest tydliga trenden hos startup-entreprenörernas långsiktiga mål deras fokus på frihet. Samtliga intervjupersoner, utom en, nämnde långsiktig frihet som en av de främsta motivationerna för deras entreprenörskap: *“Långsiktiga är saker som att ha full frihet över min dag. Så om det långsiktiga målet ska uppfyllas måste jag skapa en organisation som kan skötas utan mig, och kan dra in pengar, eller en produkt som kan sälja sig själv.” (E9); “Att kunna driva något själv och att ha frihet, är största dealen med att ha eget företag - att kunna bestämma vad jag ska göra idag.”(E7) och “Långsiktigt mål är också att ha friheten att kunna göra det man vill, tycker jag är rätt viktigt.”(E5)*

6. Analys

Detta avsnitt syftar till att analysera empirin i ljuset av teorin och tidigare forskning. Målet är att besvara forskningsfrågan om hur startup-entreprenörer sätter och använder sig av mål, med infallsvinkel i hur den startup-entreprenöriella situationen påverkar målsättningarna. Vidare undersöks om deras målsättning avviker från grundläggande ansatser inom målsättningsteorin.

6.1 Jämförelse av empiri och teori

6.1.1 Målsättnings upplevda nytta och funktion

Målsättningsteori betonar tre mekanismer av målsättande som genererar nytta och positiv påverkan på individuell prestation: riktning, ansträngning och uthållighet (Locke & Latham, 1991). På frågor kring målsättnings nytta, funktion och betydelse så svarade entreprenörerna att det främst var att sättandet av mål gav dem riktning för deras handlingar (se avsnitt 5.2.1). Målen berättade för dem vad de skulle göra helt enkelt, vilket hjälpte dem att hantera den väldigt ostrukturerade tillvaron som startup-entreprenör (Baum & Locke, 2004). Teorin styrker att den riktande funktionen är en av de viktigaste inom målsättning, då mål styr

ansträngningen hos individer mot mål-relevanta handlingar och aktiviteter, och bort från icke mål-relevanta handlingar (Chapman & Skinner, 1985; Locke & Latham, 2006).

En intressant iakttagelse var att den motiverande funktionen och nyttan av målsättning var mindre betonad av startup-entreprenörerna som anledning till användandet av målsättningar (se avsnitt 5.2.1). Detta kan enligt tidigare forskning bero på att startup-entreprenörer generellt har hög självförmåga och är väldigt motiverade (Baron, Mueller, & Wolfe, 2016; Frese & Fay, 2001), och därmed inte ser motivation som något som behöver förstärkas. Detta diskuteras vidare i avsnitt 6.6 om långsiktiga mål.

Sammantaget så skiljde sig inte entreprenörernas synsätt på nyttan av målsättande överlag från det generellt vedertagna. Mer fokus lades emellertid på den riktande funktionen än den motiverande och prestationshöjande funktionen av målsättning.

6.1.2 Självsatta och tilldelade mål

Målsättningsteorin är väldigt tydlig med att självsatta mål är att föredra över tilldelade mål (Locke, 1996), speciellt för individer med hög självförmåga (Phillips & Gully, 1997), vilket entreprenörer har påvisats ha (Baron et al., 2016). Med detta i åtanke var resultatet från empirin lite överraskande. Detta på grund av att startup-entreprenörer med tilldelade mål, från framförallt investerare, ofta såg dessa mål som något positivt och viktigt (se avsnitt 5.2.2). Om tilldelade mål ansågs vara viktiga, så bör målengagemang för dessa mål också vara högre enligt teori (Gollwitzer, 1993).

Vidare beskrev en startup-entreprenör som saknade externa krav och mål från investerare, hur han efterfrågade mer påtvingade mål, då friheten och valmöjligheterna inom det egna målsättandet upplevdes för stort (se avsnitt 5.2.2). Empirin visade att när startup-entreprenörerna själva satte sina mål så rådde en stor osäkerhet kring målens validitet och meningsfullhet (se avsnitt 5.2.4.2). Tilldelade mål å andra sidan upplevdes ge fokus och sätta extra press och incitament att prestera (se avsnitt 5.2.2). Vi tolkar detta som att i deras utsatta situation upplevdes externt tilldelade mål som något som kunde minska osäkerheten inom målsättandet.

Enligt teori kan förklaringen till att de externa målen accepteras vara att startup-entreprenörerna ansåg att investerarna hade hög trovärdighet samt att det gav ett yttre incitament (Erez & Zidon, 1984). Det är ett rimligt antagande att investerarna upplevdes ha hög trovärdighet då entreprenörerna ofta valde investerare med expertis och liknande långsiktiga mål och vision som de själva (se avsnitt 5.2.2). Likväl, en entreprenör som vittnade om en differens mellan företagets långsiktiga mål och investerarnas krav hade inte samma positiva förhållningssätt (och acceptans) till externa kravet. Istället försökte entreprenörerna begränsa investerarens krav (se avsnitt 5.2.2).

Empirin påvisar alltså att det allmänt vedertagna inom målsättningsteori att självsatta mål är att föredra mot tilldelade mål, inte nödvändigtvis stämmer inom en startup-entreprenöriell kontext med hög osäkerhet och bristande expertis.

6.1.3 Målflexibilitet och feedback

Den överhängande ovissheten kring målsättningar, och målens validitet var ett genomgående tema i samtliga intervjuer (se avsnitt 5.2.4.2). Ovissheten var det största problemet som startup-entreprenörerna beskrev att de behövde hantera inom kontexten av deras målsättningar.

Målsättningsteorin bekräftar delvis startup-entreprenörernas farhågor; att ett mål kan vara skadligt om det syftar till att nå ett utfall som senare visar sig vara icke eftertraktat med facit i hand (Locke, Smith, Erez, Chuh, & Schaffer, 1994). Om ett mål sätts utefter ett icke eftersträvarsvärt utfall så kan målet styra entreprenören "fel" och leda hen i en ofördelaktig riktning. Trots denna risk, så vittnade empirin om att samtliga startup-entreprenörer ändå sätter mål och vill sätta mål, då de anser att alternativet att sakna mål är värre (se avsnitt 5.2.4.2).

Vissa av entreprenörerna uttryckte att det var bättre att sätta ett "felaktigt mål" än inget alls, då ett felaktigt mål fortfarande ger information om vad som behöver förbättras samt att det förhindrar handlingsförklarning. Detta tankesätt som entreprenörerna beskriver liknar mycket det som inom målsättningsteori kallas för feedback. Målsättning ger feedback som sedan har en dirigerande roll och påverkar individens uppmärksamhet (Ashford & Northcraft, 2003), samt driver individen till att utvärdera sina mål och sätta bättre efterföljande mål (Locke &

Latham, 1991). Trots risken för att sätta “dåliga mål” är feedbackfunktionen alltså väldigt viktig för entreprenörerna, så de kan dirigera om sina handlingar, aktivt ändra sina mål och sätta bättre mål allt eftersom företaget växer. Detta har bekräftats av tidigare forskning som har visat att det är extra viktigt i dynamiska situationer att aktivt söka efter feedback (Frese & Zapf, 1994), och startup-entreprenörskap kan beskrivas som en dynamisk situation (Ries, 2011).

Delvis till följd av den föregående beskrivna osäkerheten kring mål, vittnade respondenterna om att det måste finnas en viss flexibilitet kring målsättandet. Ett tydligt tema som kunde urskiljas från empirin var att mål ofta behövde ändras eller justeras. För att hela tiden kunna styra om och prioritera om, krävdes därmed ett flexibelt förhållningssätt till målen (se avsnitt 5.2.4.3). Återigen återfinns stöd inom teorin som poängterar vikten av att mål måste ändras allt eftersom omständigheterna förändras (Locke, 1996).

En vidare konsekvens av de ständigt ändrade målen var att startup-entreprenörerna var tvungna att kunna snabbt byta fokus och engagemang från ett mål till ett annat (se avsnitt 5.2.4.3). Då insikten kom att ett visst mål behövde justeras, så gällde det för entreprenörerna att kunna släppa taget om det gamla målet. Detta kan ha intressanta implikationer för startup-entreprenörernas målengagemang. Målengagemang krävs för att en entreprenör ihärdigt ska sträva mot ett specifikt mål (Locke, Latham, & Erez, 1988), men samtidigt så behöver alltså startup-entreprenörer snabbt kunna ge upp denna målsträvan och skifta sitt målengagemang till ett annat mål. Vi tolkade detta som en balansgång mellan att kunna helhjärtat sträva mot ett visst mål för att prestera och minska osäkerhet, men samtidigt inte vara så hängiven till målet att fokus inte kan ändras om ett nytt mål måste sättas. Hur skicklig startup-entreprenören är på att hantera detta bör få vidare implikationer för framgången i dennes företagande.

Ytterligare en implikation av att startup-entreprenörerna ofta behövde ändra sina mål var att många av dem sällan nådde sina mål innan de hann ändras eller blev obsoleta (se avsnitt 5.2.4.2 och 5.2.4.3). Detta bör enligt teori ha en negativ inverkan på deras självförmåga, då självförmåga sänks av att mål inte nås (Berry, 1999), vilket i sin tur bör minska prestationen och motivationen hos startup-entreprenörerna (Maddux, 1995). Huruvida en startup-entreprenör lyckas upprätthålla sin självförmåga trots att målen sällan nås bör även det påverka den entreprenöriella framgången.

6.1.4 Prestationsmål - inte lärandemål

En av anledningarna till ovissheten var enligt empirin startup-entreprenörernas bristande expertis och ibland brist på tidigare erfarenhet (se avsnitt 5.2.4.2). Dessa oerfarna startup-entreprenörer måste alltså lära sig mycket nytt. Den första tiden i ett startup innebär därför en brant inlärningskurva. Teorin föreslår i sådana situationer användandet av lärandemål för att förvärva nödvändig kunskap (Locke & Latham, 2006). Dessa mål skulle kunna hjälpa startup-entreprenörerna att hitta Lösningsstrategier för olika startup-aktiviteter (Latham & Sejts, 2001). Utöver situationer med bristande kunskap, beskriver målsättningsteorin att lärandemål är särskilt eftersträvaransvärt i miljöer och situationer som omfattas av minimal struktur och vägledning (Locke & Latham, 2006). Detta stämmer återigen väl överens med just startup-entreprenörernas beskrivna situation inom empirin (se avsnitt 5.2.1).

Sammantaget bör alltså startup-entreprenörernas situation passa perfekt för lärandemål enligt etablerad målsättningsteori. Men av empirin att döma, så hade ingen av startup-entreprenörerna tydliga eller specificerade lärandemål. Istället använde de sig främst av uppgiftsrelaterade prestationsmål. Dessa mål kan vara skadliga i brist på relevant expertis enligt teori, då det kan leda till tunnelseende (Locke, 1996). Empirin går därmed till synes tvärtemot vad etablerad teori föreskriver som effektiva mål utifrån de givna förutsättningarna. Trots detta var det många startup-entreprenörer som betonade vikten av lärande inom ramen för deras entreprenörskap. De beskrev hur de lärde sig saker varje dag. Men deras fokus låg på att få uppgifter gjorda, och mål sattes för att komma till handling medan lärande sågs som en biprodukt av det. Avsaknaden av lärandemål är en intressant upptäckt som bör undersökas vidare.

6.1.5 Oenighet kring målspecificitet

Som tidigare nämnt, var entreprenörerna användande av mål starkt kopplat till att skapa riktning för deras handlingar (se avsnitt 5.2.1). För att detta ska ske effektivt bör målen vara specifika enligt målsättningsteori (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1989). I empirin hittades dock ingen generell trend eller samförstånd mellan startup-entreprenörerna gällande målspecificitet inom deras kortsiktiga mål. Vissa hade mål som var väldigt specifika, en del icke-specifika eller en blandning (se avsnitt 5.2.4.1). Hur kan denna heterogenitet förklaras utifrån etablerad målsättningsteori?

Teorin beskriver att mål som upplevs som kontrollerande kan underminera kreativitet och inneboende motivation genom att störa individens autonomi och personliga passion för arbetet (Vallerand, Deci, & Ryan, 1985). En orsak till den observerade heterogeniteten kring målspecificitet kan därmed tillskrivas skillnader mellan entreprenörernas uppfattningar om vilka typer av mål som är för kontrollerande eller ej. Mer specifika mål skulle kunna uppfattas som mer kontrollerande och gå ut över den autonomi och frihet som många av startup-entreprenörerna beskriver sig eftersträva (se avsnitt 5.2.5), och därmed kan vissa startup-entreprenörer välja att sätta mindre specifika mål.

Vidare kan de icke-specifika målen hos vissa startup-entreprenörer delvis tillskrivas den omfattande ovisshet som omnämnts tidigare (se avsnitt 5.2.4.2). Med bristande kunskap, erfarenhet och den osäkra tillvaron, kan det vara svårt för startup-entreprenörerna att sätta specifika mål.

Slutligen är en tolkning av målsättningsteorin att högre målspecificitet skulle innebära att målen behövdes ändras mer frekvent. Detta på grund av att mer vaga mål enligt målsättningsteorin lämnar ett större spektrum av godtagbara prestationer (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1989), och därmed ger mer utrymme för växlingar i omständigheterna utan att behöva ändras. Mindre specifika kortsiktiga mål minskar på så sätt behovet av att konstant ändra målsättningarna, och minskar även risken att målen inte nås. Likväl som tidigare nämnt var huvudfunktionen hos målsättandet för de flesta startup-entreprenörer att målen ska vara riktning för deras handlingar (se avsnitt 5.2.1). Vi tolkar därför detta som ytterligare en balansgång som startup-entreprenören måste gå. De tvingas göra en avvägning mellan att inte ha för specifika mål som behöver ändras konstant, men inte heller för vaga kortsiktiga mål som inte lyckas tjäna syftet att vara riktning för entreprenörens handlingar.

6.1.6 Långsiktiga mål och visioner

Långsiktiga mål enligt teori är en källa till inre motivation (Vallerand et al., 1985). Detta vittnar empirin även om, där många av startup-entreprenörerna beskrev att det var framförallt de långsiktiga målen som var motiverande inom ramen för deras entreprenörskap (se avsnitt 5.2.5). Trots det hade startup-entreprenörerna bitvis svårt att beskriva sina långsiktiga mål. Målen var ofta icke-konkreta och visionära, och präglades av känslor och värderingar (se avsnitt 5.2.5). Hög målspecificitet är enligt målsättningsteorin inte ett kriterium för att mål

ska vara motiverande och öka prestation (Locke, Chah, Harrison, & Lustgarten, 1989), men målen behöver vara svåra (Locke & Latham, 1991). På grund av startup-entreprenörernas långsiktiga måls generellt icke-specifika karaktär var det i vissa fall svårt att urskilja huruvida de var svåra eller ej. Likväl kunde en generell trend urskiljas av användandet av väldigt höga och svåra mål, som ibland till och med gick över till att bli visionära och i stort sett ouppnåeliga. Det är alltså i enlighet med vedertagen målsättningsteori att startup-entreprenörerna kan sätta och motiveras av svåra men ibland icke-specifika långsiktiga mål. Det finns dock en problematik kring för höga och ouppnåeliga mål, vilken tidigare forskning inom startup-entreprenörskap har undersökt (Baron et al., 2016).

Vidare fastslår målsättningsteori att långsiktiga mål sällan är direkt handlingsrelevanta för vad individen gör i sitt dagliga arbete (Frese, 2007), men att de ger upphov till sättande av kortsiktiga mål som kan positivt påverka prestation (Kirkpatrick & Locke, 1996). Detta stämmer in på vad som kunde urskiljas utifrån intervjuerna. Startup-entreprenörerna ansåg sig generellt drivas, få energi och motivation från sina långsiktiga mål (se avsnitt 5.2.5). Däremot i realiteten var de väldigt upptagna med de kortsiktiga prestationsmålen (se avsnitt 5.2.3 och 5.2.4.3). Av den anledningen har också de kortsiktiga målen ägnats betydligt mer utrymme inom denna uppsats.

Kopplat till tidigare diskussion kring den kortsiktiga målsättningens flexibilitet (se avsnitt 6.3) är nyttan av vaga långsiktiga mål. De långsiktiga målen var ibland så pass vaga att entreprenörerna kunde byta produkt eller affärsidé och fortfarande vara i linje med sina långsiktiga mål. Ett par startup-entreprenörer vittnade om att de hade helt bytt affärsmodell men trots det kvarstod deras långsiktiga och visionära mål (se avsnitt 5.2.5).

Entreprenörskapet sågs av många som ett verktyg för att förverkliga individens vision. Sedan spelade det mindre roll hur hen tar sig dit (se avsnitt 5.2.5). Detta knyter an till en av de grundläggande ansatserna inom målsättningsteori, nämligen målens ekvifinalitet. Att ett satt mål kan nås genom olika strategier, handlingar och medel (Gollwitzer, 1993). För startup-entreprenörerna var det alltså de långsiktiga målen som spelade roll, inte hur de tog sig dit.

6.2 Slutsats och återkoppling till forskningsfråga

Denna uppsats utgick från tesen att startup-situationens säregenhet och startup-entreprenörernas särdrag bör ge konsekvenser för målsättande. Startup-entreprenörernas målsättande bör avvika från traditionell målsättningssteori, som främst studerat tilldelade mål inom traditionella organisationer (se avsnitt 2.1 och 2.3). Forskningsfrågan som denna studie ämnade besvara blev därför: *”Hur sätter och använder startup-entreprenörer mål i sina verksamheter?”*

Efter genomgång av empiri och analys så kunde ett antal intressanta slutsatser dras kring hur startup-entreprenörer hanterar och sätter mål:

- Startup-entreprenörerna satte främst mål för dess funktion att skapa riktning åt deras handlingar samt för att de ger struktur i den osäkra tillvaron.
- Startup-entreprenörerna använde både långsiktiga och kortsiktiga målsättningar.
- Huvuddelen av målen var självsatta, men det fanns en positiv inställning till externa krav och tilldelade mål från investerare. Dessa tilldelade mål sågs som legitima och kunde sätta extra press samt minska osäkerheten i tillvaron.
- De långsiktiga målen var generellt högt satta, men ibland icke-specifika. De var sällan handlingsrelevanta inom det dagliga arbetet men gav entreprenörerna inre motivation.
- Gällande de kortsiktiga målen var det svårt för entreprenörerna att sätta specifika mål till följd av den upplevda ovissheten och föränderliga omgivningen. Av den anledningen kräves ett flexibelt förhållningsätt till målsättande.
- Trots risken att sätta “dåliga mål” till följd av bristande erfarenhet och expertis sattes ändå mål på grund av dess viktiga feedbackfunktion. Feedback av målen kunde dirigera startup-entreprenörernas handlingar och hjälpa dem att ändra sina mål allt eftersom företaget växte.
- Trots att situationen beskrevs som dynamisk och ostrukturerad så sattes inga lärandemål, endast prestationsmål.

Sammantaget framträder en relativt tydlig bild av hur startup-entreprenörerna satte och använde sig av mål samt hur situationen påverkade deras målsättningsprocess.

7. Diskussion

7.1 Studiens bidrag

Denna studie har belyst och synliggjort intressanta aspekter av hur startup-entreprenörer sätter och använder sig av mål, samt startup-situationens påverkan på målsättandet. Vi har därmed ökat förståelsen kring detta tämligen utforskade område. Slutsatsen kan användas av aspirerande entreprenörer för att få en inblick i situationen som startup-entreprenör, vad de kan förvänta sig och hur de kan förbereda sig. Vidare kan studien även vara användbar för inkubatorer, då det kan hjälpa dem att sätta inriktade åtgärder för att assistera entreprenörernas målsättande. Till sist så bidrar studien med att öppna upp för framtida forskningsavenyer (se avsnitt 7.3.2).

7.2 Generalisering

Studien baseras på ett relativt litet stickprov av startup-entreprenörer i Stockholm. Studien var utforskande och slutsatserna kan därför inte generaliseras för hela populationen av startup-entreprenörer i Stockholm. Slutsatserna som dras av denna studie bör vidare undersökas i kvantitativa studier där slutsatsernas giltighet kan prövas utifrån ett större urval (se avsnitt 7.3.1).

7.3 Förslag till framtida forskning

7.3.1 Vidare forskning

I denna studie har vi hittat tydliga mönster och teman i empirin kring startup-entreprenörers målsättande. Men som nämnts i tidigare avsnitt så bör fynden i denna studie vidare undersökas för att generella slutsatser ska kunna dras kring startup-entreprenörers användande av målsättningar. Vårt urval av startup-entreprenörer hade generellt sett hög utbildningsnivå och var i många fall inhysta hos inkubatorer. Dessa entreprenörer kan därmed avvika från hur en genomsnittlig startup-entreprenörer i Stockholm använder sig av målsättande. Andra intressanta aspekter som ej undersöktes:

- Kulturella skillnader?

- Skillnader mellan startup-entreprenörer av olika kön och bakgrund?
- Skillnader mellan startup-entreprenörers och mer etablerade entreprenörers målsättande?
- Hur olika entreprenörsdrag påverkar målsättandet?

7.3.2 Ny forskning

Vår analys mynnade ut i ett antal intressanta hypoteser och öppnar därmed upp för nya forskningsområden. Intressanta forskningsområden kan vara:

- Studier om skillnader mellan startup-entreprenörer som endast sätter sina egna mål jämfört med startup-entreprenörer som får tilldelade mål från exempelvis externa investerare. Vilka konsekvenser får det för utfall, prestation och målengagemang?
- Studier om flexibiliteten kring målsättandet inom startup-entreprenörskap. Hur påverkar det målengagemang?
- Studier om målspecificitet hos startup-entreprenörernas mål. Är mer eller mindre specifika mål bättre för prestation och riktning?
- Studier om huruvida självförmågan hos startup-entreprenörerna påverkas av att de sällan når sina mål?
- Studier om lärandemål inom startup-entreprenörskap. Kan lärandemål hjälpa startup-entreprenörer?

8. Referenslista

8.1 Litteratur

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 32, 370-398.

Ashford, S. J. & Northcraft, G. (2003). Robbing Peter to Pay Paul: Feedback environments and enacted priorities in response to competing task demands. *Human Resource Management Review*, 13, 537-559.

Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120, 338-375.

Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 92–113.

Bandura, A., & Wood, R. E. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY. Times Books.

Baron, Robert & A. Mueller, Brandon & Wolfe, Marcus. (2015). Self-efficacy and entrepreneurs' adoption of unattainable goals: The restraining effects of self-control. *Journal of Business Venturing*, 31.

Baum, J.R., & Locke, E.A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89, 587–598.

Berry, J. M., & West, R. L. (1993). Cognitive self-efficacy in relation to personal mastery and goal setting across the life span. *International Journal of Behavioral Development*, 16(2), 351-379.

Berry, J. M. (1999). Memory self-efficacy in its social cognitive context. In T. M. Hess & F. Blanchard-Fields (Eds.), *Social cognition and aging* (pp. 69-96). San Diego, CA, US: Academic Press.

Blackburn, R., Clercq, D.D., & Heinonen, J. (2018). *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. Thousand Oakes, CA: SAGE Publications.

Bosma, N., Gelderen, M. V., & Thurik, R. (2005). Success and Risk Factors in the Pre-startup Phase. *Small Business Economics*, 24, 365-380.

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (S. Torhell övers.) 2 uppl., Lund: Studentlitteratur

Bryman A. and Bell, E. (2015). *Business Research Methods*, 4th edition, Oxford University Press.

Carree, A. M., & Thurik, R. (2010). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. In Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, 557 International Handbook Series on Entrepreneurship 5. Springer Science+Business Media.

Carter, Nancy M., Gartner, William B. and Reynolds, Paul D., (1996). Exploring start-up event sequences, *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166.

Chapman, M., & Skinner, E. A. (1985). Action in development-development in action. In M. Frese & J. Sabini (Eds.), *Goal directed behavior: The concept of action in psychology* (pp. 2-213). Hillsdale. NJ: Erlbaum.

Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1996). Automatic activation of impression formation and memorization goals: Nonconscious goal priming reproduces effects of explicit task

instructions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 464-478.

Earley, P. C., Connolly, T., & Ekegren, G. (1989). Goals, strategy development and task performance: Some limits on the efficacy of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 74, 24–33.

Earley, Paul & Wojnaroski, Pauline & Prest, William. (1987). Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 107-114.

Erez, M., & Kanfer, F. H. (1983). The role of goal acceptance in goal- setting and task performance. *Academy of Management Review*, 8, 454-463.

Erez, M., & Zidon, I. (1984). Effects of goal acceptance on the relationship of goal setting and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 69–78.

Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal–performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 62, 624–627.

Frese, Michael & Zapf, Dieter. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 4.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative (PI): A concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–188.

Frese, M. (2007). The Psychological Actions and Entrepreneurial Success: An Action Theory Approach. In J. R. Baum, M. Frese, & R. A. Baron (Eds.), *The organizational frontiers. The psychology of entrepreneurship* (pp. 151-188). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Gollwitzer, P. M. (1993). Goal achievement: The role of intentions. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology* (Vol. 4, pp. 141–185). London: Wiley.

- Hall, H., & Byrne, T. J. A. (1988). Goal Setting in Sport: Clarifying Recent Anomalies. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 184-198.
- Harackiewicz, J. M., & Manderlink, G. (1984). A process analysis of the effects of performance: Contingent rewards on intrinsic motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 20(6), 531-551.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (1998). Reality, intrinsic motivation, and creativity. *American Psychologist*, 53(6), 674-675.
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *American Psychologist*, 72, 212–220.
- Hollenbeck, J. R., Klein, H. J., O'Leary, A. M., & Wright, E M. (1989). Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74, 951-956.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and effort*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657- 690.
- Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A. (1996) Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36.
- Klein, H. J., Whitener, E., & Ilgen, D. R. (1990). The role of goal specificity in the goal-setting process. *Motivation and Emotion*, 14, 179-193.
- Latham, G. P., Mitchell, T. R., & Dossett, D. L. (1978). The importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 63, 163–171.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). Goal setting: A motivational technique that works! Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.

Locke, E. A. (1996). Motivation through Conscious Goal Setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5, 117-124.

Locke, E. A., Chah, D. O., Harrison, S., & Lustgarten, N. (1989). Separating the effects of goal specificity from goal level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 270-287.

Locke, E., Latham, G., & Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *The Academy of Management Review*, 13(1), 23-39.

Locke, E., Shaw, N. K., & Saari, L., & Latham, G. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.

Locke, E. A., Smith, K. G., Erez, M., Chuh, D., & Schaffer, A. (1994). The effect of goal conflict on performance. *Journal of Management*, 20, 67-91.

Maddux, J.E. (1995) *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment: Theory, Research, and Application*. Plenum Press, New York.

Manderlink, G., & Harackiewicz, J. M. (1984). Proximal versus distal goal setting and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 918-928.

Mento, A., Steel, R. E., & Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects & goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 52-83.

Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* (B. Nilsson övers). Lund: Studentlitteratur.

Miller, G. A., Galanter, E., & Pribram, K. H. (1960). *Plans and the structure of behavior*. London: Holt.

Miller, S. (1981). Predictability and human stress: Toward a clarification of evidence and theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 14, 203–256. New York: Academic Press.

Mossholder, K. W. (1980). Effects of externally mediated goal setting on intrinsic motivation: A laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 65(2), 202-210.

Northcraft, G. B., Schmidt, M. A., & Ashford, J. S. (2011). Feedback and the Rationing of Time and Effort Among Competing Tasks. *The Journal of applied psychology*, 96.

Phillips, J., & Gully, S. (1997). Role of Goal Orientation, Ability, Need for Achievement, and Locus of Control in the Self-Efficacy and Goal-Setting Process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 792-802.

Reynolds, P. and S. White. (1992). Finding the Nascent Entrepreneur: Network Sampling and Entrepreneurship Gestation. In N. Churchill, et al. *Frontiers in Entrepreneurship Research*, Wellesley: Babson College.

Reynolds, P. D. (1997). ‘Who Starts New Firms? – Preliminary Explorations of Firms-in-Gestation’. *Small Business Economics*, 9, 449–462.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

Royce, J. R., & Powell, A. (1983). *Theory of personality and individual differences. Factors, systems, processes*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.

Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 7-26). New York: Guilford Press.

Sarasvathy, S. (2001). Causation and Effectuation: Toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26.

Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2001). The effect of learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 291–307.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Shepherd, D.A. (2015) Party on! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30, 489-507.

Silverman, D. (2014) *Interpreting Qualitative Data. Method for Analyzing Talk, Text and Interaction*. 5th ed. London: Sage.

Tubbs, M. E., & Ekeberg, S. E. (1991). The role of intentions in work motivation: Implications for goal-setting theory and research. *Academy of Management Review*, 16, 180-199.

Tubbs, M. E. (1986). Goal-setting: A review of the meta-analytic evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 474-483.

Vallerand, R. J., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation in sports. In K. B. Pandolf (Ed.), *Exercise and sports sciences reviews*, 15, 389-425.

Versloot, P., & Praag, M. (2007). What Is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research. *Small Business Economics*, 29, 351-382.

Weinberg, R., Bruya, L., & Jackson, A. (1985). The effects of goal proximity and goal specificity on endurance performance. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 296-305.

Winters, D., & Latham, G. P. (1996). The Effect of Learning versus Outcome Goals on a Simple versus a Complex Task. *Group & Organization Management*, 21(2), 236–250.

9. Appendix

9.1 Intervjuguide

Bakgrund	- Namn? Ålder? Kön? - Företagets namn? ålder? Vad gör företaget (industri)? Antal medarbetare? - Hur länge har du varit entreprenör? Är detta ditt första företag? - Vad har du för roller inom företaget? Vilka ansvarsområden? - Har ni någon struktur inom företaget?
Situationen som startup-entreprenör	- Hur har entreprenörsresan känt hitintills? Motsvarar den dina förväntningar? Varför? Hur skiljer det sig? - Hur skulle du beskriva situationen som du möter som startup-entreprenör? - Har det varit svårt? Vad har varit svårast? Varför? - Har du upplevt någon stressig situation? När? Varför? Specificera gärna. - Hinner du med allt som du vill? Varför/varför inte? Vad hindrar dig mest i ditt dagliga arbete? Hur mycket jobbar du? Konsekvenser för privatlivet? Återhämtning? - Vad finns det för krav på dig inom ramen av entreprenörskapet? Internt? Externt? Rollen i företaget? - Har du krav på dig själv? Vad ställer du för krav på dig själv?
Målsättning	- Vad tänker du på när jag säger MÅL? o Är det viktigt? Varför? - Vad betyder mål för dig? Vad använder du dem till?

	- Vad har du för mål? Varför just dessa mål? - o Lång /kortsiktiga? - o Entreprenörskap? Lång/kort? Varför? - o Personliga? Lång/kort? Varför? - Vilka mål strävar du efter dagligen? - Hur tänker du kring dina mål? - Vad är planen för att uppnå målen? - Tror du att du kommer nå målen? Hur? Behöver du uppnå dem? - Hur känns det om du inte uppnår dem? - Har du möjlighet att jobba på samtliga mål? Måste du prioritera? - Hur använder du dig av dina mål? Hur integrerar du målen i ditt dagliga arbete? - Har målen ändrats sedan entreprenörs resan startade? I så fall hur? - Vad är företagets mål? Matchar det dina egna mål? - Har du haft svårt att ta ett beslut? När då? Varför var just det beslutet så svårt? Tas beslut i enlighet med målen? - Vad finns det för krav på dig inom ramen av entreprenörskapet? Internt? Externt? Rollen i företaget? - Vad förväntar du dig av ditt entreprenörskap? Finansiellt? Personligt?
--	---

9.2 Ett urval av citat från djupintervjuerna, sorterade efter kategorier

Situationen <i>Hur dom själva beskriver situationen som startup-entreprenör (Användes för att jämföra med teorin om situationen)</i>	<i>“Entreprenörskap bli marknadsfört som frihet, men det är inte så fritt. Det är alltid i bakhuvudet, så man kan inte slappna av. Man aldrig kan koppla av. man är väldigt bundet, det är som att ha ett barn. 24/7. Man måste alltid vara uppkopplad på något sätt och svara på mail och så vidare.”</i> <i>“Ser det inte riktigt som ett jobb, utan tycker det är kreativt och roligt. Så länge man har rätt incentives, så är det roligare än att kanske gå ut och festa.”</i> <i>“Setback, varenda sekund “</i> <i>“Man måste göra avvägning varje dag om vad man vill hinna med.”</i>
Målsens betydelse <i>varför de sätter mål?</i>	<i>“Viktigt att sätta upp tydliga mål internt, eftersom man inte har processer eller den strukturen som finns i ett större företag. Det blir då lätt att man springer år alla håll och det blir spretigt, och man kan lätt hamna i situationer där man satsar väldigt mycket tid.”</i> <i>” (viktigt med mål då)... där har vi gjort misstag, då vi inte riktigt vet vad alla ska göra också gör vi olika saker, också blir det knas i slutet.”</i> <i>“Måste även sätta mål för investerare och för att bygga förtroende utåt.”</i> <i>“Vi har en budget för 3 år framåt. Den kommer ju inte hålla för fem öre, men vi har det som mål för att vet var vi är.”</i> <i>“Även där är det svårt att veta om man uppnått målen, men man får iallafall en riktning att man är på väg åt rätt håll.”</i>
Hur de sätter/ använder mål	<i>“Använder sprintar (från Spotify), vad är det viktigaste vi ska göra på två veckors tid delmål, och utvärdera om ett par veckor.”</i> <i>“Vi använder “tasks”; både i närtid och längre perspektiv. Det är bra system när man själv känner sig förvirrad. Så tar man bara en task och kör.”</i>

	<i>“Nu har vi även tydliga mål med 100 dagars plan. Väldigt tydliga mål - 30/60/90/100. Då blir tydligt vem som ansvar för vad, och vilket delmål. S.M.A.R.T-mål. “</i> <i>“Vi har tidsplan för 3-/5-/10 år framåt.”</i> <i>“Vi har en budget för 3 år framåt. Den kommer ju inte hålla för fem öre, men vi har det som mål för att vet var vi är. sen back-castar vi; vi börjar med vart vi ska, sen kollar var som är rimligt och vad vi behöver göra. Då får man mer noggranna mål.”</i> <i>“Vi försöker jobba efter lean-startup metodologin.”</i> <i>“Man sätter medvetet för höga mål för att pusha sig själv för i alla fall nå en bit, och sen tvingas man lite av investerare att sätta realistiska mål. Allt tar ju liksom längre tid än vad man tror. “</i> <i>“Konkreta milstolpar; detta måste ha hänt för att kunna ta nästa steg. Men det känner jag inte som begränsade, utan vad som än är resourcfull- användbart – låt det ske; låt oss planera det; låt oss stödja det; låt oss planera det. Men om vi kan ge det en skepnad för att hold on to it. Det är viktigt att det tjänar ett syfte, annars bara det distraherar oss från vårt större syfte. “</i> <i>“Organisatoriskt sätter vi mål. Men är i ett volatilt stadie, så det funkar liksom inte. Varje respons från kund eller marknad, kan påverka så pass mycket. Man hinner liksom aldrig komma dit målet är.. har man ett mål att 20 kunder ska köpa denna tjänst, så efter 3 kunder kommer man på att det kanske finns en bättre tjänst att sälja. Så det är väldigt komplext.”</i> <i>“De personliga målen formar organisationens mål; exempelvis är ett mål att anställa en VD för bolaget, trots att det är så tidigt. Men det är ju för att våra mål är att vara fria; och är man VD för ett servicebolag är man inte fri. Allt styrs av övergripande stora mål som är i sin tur våra privata mål. Vilka mål som sätts, är de vi just då tror kommer leda till vårt långsiktiga mål om frihet och att ha en självgående organisation. “</i>
Kortsiktiga mål	<i>“Antal nya par som skapas. Svårt att mäta hur pass bra dem paren är dock.. Det är 1 par i veckan. “</i>

	<i>“Vi har kvantitativa mål, som är mer milstolpar. Vi mäter; antal användare. Vi har en organisk användartillväxt, men vi fokuserar just nu på kvalitativa mål. Mål från vad som göra i appen, hur den används och hur många matchningar som skapas, konversationer. Mått på att appen levererar värden. De är enda målen idag, men senare kommer vi kunna sätta andra typer av mål. “</i> <i>“Konkrete målen som att få investeringar inom ett halvår, få in kunder, utveckla plattformen. vi har övergripande stora mål.”</i> <i>“Nu är jag lite påverkad av att vi precis rest en investering då, då är man inriktad på hårda målsättningar. “konkrete”; pengar, kunder, finansiella målsättningar. Sen så finns det ju mjukare målsättningar som man har själv, att man vill kunna känna sig stolt över det man gör.”</i> <i>“Men just nu är man ganska fokuserad på vilka milestones måste man pricka närmaste 6-12 månader för att kunna hålla sig vid liv.”</i> <i>“Det flesta av milstolparna/målen är väldigt osäkra, och det långsiktiga målet är extremt osäkert. Så det är ganska skönt att kunna fira några segrar på vägen och känna att vi kommit några steg..”</i> <i>“Affärsmässig mål? certifieringen (september). Ta in en till investering på 10 mkr. Få igång produktionen. “</i> <i>“Tydligt mål; anställda VD. Undermålet är saker som genererar cashflow. Få in x kunder, x intäkter, x uppdrag, få frilansare som gör dem eller deltidsanställda. “</i> <i>“Att utveckla en effektiv produktion av vår produkt, och förhoppningsvis hitta en IP (intellectual property right) i utvecklingen så vi kan licensiera detta patentet på ett smart sätt, så vi kan vara bäst.”</i>
Kortsiktig flexibilitet	<i>“Det är bättre att ta fel beslut, än inget beslut alls. För då upprätthålls ändå momentum. Då inser man bara att man gjort fel beslut och då kan man bara gå tillbaka och ta ett annat beslut. Medans om man bara står och stampar går det bara nedåt i motivation och teamkänsla, momentum.”</i> <i>“... Men när det inte går får man ju gå på känsla. Det har kanske hindrat oss mest då vi fastnat. Då är det jag som haft svårt att ta beslut.”</i>

	<i>“Det svåra är att vi är beroende av andra, ex landstingen, alltså man blockeras av att man måste vänta in svar osv. Tiden är kanske inte problemet, snarare att man inte har kontroll över processen, vilket begränsar.”</i> <i>“Initialt var det 100% utifrån kundernas perspektiv som drev. Under projektets gång har det gått över till att vara mer fokuserad på konsulterna, för det har vi också insett att deras roll är extremt utsatt”</i> <i>”Då har vårt fokus ändrats från kunderna till mer på konsulterna. Kunderna är ju beroende av att konsulterna mår bra”</i> <i>“Vi har en budget för 3 år framåt. Den kommer ju inte hålla för fem öre, men vi har det som mål för att vet var vi är. “</i> <i>“Man sätter upp ett mål för att överleva, och sen bryter man ner det i kortsiktiga mål. Så om vi inte uppnår det, så måste vi börjar kolla på om det är realistiskt att nå till slutmålet. Också får man liksom justera på vägen, men blir väldigt kritiskt eftersom vi är tidspressade och resurssnåla.”</i> <i>“Man får ju ofta lära sig massa nya saker i så här tidigt skede. Man gör ofta saker man aldrig gjort förut, och då blir det ju svårt att uppskatta hur lång tid saker kommer ta och om saker kommer funka. Sen finns det ju en mål som är kopplat till att man ska få till affärer, och då är man ju beroende av de man ska sälja till eller partners. Så man kan ju inte styras av alla mål själv. Men gäller att snabbt försöka ställa om då “okej detta funkade ej, och vi nådde inte detta mål så kanske vi måste göra något nytt”... osv. så får man försöka skruva om ganska snabbt.”</i> <i>“...mycket ändras från dag till dag. en dag har vi bestämt oss för att göra det här, och andra dagen ändrar vi oss till det här.”</i> <i>“Det flesta av milstolparna/målen är väldigt osäkra, och det långsiktiga målet är extremt osäkert. Så det är ganska skönt att kunna fira några segrar på vägen och känna att vi kommit några steg.”</i>
Ovisshet huruvida målen är “bra”	<i>“Min största utmaning är att ta beslutsfattande utan data. I mitt förra jobb fanns mycket data och alla beslut kunde sägas till 95% chans att det rätt beslut. I en start-up miljö finns inga referenser och man har oftast ingen aning om vilket beslut som kommer bli bäst. Där har jag många gånger fastnat.”</i>

	<i>”Så har kommit till situationer där det inte finns data eller en väg, då har vi fastnat då jag många gånger inte tagit ett beslut / inte kunnat ta ett beslut. Då har vi tappat lite momentum. Det är bättre att ta fel beslut, än inget beslut alls. “</i> <i>“En svaghet är att vi inte ha akademisk bakgrund inom det området. Ska man ha nära relation med ett fåtal individer (exklusivitet) eller ska man ha så många som möjligt ... dvs, hur vi ska skapa legitimitet. Där har vi inte kommit fram till, så nu gör vi både och liksom. “</i> <i>“Det är hopplöst på alla plan; du vet aldrig vad rätt beslut är. Det är som vi sa innan, att man ser effekten direkt, och man tror sig veta syftet. Man vet syftet, men sen kan man inse en vecka senare att oj det där var totalt värdelöst. För det gav inte det resultatet man förväntade sig. Men det är svinsvårt, vi har 1000 ideer på vad vi kan göra, vad vi vill och var vi ska. “</i> <i>“Jag skulle säga att det handlar om att göra rätt saker, och sen jobba mycket. I början vet man inte vad som är rätt saker. Det enda man har att dra upp är att man gör saker. Man famlar ju lite i blindo. Kanske viktigare att man göra saker, än att det är rätt saker. Därför blir det ju att man gör mycket och jobbar på många mål. “</i> <i>“Det är bättre att ta fel beslut, än inget beslut alls. För då upprätthålls ändå momentum. Då inser man bara att man gjort fel beslut och då kan man bara gå tillbaka och ta ett annat beslut. Medans om man bara står och stampar går det bara nedåt i motivation och teamkänsla, momentum.”</i> <i>“..... Men när det inte går får man ju gå på känsla. Det har kanske hindrat oss mest då vi fastnat. Då är det jag som haft svårt att ta beslut.”</i>
Prioriteringar	<i>“Tacka nej till kortsiktiga saker, som inte alliera med långsiktiga mål. För att motverka decision fatigue och för mycket information.”</i> <i>“Lättare att fullfölja business och entreprenörskap mål. Det ger extern press. På grund av att andra påverkas. Svårare att fullfölja träning och personliga mål. “</i> <i>“Avvägning varje dag om vad man vill hinna med. Har ju gett upp kompisar, nästan totalt.”</i> <i>“Antal saker att hinna med ökar hela tiden, det kanske kommer till tio grejer varje dag, och så kan han bara göra fem... så eskalerar det. Det är kanske en av de</i>

	<i>största utmaningarna, dels att hantera den komplexiteten, också att kunna göra dessa prioriteringar. Tänka på 20/80 reglerna och kolla på vad som ger mest värde, och kunna släppa de andra delarna. “</i> <i>“Utmaningen är att inte ta det där super-roliga podcast projektet, utan att ta ett större perspektiv och se att det är eventen som skapar mest värde ju nu. “</i> <i>“...man tvingas tänka igenom det också, för man har alltid 100 saker man kan göra. Tiden räcker ju aldrig till, man tvingas alltid att definiera vad syftet är med varje task och vad man ska prioritera. “</i> <i>“Jag har mest kämpat med friheten och valmöjligheterna, vi har ju hela tiden kunnat hypotetisk göra allt. Enormt krav på hur fast man är i hur man gör, prioritera. Vad ska jag lägga min tid på? Prioritering och att hålla fokus skulle jag säga är svårast. “</i>
Långsiktiga mål	<i>“Tjäna pengar, samtidigt som att hjälpa människor.”</i> <i>“Konkreta mål är finansiellt – vill kunna vara självförsörjande i det här. Långsiktiga personliga mål? Jobba med något meningsfullt. att hjälpa människor. Det får mig att må väldigt bra.”</i> <i>“Krav på mig själv är att lyckas. 1. Lansera en plattform, som är funktionellt för att behandla kunder, och hjälpa dem 2. På sikt att utveckla ett ben som riktar sig mot organisationer. 3. Visionärt; att kunna göra allt digitalt“</i> <i>“Långsiktigt vill jag ständigt lära och utmana mig själv. Men också att ha friheten att kunna göra det man vill, tycker jag är rätt viktigt.”</i> <i>“Kunna driva något själv. Och ha friheten är största dealen med att ha eget företag, att kunna bestämma vad jag ska göra idag. Göra något som kan bli stort - globalt. För tror man lär sig mycket mer; lär sig fler saker, som att öppna kontor utomlands.”</i> <i>“Vår vision är att om typ 4-5 år, börjar vi göra andra produkter, eller kommer vi sälja av bolaget och starta något nytt.”</i> <i>“Att få alla inom vår målgrupp i världen att äta vår produkt, är ett konkret långsiktigt mål. Jag tycker om att sätta Bold goals liksom max 5 år.”</i>

	<i>“Långsiktiga är saker som att ha full frihet över min dag. Så om det långsiktiga målet ska uppfyllas måste jag skapa en organisation som kan skötas utan mig, och kan dra in pengar, eller en produkt som kan sälja sig själv.”</i> <i>“Visionen är att hjälpa med små mål. - “make conscious creatures experience better”</i> <i>“Största motivationen är att skapa positiv samhällspåverkan. Det är ju svårt att mäta men det vi håller på med nu kan man ju i det långa loppet se på om statistiken går ner.”</i> <i>”Det är lite vår motivation att hjälpa människor stanna upp o tänka till, kanske få förändring i sina liv. Svårt att mäta... “</i> <i>“Ett av mina mål är att jag ska gå till jobbet och tycka det är kul. Men långsiktigt vill jag ständigt lära och utmana mig själv. Men också att ha friheten...”</i>
Kontextuella skillnader <i>bl.a. vem som sätter målen?</i> <i>Självstatta vs. givna mål</i>	<i>“Investerarnas mål är inte helt i linje med våra långsiktiga mål. Vid val av externa investerare försöka vi passa in rätt person, samt att hålla majority. “</i> <i>“Företagets värderingar är helt in-line med mina egna.”</i> <i>“Vi behöver inte kompromissa på våra mål. vi hittar samarbetspartners som har samma visioner och värderingar. Vi var måna om detta, vilken påverkan och hur detta ska gå dit. Tagit 3 affärsänglar, där tänkte vi på samma sak. De investerar i oss för att de också vill skapa samma samhällspåverkan, inte tjäna pengar. Vi har inga kortsiktiga mål från investerare. “</i> <i>“Just att få in investerare som hela tiden sätter krav på att öka värdering hela tiden, så på den fronten är jag lite rädd att det kommer bli för mkt fokus på investeringar. Rädd för att det kommer hämma vår frihet. Är kluven, det kan både vara bra och dåligt att få press.”</i> <i>“Kundernas åsikter är extremt värdefulla för vårt utvecklingsarbete. Därför vi har fysiska träffar, nästa vecka med 10-15 kunder vid en träff. Vi samlar in deras erfarenhet och intryck. Men det var något vi underskattade, alltså de ekonomiska incitamenten för konsulter.”</i>

	<i>“Målen för bolaget ser väldigt olik ut än mina egna. Dock har vi inga externa investerare, utan är självfinansierade.”</i> <i>“Vi sätter krav på oss själva, men sen finns det ju krav från investerare såklart. Formella och sen icke-formella krav som att vi ska växa detta bolaget snabbt.”</i> <i>“Milstolparna är också mot investerare som ser att det går i rätt riktning. Vi vill kunna hålla investerare uppdaterade på att vi rör oss framåt. För det är ju så osäkert om man når slutmålet, vill man ju säga att 'nu har vi nått så här långt', men nu har vi inga pengar kvar så vi behöver backning, men vi har ändå gjort dessa 5 grejerna.”</i> <i>“Vad har ni för mål? Det är så svårt att sätta exakta datum på målen eftersom vi inte vet hur lång tid det kommer ta att få produkten godkänt från en myndighet till exempel. Och vet inte vad det skulle tjäna att sätta ett datum på ett sådan mål när vi inte kan påverka det. “</i> <i>“Så situationen ändras oftast, och det beror främst på den unga åldern på företaget. Störst utmaningen är att man inte gett bort några andelar i bolag. Man är självfinansierad, har inga heltidsanställda, och alla uppdrag är projektbaserat. Dvs, inga kunder som signat. En stor utmaning i det är friheten, och vart är möjligheten. Det går ju att hypotesera hela tiden det finns ingen som kan bestämma (begränsa) vad vi ska göra härnäst. “</i> <i>“En följd av att vara bolag i detta stadie, påverkar personliga mål mycket. Mål är viktigt, dock är jag inte bäst i världen på att använda det som verktyg. “</i>
--	---