



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT 2023

Det handlar inte om pengarna

En kvalitativ studie om motivation inom startups

Författare:

Anna Liljedahl

Enesa Malagic

Rosanna Sköldin

Handledare:

Olof Hallonsten

Förord

Vi vill först och främst tacka vår handledare Olof Hallonsten för allt stöd och vägledning under skrivprocessen. Vi är väldigt glada över förmånen att ha haft dig som vår handledare!

Vi vill även tacka våra vänner och familj som har fått utstå oändligt med tjat under skrivandet av denna uppsats och för att de alltid ställt upp som stöttepelare under hela processen, äntligen är vi i mål!

Sist men inte minst vill vi tacka de personer som möjliggjort att denna studie kunde genomföras, det vill säga alla ni som ställt upp och som vi har fått äran att intervjua, tack för era fantastiska insikter och kloka reflektioner.

Trevlig läsning!

Anna Liljedahl, Enesa Malagic & Rosanna Sköldin

29 maj 2023

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Det handlar inte om pengarna - En kvalitativ studie om motivation inom startups

Seminariedatum: 2 juni 2023

Ämne/Kurs: Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Anna Liljedahl, Enesa Malagic & Rosanna Sköldin

Handledare: Olof Hallonsten

Fem nyckelord: Startups, motivation, neo-normativ kontroll, autonomi, jobsäkerhet

Forskningsfråga: *Vad motiverar verksamma inom innovationsrika startups och hur mobiliserar de sin motivation?*

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka vad som motiverar anställda inom svenska innovationsrika startups samt hur detta kan mobiliseras för att kunna bidra till den befintliga forskning som finns på området inom motivation i startups.

Metod: För att besvara forskningsfrågan har ett kvalitativt tillvägagångssätt använts med semistrukturerade intervjuer av åtta verksamma inom startups, varav fyra grundare och fyra anställda. Ett abduktivt arbetssätt med ett interpretativistiskt och socialkonstruktionistiskt perspektiv har tillämpats.

Teoretiska perspektiv: Studien tillämpar ramverk och begrepp inom forskningen av motivation, bland annat Maslows och Herzbergs välkända teorier inom ämnet. Dessutom används teorin kring neo-normativ kontroll för att undersöka hur motivationen mobiliseras.

Resultat: Resultatet av empirin visar att den affektiva motivationen hos anställda inom startups är stark, medan den yttre motivationen är svagare. Specifikt är autonom motivation inom startups särskilt framträdande. Detta mobiliseras genom neo-normativ styrning, där ett meningsfullt band till arbetet skapas genom arbetsuppgifter och det sociala sammanhanget på arbetsplatsen.

Slutsats: Den autonoma motivationen inom startups är stark, vilket gör anställda inom startups mer självdrivna. Detta mobiliseras genom neo-normativ styrning i och med skapandet av ett meningsfullt band till arbetsplatsen, vilket bibehåller anställda inom startups under tider där startups präglas av ekonomisk osäkerhet.

Abstract

Title: It's not about the money - A qualitative study about motivation within startups

Seminar date: June 2nd, 2023

Course: FEKH49 - Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS- cr)

Authors: Anna Liljedahl, Enesa Malagic & Rosanna Sköldin

Supervisor: Olof Hallonsten

Keywords: Startups, motivation, neo-normative control, autonomy, job security

Research question: *What motivates employees in innovative startups and how do they mobilize their motivation?*

Purpose of study: The purpose of this study is to examine what motivates employees in Swedish highly innovative startups and how this can be mobilized.

Methodology: In order to answer the research question, a qualitative approach has been adapted along with semi-structured interviews of eight employees within startups. Four of these are founders and four are employees. An abductive approach has been used along with an interpretative and social constructionist perspective.

Theoretical perspectives: This study applies frameworks and concepts within the current motivation research, among them are Maslow's and Herzberg's famous theories within this subject. In addition, theories within neo-normative control are used as a support for the examination of how motivation can be mobilized.

Result: The results of the empirical work show that the affective motivation of employees in startups is strong, while the extrinsic motivation is weaker. More specifically, autonomous motivation in startups is particularly prominent. This is mobilized through neo-normative governance, where a meaningful bond to work is created through tasks and the social context of the workplace.

Conclusion: The autonomous motivation in startups is strong, which makes employees in startups more self-driven. This is mobilized through neo-normative governance through the creation of a meaningful bond to the workplace, retaining employees within startups during times of economic uncertainty for startups.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte & frågeställning	8
1.4 Disposition	9
2. Litteraturoversikt	10
2.1 Startups, entreprenörer & entreprenörskap	10
2.1.1 Definition av startup	10
2.1.2 Definition av entreprenör & entreprenörskap	11
2.1.3 Ett synsätt på entreprenörers egenskaper & tankesätt	12
2.1.4 Att arbeta på ett startup	12
2.2. Anställdas motivation	13
2.2.1 Synen på anställda som komplexa individer i en organisation	13
2.2.2 Behoven bakom motivationen	14
2.2.3 Motivation & arbetsliv	16
2.2.4 Att vilja göra karriär	17
2.2.5 Inre motivation i arbetslivet	18
2.3 Styrning av motivation	19
2.3.1 Neo-normativ kontroll	20
2.3.2 Autonom motivation i organisationer	21
2.4 Entreprenöriell motivation och varför entreprenörer skapar företag	24
2.5 Denna studies teoretiska positionering	26
3. Metod	27
3.1 Metodteoretisk grund	27
3.2 Val av studieobjekt	28
3.2.1 Urval med fokus på effektivitet	28
3.2.2 Med forskningsfrågan i fokus	29
3.3 Insamling av empiri	30
3.3.1 Att samla in material	30
3.3.2 Inhämtningen av material	30
3.4 Analysprocessen	31
3.5 Kvalitetsbedömning & begränsningar	32
3.5.1 Trovärdighet	32
3.5.2 Äkthet	34
3.5.3 Begränsningar	35
4. Analys av Empiri	36

4.1 Att vara verksam inom startups	36
4.2 Identifierade motivationsfaktorer inom startups	38
4.2.1 Att motiveras av affektiv motivation	38
4.2.2 Att äga sin tid & arbetsbörda	40
4.2.3 Att motiveras av autonomi	41
4.2.4. Att utvecklas och testa sina vingar	44
4.2.5 Att motiveras av yttre belöningar	47
4.3 Organisatorisk styrning av motivation genom neo-normativ kontroll	48
4.3.1 Rekrytering	48
4.3.2 Fokus på sociala aktiviteter	53
4.3.3. Att våga exponera det “autentiska jaget”	55
5. Diskussion	57
5.1 Vad som utmärker arbete inom startups	57
5.2 Motivationsfaktorer	58
5.2.1 Motivation i känslomässiga termer	58
5.2.2 Autonomi i centrum av motivationsfaktorerna	59
5.3 Styrning av motivation	61
5.3.1 Neo-normativa styrningsmedel	62
5.3.2 Syftet med neo-normativ kontroll: En styrningsmekanism	63
6. Slutsats	65
6.1 Vad verksamma i startups faktiskt motiveras av	65
6.2 Mobilisering av motivation inom startups	66
6.3 Implikationer av studien	67
6.3.1 Syftet med undersökningen	67
6.3.2 Bidrag till den teoretiska bakgrunden	67
6.4 Begränsningar & förslag på vidare forskning	68
Källförteckning	69
Bilagor	78

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

“Dagens lokala startups kan bli morgondagens succéhistorier” säger före detta EU-kommissionären Jyrki Katainen (Europeiska Kommissionen, 2016). Det finns flera kända startup-historier genom tiden såsom Apple, Amazon och Bluetooth för att nämna några. Startups finns omkring oss överallt och det råder konsensus bland flera forskare och styrande organisationer att startups har en väsentlig roll i jobbskapande i samhället (Europeiska Kommissionen, 2016; Kane, 2010; US Census Bureau, 2017). Bilden delas bland annat av Kachuriner och Hrushko (2019) som menar att stabiliteten och utvecklingen av ledande länder vilar på en grund av innovation som genereras av startups. Dessa bidrag som härstammar från innovationsrika startups visar sig därmed ha en stark korrelation med den ekonomiska tillväxten i industrialiserade länder (Chung, Jung & Lee, 2022). Inte enbart spelar startups en väsentlig roll i innovationsgraden, utan även för jobbskapande. Startups står för en stor del av den långsiktiga anställningsgraden, där startups har en positiv effekt på den långsiktiga arbetsskapandet (Block, Fisch & van Praag, 2018). Under år 2022 visade sig hela 12,2 % av den svenska befolkningen mellan 18-34 år vara involverade i startups, motsvarande 7,3 % av den svenska befolkningen mellan 35-64 år (Global Entrepreneurship Monitor, s. 237). Startups kan därmed ses ha en betydande roll globalt, och framför allt i det svenska samhället.

Givet startups betydande roll för, inte enbart den ekonomiska stabiliteten, utan även för den allmänna samhällsutvecklingen, blir det särskilt intressant att studera denna unika typ av företag. För att säkra den fortsatta utvecklingen blir det därmed väsentligt att undersöka vad som får individer att söka sig till och arbeta kvar på dessa typer av företag. En grundsten inom denna fråga är alltså vad som motiverar individer att inte bara starta företag, utan även att ansluta sig till dem. Entreprenörskap i generella termer har varit objekt för forskning inom det senaste decenniet, men minskat fokus har getts till medarbetare inom startups och deras motivation inom företaget (Nyström, 2019). Nyström (2019) menar att det huvudsakligen i forskningen funnits ett fokus på entreprenören själv och denna process, snarare än på medarbetarna inom startups. Nyström (2019) förklarar vidare att det finns forskning på de ekonomiska incitamenten för

medarbetare inom startups, men att andra motivationsfaktorer däremot inte är lika utforskade. Motivation i arbetslivs-kontexten har på de senare åren varit ett område som mycket forskning gjorts kring i såväl psykologi, beteendevetenskap, neurovetenskap och i organisations- och ledarskapsforskning (Latham, 2012). Arbetsmotivation syftar till vad som motiverar människor i arbetslivet och i olika organisationer såsom stora koncerner, små företag och startups. I relation till motivation blir det även väsentligt att undersöka vad som skapar engagemang i människors arbete. Det finns betydande forskning till vad som skapar engagemang inom organisationen och till sitt arbete, (Kunda, 1992; Rose, 1989; Kahn, 1990), vilket i sin tur har kopplats till olika styrningsformer (Fleming & Sturdy, 2009).

Stor del av den befintliga forskningen om motivation har begränsats till större eller medelstora företag, vilket skapar ett empiriskt gap. Inom just startup-området har det gjorts en hel del forskning kring vad som motiverar entreprenörer att starta företag, det vill säga grundarnas egna motivation, men vi instämmer med Nyström (2019) att det inte finns mycket forskning på anställda inom startups och vad dessa motiveras av. Därmed ser vi detta som ett utmärkt tillfälle att studera detta och försöka ge ett bidrag till forskningen inom detta område. Denna studie kommer därmed att fokusera på att utforska vad det är som motiverar verksamma inom innovationsrika startups i Sverige att förbli motiverade i sitt arbete. Till skillnad från den befintliga forskningen som har gjorts, kommer vår studie att även inkludera vad som motiverar anställda inom startups samt hur detta mobiliseras av organisationerna i praktiken. Vårt bidrag blir därmed dels att komplettera och stärka den nuvarande forskningen, dels fylla ett empiriskt gap kring hur startups kan jobba med att motivera sina anställda utifrån vår studie.

1.2 Problematisering

Utifrån en medarbetares perspektiv är det mycket som talar emot att börja arbeta på ett startup, givet att det råder en hög grad av osäkerhet (Parker, 2004; Block et al. 2018). Detta är då det ofta förekommer låga löner och förmåner samt en generellt högre risk att bolaget går i konkurs (Parker, 2004; Block et al. 2018). Därmed blir det väsentligt att undersöka motivationen bland medarbetarna att bli verksamma inom startups. Utöver de traditionella medlen som övervägs i samband med en anställning, vilka andra motiverande faktorer finns det? Senare teorier inom

forskningen om motivation inkluderar den populariserade behovsteorin av Abraham Maslow och motiverings-hygien-teorin av Fredrick Herzberg (Latham, 2012). Maslow delade upp motivation genom att dela upp människans olika behov som ofta presenteras i en så kallad behovstrappa (Guillen, 2020). Herzberg presenterade därefter ytterligare sätt att dela upp olika typer av motivation, nämligen inre och yttre motivation vilket har blivit det vanligaste sättet att prata om motivation inom organisationsforskningen (Latham, 2012). Dessa teorier blir särskilt intressanta i relation till medarbetare inom startups där dessa individer arbetar under en så pass hög grad av osäkerhet. Det blir även särskilt intressant att studera vilka behov som uppfylls respektive prioriteras under denna grad av osäkerhet. Om säkerhet inte kan garanteras på arbetsplatsen, väcker det frågor kring vad det är som driver detta engagemang. Vad är det med arbetsplatsen som driver individen? Detta är något som återigen inte forskats på inom entreprenörsvärlden (Nyström, 2019; Omorede, 2014). Denna uppsats ämnar sig därmed att bidra till att fylla det empiriska gapet genom att applicera befintliga motivationsteorier och styrningsmodeller på utvalda företag som klassas som startups.

1.3 Syfte & frågeställning

Givet startups funktion i samhället och det befintliga empiriska gapet i forskningen, är syftet med denna studie att bidra till forskningen genom att lyfta utvalda medarbetares samt grundarens perspektiv för att öka förståelsen för vad som motiverar medarbetare inom startups. Detta görs genom en kvalitativ intervjustudie av fyra grundare och fyra anställda som är verksamma i startups. Vidare är syftet även att förstå hur motivationsfaktorerna kan mobiliseras i termer av medarbetarnas engagemang i företaget. Detta görs genom att undersöka uppfattningar av medarbetare och grundare inom startups. Frågeställningen är därmed följande:

Vad motiverar verksamma inom innovationsrika startups och hur mobiliserar de sin motivation?

1.4 Disposition

I det inledande avsnittet förklaras varför startups är intressanta att undersöka kopplat till motivation. Dessutom presenteras studiens syfte och frågeställning. I den teoretiska översikten lyfts central litteratur som används som ett verktyg för att besvara studiens frågeställning. Centralt i denna del är forskningen kring startups, entreprenörskap, motivation samt styrning som en motivationsfaktor och slutligen förklaras denna studies teoretiska positionering. Metoddelen förklarar arbetsprocessen, de val som gjorts vid skapandet av detta arbete samt dess påverkan på studiens kvalitet. I analysen presenteras och analyseras utvalt empiriskt material. Först förklaras det hur det är att vara verksam inom startups, utifrån de verksammas ord. Därefter analyseras materialet för att identifiera olika motivationsfaktorer, för att sedan identifiera organisatorisk styrning av motivation genom neo-normativ kontroll. Därefter diskuteras de empiriska fynden utifrån befintlig teori för att kunna nyansera den och ge ett teoretiskt bidrag. I studiens sista del framförs slutsatserna som är möjliga att dras i denna studie. Utöver det förklaras implikationerna med studien, och avslutningsvis även begränsningar och förslag på vidare forskning.

2. Litteraturöversikt

Följande avsnitt kommer att gå igenom central litteratur som används som ett verktyg för att besvara studiens frågeställning. Först introduceras forskningen kring startups och entreprenörskap för att ge kontext. Därefter presenteras forskning kring motivation, specifikt inre och yttre motivation, vilket är studiens kärna. Dessutom förklaras styrning som en motivationsfaktor. Till sist förklaras denna studies teoretiska positionering.

2.1 Startups, entreprenörer & entreprenörskap

2.1.1 Definition av startup

Det finns ingen entydig definition av begreppet ‘startup’, men förekomsten av termen kan ledas tillbaka till 1980-talet. Bland annat diskuterar Rogers och Larsen (1984) termen i sin bok *Silicon Valley Fever: Growth of High-Technology Culture*, där startup generellt hänvisar till ett nystartat företag med riskkapitalister som går in i bolaget. I sin bok beskriver författarna framväxten av Silicon Valley och hubben av nystartade högteknologiska företag, där trenden att bli entreprenör som rådde anses vara anledningen till succéen av Silicon Valley (Rogers & Larsen, 1984; Branch, 1985). En mer välkänd och modern definition myntades däremot av Ries (2011) i sin bok *The Lean Startup*. I denna bok går författaren igenom processen bakom skapandet av ett företag, där ett startup beskrivs som en “mänsklig institution designad för att skapa en ny produkt under extremt osäkra omständigheter” (Ries 2011, s. 27). Däremot benämns inga formella begränsningar på omsättning, antal anställda eller antal verksamma år för vad som ska klassas som ett startup i denna bok (Ries, 2011). Snarare menar Ries (2011) att det är den höga osäkerheten med att skapa verksamheten som gör ett företag till ett startup och en grundare till en entreprenör. De formella aspekterna av begreppet anser Ries (2011) är mindre betydande, utan det är alltså omständigheterna i vilket företaget skapas som är det betydande. Definitionen av Ries (2011) kommer att tillämpas i denna studie.

2.1.2 Definition av entreprenör & entreprenörskap

Trots att begreppen entreprenör och entreprenörskap används ofta världen över, finns det ingen universellt accepterad definition av dess omfattning eller uppdrag (Baron & Henry, 2011). Blundel, Lockett, Wang och Mawson (2021) beskriver att en entreprenör innebär någon som startar ett eget företag oavsett storleken på detta. Det behöver alltså inte vara nytänkande eller innovativt på något sätt. Anledningen till att entreprenörer skapar företag, sett från detta perspektiv, är därmed kopplat till att entreprenören ska försöka försörja sig själv snarare än att försöka skapa något stort och unikt, förklarar Shane (2008). Shane (2008) förklarar vidare att en entreprenör därför kan vara vem som helst, kanske din granne eller någon annan i din närhet och inte alltid den glorifierade versionen av en entreprenör som en driven superhjälte. Data som presenteras av Shane (2008) visar att det är stor sannolikhet att en person startar sitt eget företag om denne är arbetslös, arbetar deltid, ofta bytt jobb och tjänar mindre pengar.

En annan beskrivning av begreppet entreprenör är däremot en person, företagsägare, som söker för att skapa värde genom skapande eller expansion av ekonomisk aktivitet genom att identifiera nya produkter, processer eller marknader (Blundel et al. 2021). Blundel et al. (2021) beskriver därmed entreprenörskap som ett fenomen kopplat till entreprenöriell verksamhet. En definition av entreprenörskap som däremot har fått en ökad acceptans de senaste åren är Shanes och Venkataramans (2011) definition som sammanfattat förklarar entreprenörskap som ett fält som försöker förstå hur möjligheter till att skapa något nytt uppstår och upptäcks av specifika personer, som sedan använder olika medel för att exploatera eller utveckla dem och på så sätt producera ett brett utbud av effekter (återgiven i Baron & Henry, 2011). Baron och Henry (2011) tolkar denna definition som att det krävs flera nyckelåtgärder för att skapa entreprenörskap, såsom att identifiera en möjlighet, skaffa resurser för att kunna utveckla denna möjlighet och därefter engagera sig för att utnyttja eller utveckla denna möjlighet. Det andra presenterade synsättet på entreprenörer kommer att tillämpas i denna studie.

2.1.3 Ett synsätt på entreprenörers egenskaper & tankesätt

När det gäller hur entreprenörer är och tänker så förklarar Hisrich, Peters och Shepherd (2017) att de agerar utifrån vad de tror är en möjlighet. Eftersom att dessa möjligheter finns i, alternativt skapar eller genererar, hög osäkerhet innebär detta att entreprenörer behöver använda sitt omdöme för att bedöma huruvida de ska agera på möjligheten eller inte (Hisrich, Peters & Shepherd, 2017). Den osäkra miljö som entreprenörer ofta rör sig i är ofta kopplad till tidspress, höga insatser samt att det finns känslomässiga investeringar som påverkar (Hisrich, Peters & Shepherd, 2017). Vidare förklarar Hisrich, Peters och Shepherd (2017) att tvivel dock kan försvaga entreprenörskap och därför är det av stor vikt för en entreprenör att kunna bedöma mängden osäkerhet kopplat till en potentiell möjlighet och sin egen vilja att bära denna osäkerhet. Något som däremot kan minska osäkerheten är personens, det vill säga entreprenörens, tidigare kunskaper och personens motivation kan tyda på en vilja att ta en risk och därmed våga bära osäkerhet (Hisrich, Peters & Shepherd, 2017).

2.1.4 Att arbeta på ett startup

Ur ett samhälleligt perspektiv kan innovativt lagda startups ses som positiva menar Gao, Cheng, He & Gu (2021), detta på grund av flera olika anledningar. Den första anledningen till att de kan ses som positiva är på grund av att de bidrar till fler jobb i samhället (Gao et al., 2021). Utöver det så förbättrar de nationens kreativa kapacitet och främjar en hållbar ekonomisk tillväxt (Gao et al., 2021). Att jobba för en entreprenör på ett startup innebär andra typer av utmaningar och utgångslägen än att arbeta för ett större och mer etablerat företag, förklarar Nyström (2019). Redan vid rekryteringen kan det bli en mismatchning mellan den anställande entreprenören och den anställda (Nyström, 2019). Detta då det kan finnas en brist på förståelse för tjänsten och företaget från den anställdas perspektiv, och en brist på intresse för en anställning hos företaget vilket leder till ett lågt antal ansökningar, detta då företaget i detta stadie varken har ett känt namn, rykte eller marknadsandel (Nyström, 2019). Nyström (2019) hänvisar till statistik från OECD (2017) som visar att drygt hälften av alla nystartade företag inte överlever sina första tre år och redogör för att det därmed är en större risk för anställda att arbeta för en entreprenör då de kan behöva leta ett nytt jobb inom en snar framtid, detta menar Nyström också kan antas ha en koppling till mismatchningen i rekryteringsprocessen. Parker (2004) förklarar att ytterligare en

aspekt som skiljer sig åt vid arbete för entreprenörer är löner. Parker (2004) hänvisar till Brown, Hamilton och Medoffs (1990) rapport som visade att anställda inom stora företag tjänade över 30 % mer än sina motsvarigheter inom små företag, vilket de förklarar är applicerbart både inom olika typer av branscher och länder. Parker (2004) redogör även för att olika typer av förmåner för de anställda ofta är betydligt lägre vid jobb för en entreprenör, ibland är förmånerna icke-existerande (Parker, 2004). Vidare är arbetsdagarna genomsnittligt längre och stress är tätt sammankopplat för entreprenörer och anställda i unga företag, men arbetstillfredsställelsen är högre (Nyström, 2019). Dessutom förklarar Davis (2004), sett från ett organisatoriskt perspektiv, att det ofta är svårare för unga företag att hantera problem och utmaningar som dyker upp vid rätt tidpunkt och på ett vetenskapligt sätt, detta kan i sin tur antas påverka de anställda. Med denna studie ämnar vi att identifiera motivationen för att arbeta för en entreprenör trots de ovan presenterade aspekter som kan ses som negativa.

2.2. Anställdas motivation

2.2.1 Synen på anställda som komplexa individer i en organisation

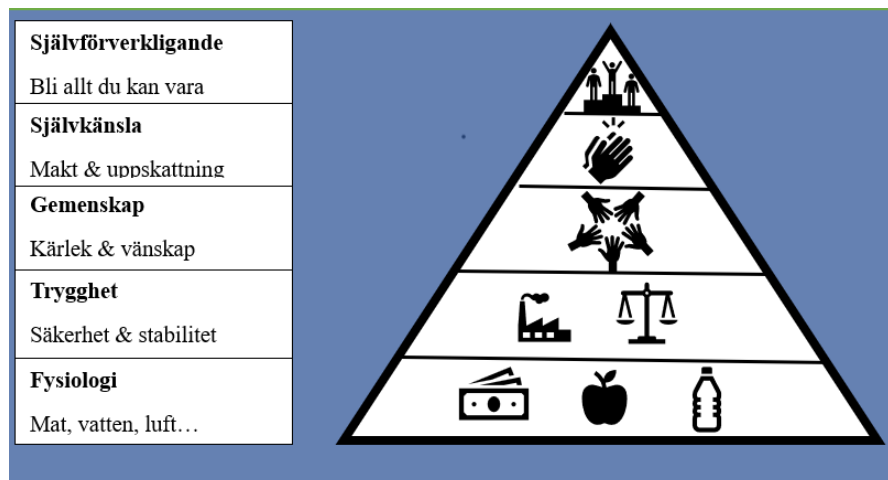
Anställda är individer som frivilligt går med på att arbeta i organisationer av olika slag (Jost, 2014). Deras beslut om graden av deltagande beror på till vilken grad organisationen stöttar individen i den personliga måluppfyllelsen som de anställda har (Jost, 2014). Därav är det av intresse för organisationer att studera vilka mål de anställda försöker uppnå genom arbetet i organisationen. För att svara på detta behöver vi närmare undersöka individers motivation, vilket avgör vad som ger riktning och upphov till individers beteende och vad det är som driver individer att nå sina mål (Ryan & Deci, 2017).

Motivation kan delas upp i två kategorier: inre och yttre motivation (Herzberg, 1968). Den inre motivationen kommer från viljan att uppnå någonting för att få uppleva inre belöning på grund av att man upplever nöje eller är genuint intresserad av det man gör, som att exempelvis lära sig något nytt (Herzberg 1968; återgiven i Guillen, 2020). Den externa motivationen kommer däremot från att vilja ha en extern belöning som en bonus för att ha nått företagets säljmål eller ett bra betyg på en kurs (Herzberg 1968; återgiven i Guillen, 2020).

Ett nämnvärt bidrag till forskningen om inre och yttre motivation är *självbestämmandeteorin* (SBT) [eng. *Self-Determination Theory (SDT)*], ett begrepp etablerat av Ryan och Deci (2000). Denna teori undersöker till vilken grad mänskligt beteende är självbestämt och självreglerat (Ryan & Deci, 2000). I praktiken undersöker Ryan och Deci (2000) detta genom att skapa en skala av motivationstyper samt hur dessa styrs och regleras. Enligt den liknande beskrivningen av Herzberg (1968) syftar inre motivation till nöjet av att utföra en uppgift, medan yttre motivation syftar till att uppfylla ett externt behov i form av belöning och bestraffning (Ryan & Deci, 2000). Bristande motivation syftar till avsaknad av autonomi och/eller inkompetens (Ryan & Deci, 2000). Författarna konkluderade att uppfattningen av “kompetens, autonomi och relaterbarhet” ökade eller minskade inre motivation (Ryan & Deci, 2000 s. 68). Ryan och Deci (2000) diskuterar att extern motivation regleras på olika sätt, där extern motivation blir mer självbestämmande ju mer arbetsuppgifterna stämmer överens med individens egna värderingar. Ryan och Deci (2000) visar därmed hur motivationen kan röra sig från att vara extern till att bli intern.

2.2.2 Behoven bakom motivationen

För att kunna svara på vad det är som driver människor måste vi gå tillbaka till de basala mänskliga behoven. Maslow presenterade redan år 1943 teorin om att motivation är resultatet av individens försök att tillfredsställa sina basala behov och att detta i sin tur leder till olika beteenden.

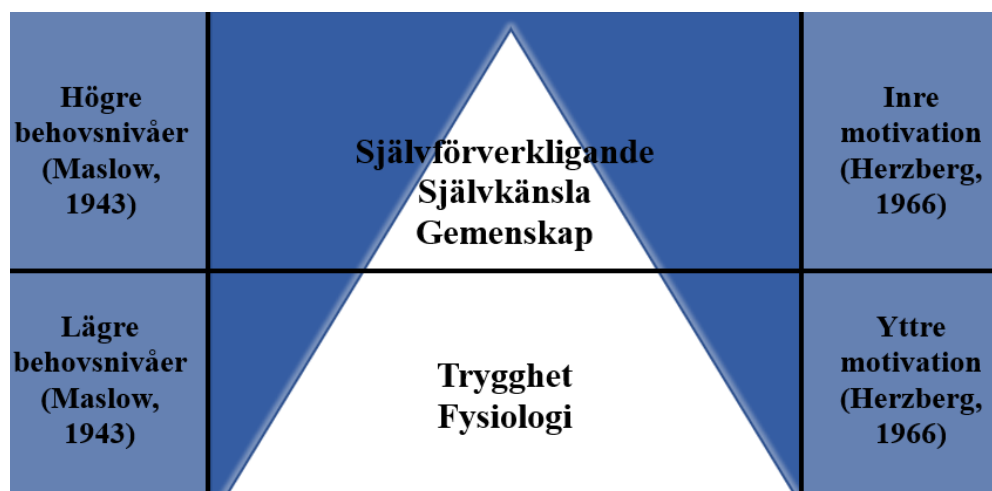


Figur 1: Maslows behovstrappa (Maslow, 1943; återgiven i Guillen 2020, s. 13)

Den lägsta nivån, det vill säga de mest grundläggande mänskliga behoven, är de *fysiologiska behoven* som alla människor behöver såsom syre, mat, vatten, kläder, värme, sex och sömn (Guillen, 2020). Därefter kommer behovet av *trygghet* som är skydd mot naturliga fenomen, säkerhet, lagar, stabilitet och frihet från rädsla (Guillen, 2020). Efter detta kommer behovet av *gemenskap* och innefattar känslan av tillhörighet såsom vänskap, intimitet, acceptans och kärlek i vänskapsgrupper, familjerelationer och jobsammanhang (Guillen, 2020). När dessa tre basala behov är uppfyllda känner människor behovet av det som kommer i de högre nivåerna, nämligen självkänsla och självförverkligande (Maslow, 1943).

Behovet av *självkänsla* är den fjärde nivån i behovstrappan och innebär känslan av värdighet, prestation och självständighet så väl som viljan att inneha andras respekt och ett gott anseende (Guillen, 2020). Det behov som finns längst upp i Maslows behovstrappa är *självförverkligande*, vilket innebär känslan att uppnå sin fulla potential, ett sökande efter personlig utveckling samt större upplevelser vilket Maslow beskriver som att bli människan man är kapabel att vara (Maslow 1943; återgiven i Guillen, 2020).

Herzberg och Maslow hade olika sätt att ta sig an uppdraget att förklara mänskliga motivationsfaktorer (Guillen, 2020). Medan Herzberg gjorde distinktionen mellan inre och yttre motivation såg Maslow det istället som olika nivåer av behov som motiverar människor (Guillen, 2020). Dessa teorier har dock mycket gemensamt och kan visualiseras enligt följande figur:



Figur 2: Föreningen av Maslows och Herzbergs teorier. (Maslow, 1943; Herzberg, 1966; återgiven i Guillen 2020, s. 11)

Från denna figur kan vi utläsa att Maslows två första behovsnivåer främst kan ses som yttre motivationsfaktorer och de tre högre behovsnivåerna fokuserar istället på de inre motivationsfaktorerna.

2.2.3 Motivation & arbetsliv

Durkheim (1951) gjorde en sociologisk studie som fokuserade på självmord och observerade att en av orsakerna till självmord var arbetslöshet, vilket enligt forskaren kunde förklaras av känslan av berövande på individens funktion och möjlighet att bidra till samhället. Mer än hundra år senare bekräftades detta av annan forskning som också tydde på att meningsfullt arbete leder till såväl harmoni och balans i vardagen som välmående på arbetsplatsen och ökad produktivitet, prestation och hängivenhet (Oades, Steger & Fave, 2017). Denna studie samt den ökade mängden studier gjorda inom detta område tyder på att fokus på att ge anställda känslan av att de utför ett meningsfullt arbete kan vara ett nytt verktyg för organisationer som vill öka prestationen i företaget (Guillen, 2020). Meningsfullt arbete definieras främst som ett arbete där den anställda kan se eller på annat sätt urskilja att de bidrar med något meningsfullt genom sin ansträngning i organisationen (Oades et al., 2017).

Att se sitt arbete som endast ett jobb bidrar till en negativ bild av arbetet i sig och leder till att många anställda letar efter aktiviteter utanför arbetet som de är mer motiverade till att göra (Guillen, 2020). I genomförda studier inom detta område har man estimerat att endast cirka 15 % av anställda är engagerade på jobbet och de resterande 85 % är generellt oengagerade (Gallup, 2017). Dessutom har det visats att en negativ syn på arbete som endast ett jobb och något som man måste göra för att kunna uppnå andra mål i livet, som man faktiskt är motiverad att göra, är kontraproduktivt (Guillen, 2020). Därtill är dessa individer missnöjda, anser sig hitta lite meningsfullhet i det de gör och letar oftast efter andra utmaningar utanför arbetet (Barnett, 2012).

2.2.4 Att vilja göra karriär

Att se arbete som en karriärmöjlighet kan ge de anställda en känsla av större meningsfullhet (Guillen, 2020). Förutom att arbetet leder till en lön så kan det även bidra till en känsla av prestige, tillfredsställelse och framsteg (Barnett, 2012). Denna syn på arbete syftar generellt till att uppnå andras gillande vilket gör att man siktar på att befordras och uppnå högre prestige (Guillen, 2020). Dessutom är det ett sätt att uppnå individuell känsla av tillfredsställelse och känslan av att 'vinna' genom att nå ett mål samt att uppleva framgång och upprymdhet, det vill säga en blandning av extern och inre motivation (Guillen, 2020).

Det är nödvändigt för individen att ha uppfyllt de lägre nivåerna av Maslows behovstrappa eller Herzbergs externa motivationer till viss del för att kunna ha karriär som motivation i arbetet (Guillen, 2020). Detta innebär att individen måste uppfylla den externa motivationen, det vill säga de lägre nivåerna av Maslows behovstrappa, genom att skaffa ett betalt arbete och därefter kan de mer inre motiven uppkomma genom att man exempelvis vill ha mening med sitt arbete (Guillen, 2020). Detta betyder att den inre motivationen är viktig för att anställda ska känna meningsfullhet i arbetet och vilja prestera för karriärens skull (Guillen, 2020), vilket i sin tur leder till att man både får en extern bedrift i form av ett jobb, en lön samt eventuellt utomståendes respekt såväl som en inre bedrift i form av bättre självkänsla (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997).

Synen på arbete som en karriär i utveckling är det mest vanliga synsättet på arbete inom moderna organisationsstudier vilket visas i gymnasieskolor, högskolor och universitet då allt fler fokuserar på att skaffa sig de kompetenserna för deras framtida karriär i stället på att främst fokusera på att välja kurser utifrån intressen (Guillen, 2020). I västerländsk kultur mäts dessutom oftast framgång utifrån lönenivå och prestige i form av titlar, det vill säga extern motivation men även specialistkunskap, maktnivå och självnöjdhet vilket är kopplat till inre motivation (Guillen, 2020).

2.2.5 Inre motivation i arbetslivet

Inre motivation är ansett som den främsta förklaringen till höga nivåer av motivation och engagemang på arbetsplatsen, vilket beror på människans naturliga begär att sträva efter det man anser är större och bättre än i ens nuvarande liv (Guillen, 2020). Detta är grunden i motivation och det är detta begär som driver människans handlingar i och utanför arbetslivet då människan tenderar att ständigt söka meningsfullhet i arbetet och övriga aspekter av livet (Guillen, 2020). Inre motivation syftar till att utföra arbete av nöje, där arbetet i sig är i linje med ens grundläggande värderingar (Ryan & Deci, 2000). Detta innebär att när vi bryr oss om att ha ett jobb så börjar vi även bry oss om arbetet i sig och dess inre betydelse vilket leder till en vilja att hitta njutning i arbetsuppgifterna samt en önskan att bli bra på det (Guillen, 2020).

Människor som beskriver sig ha hittat sitt kall och får jobba med detta, upplever sitt arbete som mer meningsfullt än andra individer, som exempelvis drivs av karriär eller av exklusivt extern motivation som lön och bonusar (Guillen, 2020). Dessa individer tenderar att se arbetet som en av de viktigaste aspekterna av sitt liv och en viktig del av sin identitet vilken deras självbild bygger på (Guillen, 2020). Källan till dessa individers motivation är såväl känslan av fullbordan som arbetet ger, men även känslan av att arbeta för ett högre syfte vilket ofta resulterar i att de ger mer av sig själva till jobbet samt känner att de får mer tillbaka (Guillen, 2020). Det har visat sig att dessa människor inte bara är lyckligare och har bättre självkänsla, men även att de oftast är väldigt framgångsrika i arbetslivet vilket i sin tur ofta leder till finansiella belöningar (Barnett, 2012).

Att se sitt arbete som sitt kall har en rad positiva effekter för den enskilda anställda och för organisationen i sig (Guillen, 2020). Det ökar den anställdes motivation och graden av ansvar gentemot organisationen samtidigt som de anställda uppvisar större arbetsglädje, välmående och känsla av tillhörighet till organisationen (Oades et al., 2017).

2.3 Styrning av motivation

Tidigare teoretiska begrepp har beskrivit motivation utifrån ett individualistiskt perspektiv. För att vidare undersöka motivation kan fenomenet även beskrivas utifrån ett organisatoriskt perspektiv, mer specifikt utifrån hur individens meningsfulla band till sitt arbete styrs av organisationen. Traditionellt har detta diskuterats inom ramen för *normativ kontroll* (Kunda, 1992). Kunda (1992) menar att normativ kontroll syftar till att forma interna attityder, värderingar och beteenden efter vad som är önskvärt inom organisationen. Begränsningar i den normativa kontrollformen har däremot lyfts i forskningen. Bland annat argumenterar Jermier, Slocum, Fry, och Gaines (1991) för att appliceringen av normativ kontroll inte till samma grad influerar medarbetare som distanserar sig från organisationens värdegrund. Detta menar Jermier et al. (1991) sker genom bildandet av subkulturer som har avvikande värderingar från organisationens huvudsakliga norm.

Forskningen har alltså lyft alternativa tolkningar av normativ kontroll. Ezzy (1997), genom att hänvisa till Rose (1989), menar att forskningen har vid den senare delen av 1900-talet fokuserat på att managera medarbetarens subjektivitet och förståelse av arbetsplatsen för att förstå vad som motiverar medarbetare inom organisationen. Detta innebär att organisationer har ett ökat fokus på att skapa meningsfulla band till arbetet, snarare än att enbart forma medarbetaren efter organisationen, vilket gör medarbetaren mer involverad i sitt arbete (Ezzy, 1997). Detta kan kopplas till fynden av Guillen (2020) samt Ryan och Deci (2000), där medarbetarnas personliga koppling till företagets syfte skapar mening och motivation hos individen. Forskningen har alltså kopplats allt mer till den inre motivationen hos individen, och att detta i sin tur reflekteras i organisationen (Ezzy, 1997; Ryan & Deci, 2000). Rose (1989) menar vidare att denna subjektivitet gör att enskilda framgångar och misslyckanden attribueras till personen själv, snarare än sin arbetsroll, vilket minskar distansen till sitt arbete. Kahn (1990) studerade även psykologiska faktorer som möjliggör subjektivitet, mer specifikt faktorer som ökar personligt engagemang på arbetsplatsen och skapar personlig autenticitet. Kahn (1990) identifierar tre psykologiska tillstånd: *meningsfullhet, säkerhet, och tillgänglighet*.

Meningsfullhet syftar till att få personlig avkastning för ens arbetsroll i form av tillfredsställelse eller energi (Kahn, 1990). Säkerhet, i sin tur, hänvisar till psykologisk säkerhet, det vill säga

möjligheten att fritt uttrycka sig på arbetsplatsen utan rädsla för negativa konsekvenser (Kahn, 1990). Till sist innebär tillgänglighet tillgången till psykologiska, fysiska och emotionella resurser samt jobbsäkerhet för att kunna exponera sitt 'autentiska jag' till arbetsplatsen (Kahn 1990, s. 705). Flertal menar därmed att subjektivitet på arbetsplatsen fungerar som en ytterligare motivationsfaktor hos medarbetaren, specifikt kopplat till inre motivation, där ett meningsfullt band är en form av tillfredsställelse (Kahn 1990; Rose, 1989; Guillen, 2020).

Subjektivitet och individuella uppfattningar uppmanar även Alvesson och Willmott (2002) att undersöka då de menar att organisationer är multi-diskursiva och att det finns flera vägar att influera individens självidentitet till att bli agera lämpligt, det vill säga i linje med vad som är önskvärt för organisationen. Varje relation på arbetsplatsen är alltså unik och influerar medarbetaren till att acceptera organisationens arbetssätt och villkor (Alvesson & Willmott, 2002). Detta resonemang utvecklas med begreppet *neo-normativ kontroll* som härstammar från forskningen om normativ kontroll (Fleming & Sturdy, 2009). Fleming och Sturdy (2009) argumenterar för att normativ kontroll uppmanar till en enda gemensam värdegrund, där organisationen på så sätt inte får tillgång till medarbetarens 'autentiska jag' (Fleming & Sturdy 2009, s. 571). Författarna instämmer med Rose (1989) att den normativa forskningen inte undersöker medarbetarens subjektivitet till arbetsplatsen (Fleming & Sturdy, 2009).

2.3.1 Neo-normativ kontroll

För att nyansera begreppet myntar författarna begreppet neo-normativ kontroll, där medarbetarna uppmuntras att "bara vara sig själva" och exemplifierar detta med arbetsplatsen Sunray, med cirka 1000 anställda (Fleming & Sturdy 2009, s. 571). Detta innebär att medarbetaren ges frihet att fritt uttrycka sin personlighet och individualism, vilket i sin tur ska öka mångfald på arbetsplatsen (Fleming & Sturdy, 2009). Fleming och Sturdy (2009) menar att neo-normativ kontroll ämnar sig att öka nöjet av att arbeta genom att öka friheten för att uttrycka sig i miljön kring arbetsuppgifterna, snarare än genom arbetsuppgifterna själva. Vidare menar Fleming och Sturdy (2009) att neo-normativ kontroll fokuserar den sociala identiteten rörande autenticitet i arbetet, snarare än autenticitet i självförverkligande genom den anställdas arbetsuppgifter. Detta skiljer sig från normativ kontroll på så sätt att den inte syftar till att skapa enighet gentemot

företaget, utan exponering till medarbetaren som person (Fleming & Sturdy, 2009). Däremot menar författarna att denna taktik, i sig, fortfarande utgör en form av kontroll i och med att medarbetarens sanna identitet, som i andra fall är skyddad från arbetsplatsen, nu exponeras för organisationen (Fleming & Sturdy, 2009).

På detta sätt lyckas organisationen kontrollera medarbetaren genom att minska avståndet mellan dennes privatliv och arbetsliv då individen uppskattar omgivningen på arbetsplatsen, vilket på så sätt möjliggör ökat engagemang i arbetet och anförtröende till organisationen (Fleming & Sturdy, 2009). Vidare menar författarna att denna typ av frihet till uttryck är en kontrollmekanism då det fortfarande sätts ramverk för till vilken grad medarbetarna tillåts uttrycka sig (Fleming & Sturdy, 2009). Dessa ramverk sätts redan i rekryteringsprocessen, där särskilda personligheter rekryteras in i företaget snarare än kompetens (Fleming & Sturdy, 2009). Detta innebär att medarbetarna är profilerade redan när de börjar i företaget, vilket då sätter gränserna för hur mycket personen kan uttrycka sig (Fleming & Sturdy, 2009).

Fleming och Sturdy (2009) menar vidare att neo-normativ kontroll inom organisationen kan skapa motstånd. När ramverk sätts för hur personer ska agera inom organisationen, det vill säga att exponering av sitt privata på arbetsplatsen bör accepteras, eliminerar det möjligheten att distansera sig från kulturen och företaget (Fleming & Sturdy, 2009). Fleming och Sturdy (2009) instämmer även med Rose (1989) där personliga misslyckanden och framgångar tillskrevs till individen själv. Dessutom dömde medarbetarna inom organisationen varandra på hur väl de accepterade den "roliga" kulturen och varandras mentala tillstånd till att acceptera detta (Fleming & Sturdy 2009, s. 578). Slutligen konkluderar även Fleming och Sturdy (2009) att fokuset på sann autenticitet och identitet minimeras om detta inte reflekteras i individens arbetsuppgifter samt autonomi och kreativitet i sin roll.

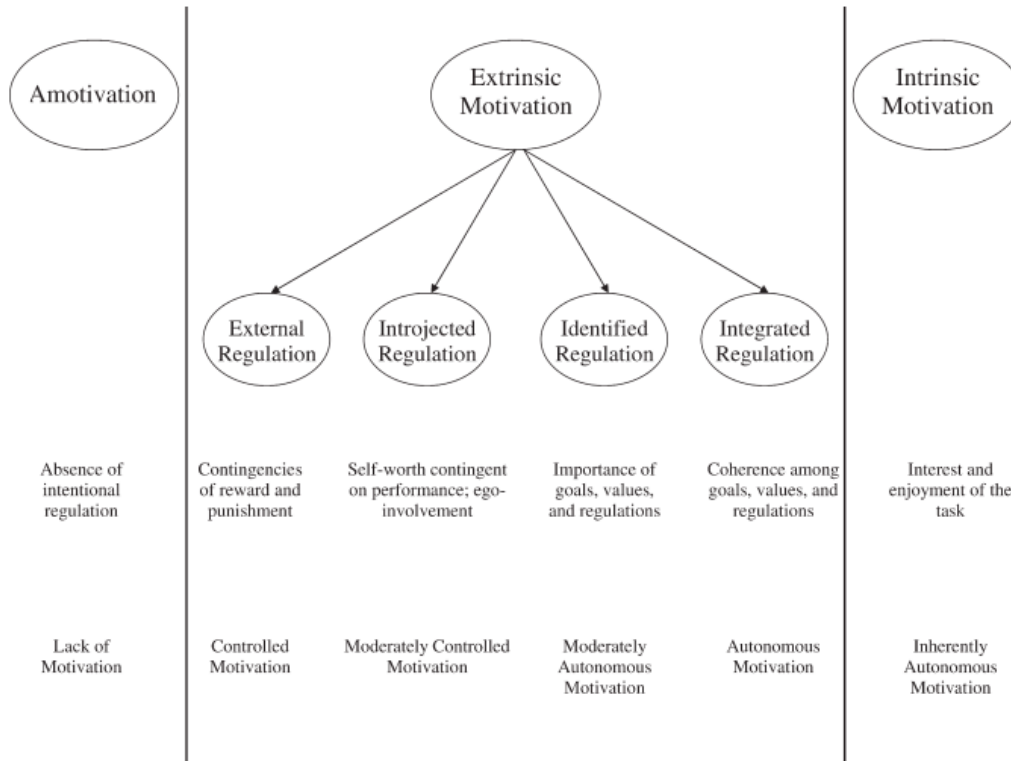
2.3.2 Autonom motivation i organisationer

Utifrån det organisatoriska perspektivet blir det relevant att diskutera struktur på medarbetares arbetsuppgifter, mer specifikt relaterat till autonomi som en motivationsfaktor. Begreppet autonomi har använts i olika kontext inom forskningen av motivation beroende på vilket

teoretisk perspektiv som används. Dworkin (1988) menar att begreppet autonomi har fått en betydande roll inom den moderna moralpolitiska filosofin. Filosofen menar i sin bok att autonomi syftar till att själv ha kapaciteten att agera i linje med sina primära behov och värderingar så att individen kan stödja sina egna handlingar (Dworkin, 1988).

Inom *Cognitive Evaluation Theory* beskrivs autonomi uppstå i samband med individens kapacitet att välja arbetsuppgifter (Zuckerman, Porac, Lathin, Smith & Deci, 1978). Inom detta ramverk noteras autonomi fungera som en motivationsfaktor, där individens känsla av autonomi anses vara central för att känna sig kompetent, vilket i sin tur ökar den inre motivationen (Gagné & Deci, 2005). Inom självbestämmandeteorin beskrivs autonomi som “upplevelsen av att kunna välja”, där autonomi fungerar som en motivationsfaktor (Gagné & Deci 2005, s. 333). Inom denna gren myntas begreppet autonom motivation, det vill säga motivationen av att känna autonomi (Gagné & Deci, 2005). Inre motivation, beskriver författarna, är ett exempel på autonom motivation då individen har kapacitet att engagera sig i en aktivitet för att de vill eller “arbetar för att det är kul” (Gagné & Deci 2005, s.334).

Ryan och Connell (1989) bidrar till självbestämmandemodellen (återgiven i Gagné & Deci, 2005), där de identifierar komponenter av inre och yttre motivation. I sin studie fann de att upplevd autonomi, det vill säga upplevd kapacitet att välja, råder på en skala, där autonom motivation kan fungera både som en inre och yttre motivationsfaktor (Ryan & Connell 1989; återgiven i Gagné & Deci, 2005). Återigen, notera att självbestämmandeteorin tar upp en skala av yttre motivation (Gagné & Deci, 2005). Denna uppsats fokuserar däremot på inre motivation och kommer att tillämpa autonomi i denna kontext.



Figur 3: *Självbestämmandemodellen och grader av autonom motivation (Ryan & Connell, 1989; återgiven i Gagné & Deci 2005, s. 336).*

Alvesson och Blom (2019) tillämpar även begreppet autonomi ur ett organisatoriskt perspektiv. De förklarar att det finns sex sätt att organisera en organisation, varav tre av sätten är vertikala och de resterande tre är horisontella (Alvesson & Blom, 2019). Till de horisontella sätten räknas grupparbete, kamratpåverkan [eng. *peer influencing*] samt autonomi (Alvesson & Blom, 2019). Vidare förklarar Alvesson och Blom (2019) att de horisontella sätten bygger på jämlikhet samt att inflytandet är mer jämnt fördelat mellan de olika aktörerna. Autonomi är som tidigare nämnt en av de horisontella styrsätten och innebär kortfattat att människor arbetar självständigt och är självstyrande på arbetet (Alvesson & Blom, 2019).

Autonomi syftar alltså till flera högt kvalificerade personer som motiveras av sitt arbete och arbetar på egen hand med begränsat stöd från andra som till exempel kollegor och chefer (Alvesson & Blom, 2019). Behovet av ledarskap, vägledning och stöd från teamet är alltså lågt och de personer som kopplas till autonomi beskrivs som kompetenta och ansvarsfulla personer

som kan hantera nödvändiga samarbeten och relationer utan en chef, ledare eller kollegor som övervakar och vägleder dessa (Alvesson & Blom, 2019). Däremot kan autonomi indirekt stödjas av ledarskap men upptar inte en central position för de autonoma personerna (Alvesson & Blom, 2019). För att få ett team att fungera med autonomi som styrsätt menar Alvesson och Blom (2019) att det är av värde att medarbetarna är självständiga samt har hög arbetsmoral och mycket inre motivation. Sammanfattningsvis kopplas en medarbetare som jobbar i autonomi till självständigt tänkande, planering och utvärdering av sin prestation (Alvesson & Blom, 2019).

Givet ovan resonemang kan det sammanfattas att autonomi är ett brett begrepp som tillämpas inom olika skolor. Denna studie kommer att utgå delvis från definitionen av Gagné och Deci (2005, s. 333), där autonomi är en form av motivation och tolkas som "upplevelsen av att kunna välja". Det organisatoriska perspektivet av Alvesson & Blom (2019) kommer även att tillämpas i denna studie där autonomi beskrivs som graden av självständighet och självstyre av den anställdes arbetsuppgifter.

2.4 Entreprenöriell motivation och varför entreprenörer skapar företag

Entreprenöriell motivation är drivkraften som får entreprenörer att rikta sitt fokus mot att utforska, utvärdera och utnyttja möjligheter att skapa nya produkter och tjänster (Cardon, Wincent, Singh, & Drnovsek, 2009). Motivationen är relevant för denna studien på det sätt att den avgör nivån på entreprenörens ambition att göra val och agera på ett sätt som positivt bidrar till goda resultat (Omoredede, 2014). Dessutom påverkar motivationen den entreprenöriella processen genom att generera idéer samt identifiering av möjligheter såväl som planeringsprocessen, uppstartsprocessen och utvecklingen och tillväxten av startup-företaget (Omoredede, 2014).

Motivation kan förutom att delas upp enligt Maslows behovstrappa och Herzbergs distinktion mellan inre och yttre motivation även ses som affektiv (emotionell) och icke-affektiv (icke emotionell) (Omoredede, 2014). Affektiv motivation kopplas till inre motivation, vilket betraktas komma ifrån individuella känslor medan icke-affektiv motivation kopplas till extern motivation (Omoredede, 2014). Den icke-affektiva motivationen är inte känslostyrd, istället betonas rationella

och kalkylerade kompetensbaserade förklaringar om vad som driver människor att ta dem besluten man tar såväl som den stimulerar målstyrda beteenden riktade mot företagsutveckling (Kuratko, Hornsby & Naffziger, 1997). Dessa beteenden är därmed kopplade till yttre behov och belöningar såsom inkomst, rikedom och status (Kuratko, Hornsby & Naffziger, 1997).

I den affektiva motivationen utgår man från definitionen av känslor som baseras på Ashforth och Humphreys (1995) förklaring att känslor är okontrollerbara och icke-kalkylerade subjektiva emotionella stadier inklusive de grundläggande känslorna såsom lycka, kärlek och ilska samt de sociala känslorna såsom skam, avundsjuka och skuld. Den affektiva motivationen kan därmed förklara entreprenörernas engagemang i startups på ett djupare plan (Omorede, 2014). Den växande forskningen på detta område har visat att affektiv motivation kan förklara allt från innovationsgraden, sannolikheten till framgång, tillväxt samt hur processerna i ett nystartat företag ser ut och utvecklas (Cardon, Stevens, & Patel, 2013; Cardon et al., 2009).

Carter, Gartner, Shaver och Gatewood (2003) har identifierat sex anledningar till varför entreprenörer skapar företag. Den första anledningen är *innovation*, hit räknas skäl som beskriver en individs avsikt att åstadkomma något nytt, den andra är *självständighet*, vilket beskriver en individs önskan om frihet, kontroll och flexibilitet i användning av sin tid (Carter et al., 2003). *Erkännande* är den tredje anledningen och beskriver en individs avsikt att få status, godkännande och erkännande från sin familj, vänner och andra människor i samhället (Carter et al., 2003). Den fjärde anledningen är *roller*, som beskriver en individs önskan att följa familjetraditioner eller efterlikna andras exempel, den femte är *ekonomisk framgång* vilket beskriver en individs avsikt att tjäna mer pengar och uppnå ekonomisk trygghet (Carter et al., 2003). Den sjätte och sista anledningen är *självförverkligande*, vilket har kön i åtanke och beskriver att män med större sannolikhet söker efter att skapa ekonomisk förmögenhet, medan kvinnor är mer benägna att sträva efter andra typer av mål som fokuserar på personliga intressen (Carter et al., 2003).

2.5 Denna studies teoretiska positionering

Trots en stor framväxt av forskningen som fokuserar på affektiv motivation inom startups tenderar den att vara inriktad på entreprenörernas, det vill säga grundarnas, affektiva motivation och inte de anställdas affektiva motivation inom området (Omoredede, 2014). Detta innebär att det finns ett behov av vidare forskning som inriktar sig på detta område. De bredare koncepten inom motivation som har introducerats utgår därmed från grundarnas perspektiv (Nyström, 2019; Omoredede, 2014) samt från forskning som gjorts på större organisationer (Fleming & Sturdy, 2009), vilket påverkar både storleken på arbetsgrupper samt hur autonomi ser ut inom företag.

Sammanfattningsvis är syftet med denna uppsats att bidra till forskningen inom motivation och mobilisering av motivation genom att lyfta de utvalda medarbetarnas och grundarnas perspektiv. Befintliga begrepp och teorier har valts ut baserat på vad som har presenterats under den empiriska forskningen. De teorier som har tagits upp täcker olika dimensioner av forskningen om motivation. Först har definition av begrepp relaterade till startup-branschen introducerats. Därefter presenteras forskning på motivation och hur dessa kan skapas inom företag. Till sist utgår uppsatsen från ett organisatoriskt perspektiv genom att applicera styrningsrelaterade teorier för att utforska hur engagemang inom företag mobiliseras. Som tidigare nämnt finns det begränsad forskning på just nystartade företag och startups som är specifika i sin karaktär. Denna studie ämnar sig därmed att applicera befintliga koncept på startups för att öka förståelsen för hur motivation kan mobiliseras inom startups för att öka medarbetarnas engagemang inom företaget.

3. Metod

I följande avsnitt beskrivs arbetsgången bakom denna studie. Sektionen kommer att redogöra för de beslut som har tagits i samband med insamling av det empiriska materialet. Slutligen kommer påverkan av dessa beslut att diskuteras.

3.1 Metodteoretisk grund

Den forskningsstrategi som tillämpats i detta arbete bygger på en kvalitativ intervjustudie. Bryman och Bell (2017) förklarar att en kvalitativ forskningsstrategi, till skillnad från en kvantitativ, lägger fokus på individers uppfattningar samt tolkningar av deras sociala verklighet. Detta passar denna studie då den ämnar att addera till forskningen genom att lyfta uppfattningar av motivation och styrning inom utvalda nystartade företag. Kvantiteten är i detta fall därmed inte i fokus, utan snarare innehållet av de svaren som samlats in (Bryman & Bell, 2017).

Vidare tillämpar vi en *abduktiv ansats* vilket passar denna studie då det fungerar som en tvåsidig process som innebär växelvis och ständig analys samt bearbetning av det insamlade empiriska materialet (Bryman & Bell, 2017). Även teorier justeras under skapandet av slutprodukten för att kunna urskilja en möjlig förklaring till det empiriska materialet om den inte redan gör det i befintlig teori (Bryman & Bell, 2017). Med andra ord kan denna ansats både överraska och leda till nya insikter (Alvesson & Kärreman, 2007; återgiven i Bryman & Bell, 2017). Detta är aktuellt i denna studie då vi grundar oss i befintlig teori för att forma intervjuerna, men skapar även möjlighet för nyansering och utveckling i takt med att studien sammanställs.

Slutligen tillämpas de ontologiska ståndpunkterna *interpretativism* och *socialkonstruktionism* då studien syftar till att bidra till en förståelse för hur verksamma i startups motiveras. Således gör de två ståndpunkterna att tolkningarna dels byggs på de verksammars beskrivningar, dels hur beskrivningarna är formade av hur de verksamma själva upplever sin sociala kontext (Bryman & Bell, 2017).

3.2 Val av studieobjekt

Besluten kring valet av studieobjekt bestämdes av faktorer såsom branschtillhörighet, position inom startup, det vill säga grundare eller anställd, personliga kontakter samt en form av geografiskt bekvämlighetsurval.

3.2.1 Urval med fokus på effektivitet

Med tanke på studiens omfattning och tidsramen som sattes blev målsättningen för besluten kring valet av intervjupersoner att hitta de grundare och anställda som vi hade tillgång till genom personliga kontakter och den geografiska tillgången till Ideon Innovationscentrum och Medicon Village. Detta var även ett strategiskt målstyrt urval då Ideon Innovationscentrum och Medicon Village båda är samlingsplatser för många innovationsrika startups i Sverige. Urvalet begränsades till totalt åtta intervjuobjekt, varav 50 % skulle vara grundare till startups och 50 % skulle vara medarbetare på startups som främst arbetade med innovationsfrämjande aktiviteter på arbetsplatsen, det vill säga utvecklingen av nya produkter och tjänster.

Vi kontaktade de företag och personer vi var intresserade av att intervjua via mejl som vi hittade på företagens hemsida samt via LinkedIn. Drygt 30 olika företag och personer kontaktades under denna process. Av dessa fick vi respons av cirka 15 stycken och vi valde därefter ut de åtta personer som var mest relevanta för studien beroende på position samt antal år som verksam i ett startup. För att i så stor utsträckning som möjligt behålla distansen och minska risken för feltolkningar valde vi de intervjuobjekt som vi själva inte har haft någon tidigare kontakt med, utan endast vänners och bekantas kontaktnät. I detta hänseende kan det sägas att vi gjorde ett bekvämlighetsurval. På detta sätt kunde vi dessutom behålla den objektivitet som krävs för genomförandet av dessa typer av studier samtidigt som vi kan minska risken för tillträdesproblematik, vilket enligt Rennstam och Wästerfors (2011) innebär bristande tillgång till de efterfrågade studieobjekten. Antalet studieobjekt kan kritiseras men utifrån rimlighet och den tidsramen som sattes, däremot hävdar vi ändå att detta antal studieobjekt vi studerade ledde till att vi uppnådde empirisk mättnad.

3.2.2 Med forskningsfrågan i fokus

För att kunna besvara forskningsfrågan som består av både *vad* som anställda motiveras av och *hur* detta mobiliseras i praktiken, bestämde vi oss för att intervjua både grundare och anställda. Detta för att kunna undersöka vad medarbetarna uppger för motivationsfaktorer som driver dem i sitt arbete, men också för att höra hur grundarna styr motivation bland anställda och hur detta ser ut i praktiken. Branschtillhörighet var även en faktor som spelade roll, då vi främst ville fokusera på innovationsfrämjande startups på grund av deras roll i samhället, som diskuterats tidigare i uppsatsen. Därav kan urvalet sägas vara målstyrt, då intervjuobjekten valdes utifrån möjligheten att kunna svara på den forskningsfråga som är i fokus (Bryman & Bell, 2017).

Vidare tillämpas definitionen av Ries (2011) som syftar till att graden av osäkerhet är det som särskiljer startups från andra bolagstyper. I denna studie har vi själva satt formella krav för att kunna ringa in denna grad av osäkerhet. Vi har aktivt valt att intervjua företag som dels inte har en stor grad av självfinansiering, dels att bolaget nyligen börjat rekrytera medarbetare. Detta då det ger en osäkerhet i företagets kapitalanskaffning och därmed utgör en risk för medarbetarnas anställning. Vidare har en gräns för antal år verksam i bolaget satts för medarbetare. Detta är på grund av att anställningstid möjligtvis kan påverka motivationen. Eftersom denna variabel är utanför denna studies syfte har vi valt att intervjua medarbetare som varit aktiva i maximalt tre år.

Namn (alias)	Bransch	Position	Tid verksam inom företaget	Intervjulängd
Jansson	Finans	Grundare	2 år	38:25 min
Löfström	Programvaruutveckling	Grundare	2 år	35:56 min
Samberg	Biomedicin	Grundare	2 år	37:59 min
Wallin	Finans	Grundare	2 år	38:25 min
Alfred	Programvaruutveckling	Anställd	2 år	40:21 min
Ali	Programvaruutveckling	Anställd	2 år	52:58 min
Anette	Programvaruutveckling	Anställd	2 år	52:58 min
Lisa	Miljöteknik	Anställd	1 år	52:28 min

Figur 4: Sammanställning av deltagare och intervjuer

3.3 Insamling av empiri

3.3.1 Att samla in material

Insamlingen av empirin, som utfördes genom totalt sex kvalitativa intervjuer, tog cirka tre veckor att genomföra och samtliga intervjuer varade mellan 35-53 minuter. Två av intervjuerna genomfördes med två studieobjekt var som var verksamma inom samma startup. Anledningen till detta var att dessa studieobjekt kände sig mer bekväma med att svara på intervjufrågorna i form av en dialog. Detta ansåg vi var genomförbart och passande till studien, eftersom det innebar att vi fick ökat svarsdjup. Några av de frågor som skulle ställas under intervjun skickades ut till samtliga deltagare för att de skulle få en uppfattning om vad för typ av information vi var ute efter att få ut från intervjuerna samt ge en riktning om vilka teman som skulle tas upp. Syftet med detta var bland annat att få deltagarna att fundera över dessa saker i förväg för att kunna få utvecklade svar på en begränsad tidsåtgång och för att hinna med att ställa relevanta följdfrågor. Frågorna som skickades var enkelt utformade och breda med syftet att kunna få varierande svar under intervjuerna och få dem att fundera ut vad de tycker är relevanta svar utifrån sin erfarenhet och inställning.

En intervjustruktur sattes på förhand och den delade in frågorna i olika teman som skulle tas upp under intervjun. Vi valde att på förhand inte formulera tänkbara följdfrågor då vi ville vara aktiva och lyssna efter vad som var relevant och intressant att ta reda på under själva intervjuerna. Alla frågor ställdes inte till alla deltagare vilket avgjordes av den huvudansvariga på intervjun och beslutet fattades baserat på om intervjuobjekten redan hade svarat på de frågorna indirekt genom att svara på andra frågor. Därmed kan man säga att intervjuerna var semistrukturerade i sin form och genomförande (Bryman & Bell, 2017).

3.3.2 Inhämtningen av material

Inhämtningen av material gjordes på olika sätt. De intervjuer som kunde genomföras på plats av geografisk bekvämlighet utfördes på det sättet och inspelningen skedde genom inspelningsverktyg på telefon. De fyra deltagare som vi inte kunde genomföra fysiska intervjuer med, fick vi istället ha digitala och inspelade intervjuer med via Zoom. Syftet med att spela in

intervjuerna var dels för att möjliggöra transkribering, dels för att i efterhand kunna gå tillbaka till det insamlade materialet och försäkra oss om att det som fanns i transkriberingarna stämde, vilket minskade risken för feltolkningar av materialet. Trots att denna metod är mer tidskrävande, gjorde vi avvägningen att det hade fler fördelar än nackdelar. Enligt Bryman och Bell (2017) ger inspelning av intervjuer en möjlighet att återuppleva intervjun och möjligheten att fånga upp de aspekter som är möjliga att missa under intervjuens gång.

Samtliga deltagare informerades dessutom om att de skulle förbli anonyma innan intervjuerna påbörjades. Detta gjordes för att minimera risken för osanna svar och gav oss bättre förutsättningar att få intervjuobjektens godkännande att bli inspelade. Vi hade som mål att så många av oss som möjligt skulle närvara vid intervjuerna för att öka chanserna för relevanta följdfrågor samt för att kunna fånga upp aspekter som den som är huvudansvarig och ställer frågorna enligt den utformade mallen kan missa. Därmed blev resultatet att vi alltid var minst två forskare vid intervjuerna, en huvudansvarig, samt en eller två observatörer med möjlighet att flika in och ställa följdfrågor de ansåg vara relevanta. Detta anser vi ledde till ökad kvalitet på intervjuerna genom förhöjt svarsdjup och infångandet av flera olika perspektiv.

3.4 Analysprocessen

Rennstam och Wästerfors (2011) redogör för att det finns tre grundläggande arbetssätt vid skapandet av samhällsvetenskapliga analyser. De tre olika arbetssätten är *sortering*, *reducering* samt *argumentation* (Rennstam & Wästerfors, 2011). Samtliga arbetssätt har tillämpats vid skapandet av detta arbete med avsikt att skapa en tydlig struktur och en bra överblick av det insamlade materialet.

Analysprocessens första steg innebär sortering av det insamlade empiriska materialet. Rennstam och Wästerfors (2011) redogör för vikten av sortering då detta möjliggör för skribenterna att bli förtrodda med sitt material vilket är en värdefull komponent vid arbete med kvalitativa studier då det ofta finns ett överflöd av material. Efter att samtliga intervjuer ägt rum och transkriberats urskiljde vi olika teman med olika färger och samlade samtliga färglagda citat i ett enda dokument för att få en överblick. Därefter lades kommentarer med korta tolkningar av de olika

citaten för att skapa en förståelse för hur de skulle kunna användas i studien. Detta tillvägagångssätt kan beskrivas som en *initial kodning* av det insamlade empiriska materialet och syftar till att skapa en klarhet och underlätta vidare bearbetning (Charmaz, 2002; återgiven i Rennstam & Wästerfors, 2011).

Det andra steget innebär reducering av det empiriska materialet då allt inte kan vara med och mycket material behöver därmed sällas bort (Rennstam & Wästerfors, 2011). Syftet med detta steg förklarar Rennstam och Wästerfors (2011) är att “skapa en god representation av materialet” (Rennstam & Wästerfors, 2011, s. 228). Detta steg tillämpades i detta arbete genom att sälla bort vissa teman som vi hittat i det tidigare steget, men som inte var lika viktiga som andra för att kunna besvara den valda frågeställningen. Ett exempel på ett tema som reducerades var ledarskap då det inte var relevant för vår forskningsfråga.

Det tredje och sista steget i analysprocessen är argumentation och innebär argumentation för sina fynd i det empiriska materialet (Rennstam & Wästerfors, 2011). Detta möjliggör således att vi utifrån materialet kan skapa självständighet i förhållande till tidigare forskning inom området (Rennstam & Wästerfors, 2011). För att kunna uppnå självständighet har vi genomgående under arbetsprocessen varit kritiska och haft i åtanke att vi ska kunna besvara vår frågeställning. När detta steg tillämpades fann vi att verksamma inom startups har en koppling mellan mer traditionella motivationstyper, men även autonomi samt neo-normativ kontroll.

3.5 Kvalitetsbedömning & begränsningar

För att bedöma kvaliteten på denna studie tillämpas Lincoln och Gubas idé om att bedöma utifrån *trovärdighet* och *äkthet* (1985, återgiven i Bryman & Bell, 2017).

3.5.1 Trovärdighet

Trovärdighet är vidare uppdelad i fyra delkriterier, dessa är: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *påtaglighet* samt *konfirmering* förklarar Lincoln och Guba (1985, återgiven i Bryman & Bell, 2017). Vi har tidigare redogjort för att vi använder en interpretativ ståndpunkt vid skapandet av detta arbete och därmed är våra tolkningar av de intervjuades svar grunden till vår slutsats. Detta

gör således att det finns en risk att våra tolkningar inte är det som de intervjuade faktiskt menade, detta kan således påverka studiens *tillförlitlighet*.

Bryman och Bell (2017) förklarar att kvalitativa studier fokuserar på att skapa en förståelse för den sociala verklighet samt unika kontext som studeras, snarare än att studien ska kunna reproduceras av andra forskare. Lincoln & Guba (1985, återgiven i Bryman & Bell, 2017) redogör för att god *överförbarhet* i en studie innebär att studien ska kunna genomföras vid ett senare tillfälle i samma organisation och att utfallet blir snarlikt. Då vi har studerat flera startups innebär det att samtliga studerade företag endast funnits några enstaka år och kan tänkas förändras mycket under korta perioder. Företagen kan exempelvis tänkas vara betydligt mer utvecklade och fungera på andra sätt i framtiden än vad de gjorde vid tidpunkten de intervjuades för denna studie. Utöver det så är samtliga intervjuade företag innovationsrika och befinner sig i branscher som även de utvecklas i hög fart. Detta kan i sin tur medföra att det blir svårt att reproducera denna studie under ett senare tillfälle och få ett snarlikt utfall. För att däremot öka chansen för överförbarhet har vi använt oss av Geertz (1973, återgiven i Bryman & Bell, 2017) idé om *täta beskrivningar*, vilket innebär omfattande redogörelser för detaljer som ingår inom en kultur. Lincoln och Guba (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) förklarar att täta beskrivningar ger personer möjligheten att lättare kunna bedöma till vilken grad resultaten är överförbara till en annan miljö.

För att uppnå *pålitlighet* i studien redogör Lincoln och Guba (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) för att ett granskande synsätt bör tillämpas till samtliga faser i forskningsprocessen, såsom transkriberingar, val av undersökningspersoner och formulering av forskningsfrågor. Det granskande synsättet säkerställer att det skapas en komplett och tillgänglig redogörelse av samtliga faser av forskningsprocessen (Lincoln & Guba, 1994; återgiven i Bryman & Bell, 2017). Pålitlighet har i denna studie skapats genom att arbetet lästs igenom och granskats av andra studenter som därefter lämnat feedback vid två tillfällen. Den första granskningen av arbetet skedde efter en dryg månad och stort fokus låg då på den empiriska delen samt tolkningar av materialet som framställdes efter de genomförda intervjuerna. Det andra granskningstillfället ägde rum drygt sju veckor efter arbetets start och fokuset låg på arbetet i helhet.

Konfirmering är det sista delkriteriet för att uppnå trovärdighet och innebär att det ska vara tydligt att forskarna inte medvetet låtit genomförandet och slutsatsen av sin undersökning påverkas av sin teoretiska inriktning eller personliga uppfattningar förklarar Bryman och Bell (2017). I första början av projektet hade vi ett antal förutfattade meningar och idéer om vad som motiverar verksamma inom startups, men förstod tidigt att det var mycket mer omfattande och komplext än så. Vi släppte därför snabbt våra tidigare idéer och försökte istället att aktivt arbeta med teori samt hålla oss transparenta och objektiva till vårt insamlade material.

3.5.2 Äkthet

Lincoln och Guba har identifierat ett antal kriterier för äkthet, däremot har de fått kritik för att vara provocativa (Bryman & Bell, 2017). Därmed använder vi oss istället av Yardleys (2000, återgiven i Bryman & Bell, 2017) fyra kriterier för att uppfylla äkthet i en kvalitativ studie, dessa är: *sensitivitet gentemot kontexten, engagemang och stringens, transparens och sammanhang samt effekt och betydelse*.

En sensitivitet gentemot kontexten uppnås i denna uppsats då samtliga respondenter och företag hållits anonyma. Detta har vi gjort på grund av att de svar som respondenterna givit oss kan tolkas som känsliga och genom att anonymisera visar vi därmed sensitivitet både gentemot kontexten och den sociala miljön. Vidare uppfylls även engagemang och stringens då vi författare valt att studera ett område som vi tycker är intressant, det vill säga motivation kopplat till startups. Utöver det har vi försökt spegla den kunskap vi besitter i området vid analys av empirin. Det tredje kriteriet, det vill säga transparens och sammanhang, uppnås också i uppsatsen då forskningsmetoden bestående av en kvalitativ utgångspunkt samt semistrukturerade intervjuer är noggrant redogjord för tidigare i detta avsnitt. Det fjärde och sista kriteriet handlar om effekt och betydelse, vilket vi sedan starten på arbetet ämnat att uppnå genom att fylla ett empiriskt gap genom att nyansera och addera till befintlig forskning.

3.5.3 Begränsningar

En möjlig begränsning med vår studie är att vi genomförde två intervjuer med två respondenter i varje, det vill säga att två kollegor var intervjuade under samma tillfälle. Detta kan möjligtvis ha bidragit till polerade svar om respondenterna känt att de inte riktigt kunnat uttrycka sig som de velat eller lämna ut viss information när deras kollega också var närvarande, trots att både namn och företag anonymiserats. Sett från ett annat perspektiv kan detta däremot ha varit en positiv aspekt då respondenterna kunnat komplettera varandras svar och att detta således givit oss en djupare förståelse i hur de efterfrågade områdena fungerat inom just det företaget. Vidare är det värt att nämna att en av intervjuerna som genomfördes hölls på engelska, detta gör att det finns en eventuell risk för felöversättning vid citat från denna respondent. För att uppmärksamma detta framgår således att citaten från denna respondent är översatta från engelska.

4. Analys av Empiri

I följande avsnitt presenteras de centrala fynden i denna studie. Detta avsnitt inleds med att presentera de intervjuades allmänna syn på att vara verksam inom startups. Därefter presenteras vilka motivationsfaktorer som identifierats, för att senare leda in på hur dessa faktorer mobiliseras för att skapa engagemang inom organisationerna.

4.1 Att vara verksam inom startups

Efter att ha genomfört samtliga intervjuer fanns det ett tydligt urskiljbart mönster av respondenternas gemensamma bild av att arbeta inom startups. I detta delavsnitt belyser vi de vanligaste aspekterna för att förmedla en förståelse för vad det innebär att vara verksam inom startups. Ett generellt resultat som de intervjuade grundarna och anställda var eniga om var att det är högt i tak, att det finns ett intresse av att alla inom företaget ska våga uttrycka sina tankar och idéer och att det finns en vilja att testa sig fram. Ett exempel som visar detta är Lofströms citat:

Det finns absolut inga begränsningar. Det är tvärtom. Man vill ju verkligen att folk kommer med idéer om man har dem, så att man känner att det är en miljö där man verkligen kan komma på vilken idé som helst. Det finns ingenting som är fel. Helst ska man testa och man vet inte om det vi har testat om det blir rätt eller fel. Blir det fel så har vi lärt oss av det, eller så gör vi om och så testar vi igen. – Lofström

Samtidigt var respondenterna överens om att det ofta är brist på struktur inom startups och att det ofta handlar om att lösa de problem som dyker upp på bästa möjliga sätt. I någon mån handlar det därmed om att våga befinna sig i en osäkerhet, ett exempel som tydligt visar denna idé är Alfreds ord:

Alltså, fördelen med startups är att det inte är så mycket struktur utan det handlar ju väldigt mycket om att vara i osäkra vatten hela tiden, liksom. Du får bara lösa problem som kommer och göra det bästa av det [...]. – Alfred

Detta osäkra vatten kan även kopplas till risktagandet som teoretiskt påvisat är en del av att vara en entreprenör och att arbeta för en entreprenör. Ett generellt resultat utifrån de genomförda intervjuerna är att risktagandet ser olika ut beroende på vilken grupp man tillhör, det vill säga om man är grundare eller medarbetare. Grundaren Samberg uttrycker sig enligt följande:

Ytterligare en nackdel med att jobba i ett startup är finansieringsproblemet. Du behöver alltid pengar, mer pengar är du har. [...] Vad du verkligen behöver än andras pengar och du kan aldrig få nog av det. – Samberg (översatt från engelska)

Det kan alltså tolkas som att det finns en konstant oro för pengar, denna oro påverkar även medarbetarna. Ett tydligt exempel som belyser detta var när medarbetaren Lisa besvarade frågan hur hon kände när hon fått information om den dåliga ekonomiska situationen som det startup hon arbetar på befann sig i:

Ja, jag var lite med på att liksom ja, men jag började i ett i en startup som verkligen inte har etablerat liksom en stabil inkomst. Så jag var med på att det här kan hända och jag var med i A-kassan direkt bara för att vara säker liksom. – Lisa

Slutligen var respondenterna eniga om att deras arbetsdagar är långa och att de därmed behöver lägga ned mycket tid. Detta förklarar både grundare och anställda, Wallins och Alfreds citat nedan visar detta tydligt.

Men jag tror faktiskt att man jobbar väldigt mycket mer om man har en startup eller ett eget företag överlag, i alla fall de som har grundat det än en person som jobbar som anställd på ett företag [...]. – Wallin

Det har ju varit perioder där det har varit 60/70-timmars veckor liksom [...] sen så finns det perioder där det är högre så att man kan väl säga att istället för att en att normalnivån är 40 så är väl kanske normalnivån 50 timmar eller liksom något sånt där. [...]. – Alfred

Att vara verksam inom startups enligt våra respondenter kopplas sammanfattningsvis till högt i tak, brist på struktur, risktagande och att lägga ner mycket tid, men vad är det då som motiverar verksamma inom startups?

4.2 Identifierade motivationsfaktorer inom startups

4.2.1 Att motiveras av affektiv motivation

En urskiljbar motivationsfaktor för de grundare som blev intervjuade är att gilla det man gör och brinna för den branschen man verkar inom, det vill säga en typ av inre motivation. Enligt grundaren Samberg är det viktigaste inom arbetslivet att välja att göra det man tycker om på grund av den logiska anledningen att de flesta inte kommer att bli ekonomiskt oberoende i den takt man önskar bli det och att det därför är viktigt att hitta ett arbete där man kan njuta av sin vardag och känna sig nöjd.

Gör det du gillar i livet, är det grundläggande för mig. [...] Så gör det du tycker om. Om du inte njuter av det du gör så bör du inte göra det, för du kommer vara riktigt dålig på det, och du kommer aldrig ge 100 %, du kommer inte njuta av ditt liv, vad är då poängen med att göra det? Vi lever inte längre i en värld där vi verkligen måste arbeta med något för att överleva. När du har grunden [ett jobb du gillar] så är nästa grej att göra något som hjälper dig utvecklas som individ och som en karriärist. – Samberg (översatt från engelska)

Du har ju en hel karriär framför dig och verkligheten är att de flesta människor inte kommer att bli ekonomiskt oberoende vid 35-års ålder, trots att det är de flestas önskan. Så att göra något hållbart där tillväxt är möjligt och det behöver inte vara en snabb tillväxt. Att göra något du kan njuta av i arbetslivet, genom hela processen, det rekommenderar jag. – Samberg (översatt från engelska)

Här kan vi identifiera både inre och yttre motivation grundad i olika behov. Genom att påpeka att vi som lever i det svenska samhället och befinner oss på den svenska arbetsmarknaden bekräftar

den intervjuade Maslows teori om att vissa grundläggande fysiologiska (yttre) behov måste vara uppfyllda för att man ska klättra uppåt i behovsnivåerna och motiveras av mer inre motiv såsom självutveckling och självnöjdhet. Detta kan förklaras av det relativt starka sociala systemet i Sverige där man har goda möjligheter att få socialbidrag och arbetslöshetskassa och därmed inte känner lika stor press att ta det första jobbet som erbjuds, utan att man kan vänta längre för att hitta ett jobb som uppfyller de inre behoven i större utsträckning. Flera av de intervjuade grundarna var inne på samma spår och påpekade att motivationen att grunda startups främst kommer från de inre behoven och kopplar det till affektiv motivation genom att påpeka den större känslomässiga inblandningen jämfört med att arbeta på ett etablerat företag.

Hade man jobbat med någonting liknande på sådant sätt med stora företag tycker jag även om man har mycket ansvar och personal och så. Här är det mer för att man vill det, drivet kommer inifrån på ett annat sätt än det gör i stora företag. Alltså att känslomässigt är det mycket större svängningar i det här entreprenörlivet än stor-företagslivet. –

Löfström

Här kan man tydligt urskilja det känslomässiga engagemanget som är grunden till affektiv motivation vilket är i linje med forskningen kring den entreprenöriella motivationen. Detta innebär att antagandet om att affektiv motivation bidrar till entreprenöriell motivation bekräftas av de intervjuade då de lyfter vikten av att känna lycka och att drivet de känner för organisationen är större när den kommer från den inre motivationen och det känslomässiga engagemanget. Dock tillkommer risken för även negativa känslomässiga upplevelser kopplade till grundandet av ett företag.

Nej, men man är ju nog ett med ett i det eftersom man är själv den som har grundat det och det är ens baby liksom. [...] De [investerarna] vill ha så här mycket för bara sina delar i företaget innebär det ju att det inte är kvar mycket till mig sen på slutet. Då har man jobbat här och slitit i fem år och så är det inget kvar för att någon annan äger hela företaget. Det händer tyvärr väldigt många. – Löfström

Detta är ett exempel på rädslan att hamna i en situation där man inte längre äger sin 'bebis' själv, det vill säga att man har jobbat för något som man skapat själv men i slutändan känner att det inte tillhör en själv. Rädsla är en av de grundläggande känslorna som även bidrar till affektiv

motivation, detta innebär att rädslan för detta kan i sig vara en motivationsfaktor att arbeta hårdare för att se sitt företag lyckas alternativt kan det vara motivationsfaktorn att faktiskt starta ett eget företag för att man vill känna att man äger det hårda arbetet man lägger ner, istället för att arbeta på ett etablerat företag där man jobbar för någon annan.

4.2.2 Att äga sin tid & arbetsbörda

En annan urskiljbar motivationsfaktor för de intervjuade grundarna är att äga sin tid och lägga ner energi på något som är ens eget istället för att jobba för ett stort företag. Detta kan ses som en tyst protest mot det arbetsliv som de flesta har, nämligen ingående av ett kontrakt där man jobbar för en lön och förutbestämda förmåner i stället för att skapa sin ideala arbetssituation.

Om jag går till en stor bank, Nordea, det är bara att sätta sig där, så klart att folk jobbar jättemycket där också, men du behöver bara göra ditt jobb och så får du din lön. Det är inte riktigt samma sak när man själv driver en startup liksom. Du måste se till att det går framåt. Du måste se till att det händer grejer. – Wallin

Här kan vi se behovet av att känna någon typ av meningsfullhet i sitt arbete vilket kan förklara motivationen att starta ett eget företag. Det verkar som att dessa grundare känner ett behov av att vara aktiva aktörer i sitt arbetsliv i stället för att vara passiva trots den högre arbetsbördan som tillkommer. Detta bekräftas av flera grundare.

Ja, men det är mer motivation, definitivt. Man jobbar med sig själv å ena sidan då. Men det är någonting du har skapat och driver, och du tar alla besluten själv och ihop såklart med de andra, vilket är motiverande. Det kan vara dåliga beslut men det är ändå ditt beslut. Sen tycker jag att den mest spännande [delen] att du själv sätter ditt öde på något sätt. Storföretagen är ju trygghet, rätt så bra lön, stabil lön, semestervillkor, tjänstepension, tryggt liksom och bra. Men du är ändå fast liksom i den världen. –

Löfström

Här ser vi tydligt en vilja att vara den aktiva aktören i sitt arbetsliv och styra över sitt öde trots risken att göra fel. Det dessa grundare har gemensamt verkar vara en motvilja att känna sig fast i

ett företag där man själv inte har någon möjlighet att styra skeppet man ”sitter fast i” om man inte tvingas göra det på grund av misslyckande. Även detta är kopplat till affektiv motivation på grund av grundarnas rädsla för att inte ha kontroll, även fast det inte finns någon garanti att företagsidén kommer att vara lyckad eller att det kommer att leda till förmåner i senare stadier. Här ser man tydliga tecken på att det är affektiv motivation som påverkar dessa grundares beslutstagande och därmed finns det inga tecken på icke-affektiv motivation vilket skulle vara kalkylerade, kompetensbaserade och målstyrda motiv kopplade till yttre belöningar som inkomst, rikedom och status.

4.2.3 Att motiveras av autonomi

Vidare kan en hög grad av självständighet gällande arbetsuppgifter noteras, vilket vi i denna studie valt att definiera som autonomi enligt Gagné och Deci (2005) samt Alvesson och Blom (2019). Trots små arbetsgrupper inom startups observeras det att det råder minimal överlappning mellan medarbetarnas arbetsuppgifter, vilket observeras ha en effekt på sammanhållningen.

Jag får liksom mina mål och att det här behöver vi hjälp med. Då får jag bestämma själv hur jag löser dem om man säger så och det är mycket så här, att komma med ett förslag så testar vi det. – Lisa

Sen kanske då att det är ett litet företag så alla är med. Vi sitter inte på samma plats och vi kanske inte har så bra sammanhållning än om vi hade suttit på samma plats. Men jag kan ju definitivt säga att jag är bekväm med alla på mitt företag. – Lisa

Alla gör sitt arbete och när vi är tillsammans löser vi problem, vi kommunicerar, och sedan går vi tillbaka och gör vår grej. [...] Vi har valt att inte implementera öppna kontor eller öppna kontorslandskap. Vi har valt att implementera individuella kontor eller två personer i ett kontor, kanske tre eller mer. Effekten av det är också att du går upp och pratar och att det är inget pågående cross-talk i kontoren och om du behöver fokusera så kan du fokusera. – Samberg (översatt från engelska)

Empirin ovan kan tolkas som att samtidigt som att det råder en hög grad av autonomi i termer av kontroll över sina arbetsuppgifter, men även ett fokus på sina egna arbetsuppgifter. Lisa beskriver hur metoden för att nå mål är självbestämd. Detta kan ställas emot medarbetarens notering att sammanhållningen är bristande inom företaget då alla inte arbetar från samma plats. Trots att det råder en bekvämlighet med alla i företaget, är sammanhållningen alltså bristande. Samberg instämmer med detta och säger att de medvetet i företaget valt att implementera enskilda kontor för att öka fokus på sitt arbete. Detta kan uppfattas som att det alltså råder en hög grad av självstyre av sina arbetsuppgifter, men samtidigt en låg grad av överlappning av arbetsuppgifter med andra kollegor. Båda utvecklar sedan sitt resonemang och ger förslag på förklaringar till varför det råder en hög grad självständighet.

Vad som behöver hända är dedikerat, fokuserat arbete. – **Samberg** (översatt från engelska)

Kanske kan du kontrollera när det är två, men så fort det blir tre börjar du bli distraherad. Jag ville inte bygga en arbetsmiljö där dessa personer sitter med hörlurar på bara för att blockera ut ljud. – **Samberg** (översatt från engelska)

Eftersom att jag också kommit in och jag har inte tagit någons roll som fanns innan utan den har snarare skapat sitt efter att jag kom. Då så är det väldigt skönt att man har inga gamla förväntningar att leva upp till eller någon liksom man ska jämföra sig med för det finns ingen annan som jobbar precis så som jag gör här. Men samtidigt så är det ju så att man nästan får lite själv styra upp. Okej, vad är viktigt om jag ska leverera på det här sättet till min chef? Vad innebär det för mig rent praktiskt och det kanske inte de ens vet.
– **Lisa**

Baserat på empirin ovan kan det alltså observeras att det råder en hög grad av autonomi och hög grad av självständighet gällande specifika arbetsuppgifter. Samberg menar att en störande miljö ska undvikas samt vill främja en miljö där alla kan fokusera på sitt eget självständiga arbete. Lisa menar även att hennes roll är unik inom företaget, och därmed finns det ingen att jämföra sig med. Här får medarbetaren själv styra upp hur arbetet ska läggas upp, vilket kan liknas med

självständigheten som Samberg syftar på. Genom denna självständighet kan det alltså tolkas att det råder hög grad av självstyre, men en låg grad av överlappning mellan medarbetare i termer av arbetsuppgifter. Anette ger ytterligare en förklaring till denna självständiga arbetsmiljö, som vidare kan kopplas till många företag som bildades under Covid-19 pandemin.

Det som också är väldigt speciellt för just oss och vår liksom generationsbolag, det är ju att vi har ju växt under åren där Folkhälsomyndigheten sa åt att jobba hemifrån och det blev satt. [...] Jag vet inte, ni har säkert sett i media så här "Vi saknar våra fredagsfrukostar och vi saknar" [...] Vi hade ju inte hunnit börja med det liksom [...]. Men det innebär ju också att vi har fått lära känna varandra, på plus och minus, väldigt mycket via länkar på skärmar och som om vi satt kanske spridda i större avstånd än runt kontoret. – Anette

Anette förklarar att som ett "generationsbolag", vilket hon menar är ett bolag som bildats under Covid-19 pandemin, har de ett nytt sätt att arbeta på. Flertal kollegor arbetar hemifrån, vilket kan tolkas minska mängden interaktioner dagligen. Detta kan därmed tolkas öka graden av självständighet som råder bland medarbetarna i företaget. Kollegor uppmuntras att strukturera upp arbetet själv och öka självstyret. Lisa drar resonemanget vidare och ger ytterligare en förklaring till varför detta kan ske.

Jag behöver inte ens redovisa min tid och det blev så här förvånad över att de litar så mycket på mig när jag kommer in att liksom "men hen kommer göra sitt jobb". – Lisa

Alltså kan det observeras att samtidigt som det råder en hög grad av autonomi och självstyre, råder det samtidigt en hög grad av tillit. Lisa påstår att övriga i bolaget litar på att "hen kommer att göra sitt jobb". Detta bör sättas i relation till att det är liten grad av överlappning mellan arbetsuppgifter och att varje specifik roll är unik i företaget så att det blir svårt att jämföra arbetsuppgifter mellan varandra. Därmed kan det sammantaget observeras att trots den höga autonomin i bolaget, och en hög grad av självstyre, råder det hög grad av tillit. Den starka autonomin i detta fall visar sig därmed möjliggöras av stark tillit till sina medarbetare.

Denna autonomi och självstyre noteras av de intervjuade ha ett samband med deras möjlighet att påverka. I diskussionen om vad som motiverar medarbetarna noterar flera att denna kontroll och möjlighet att påverka fungerar som en bidragande faktor.

Ja, men som summering att man får vara med i hela kedjan och man förstår varför företaget går åt rätt håll eller varför det inte gör det. Du får också vara med i början av någonting som händer och sen se att det faktiskt blir någonting av det. – Lisa

Det är ju lite fördelen och lite spännande med [...] startup. Att ta det möjligt att påverka väldigt mycket för att det går så fort framåt och man vet inte riktigt var man hamnar. –

Ali

Det är en bra erfarenhet vi kan prata om. Du har ju antagligen fått väldigt mycket större ansvar än man skulle annars fått så tidigt i karriären så att det är ju en väldig får ju en fördel. – Alfred

Samtliga medarbetare instämmer i att deras möjlighet att påverka har en fördelaktig effekt. På frågan om vilka motiverande faktorer som finns på arbetet svarar Lisa att “man får vara med i hela kedjan”. Detta kan tolkas som att medarbetarens förmåga att påverka fungerar som en motiverande faktor. Detta instämmer Ali med där möjligheten att påverka är en fördel. Även Alfred instämmer att detta är en fördel, speciellt så tidigt i medarbetarens karriär.

Sammanfattningsvis noteras det råda en hög grad av autonomi och självstyre inom de startups som har intervjuats. Detta kan tolkas fungera som en motiverande faktor på arbetsplatsen, vilket kan klassas inom kategorin autonom motivation.

4.2.4. Att utvecklas och testa sina vingar

Ett återkommande tema som de anställda ofta pratade om i intervjuerna var lärandet och möjligheterna till utveckling i en snabbare takt än den de tror sig ha fått om de hade jobbat på ett väletablerat företag. Detta kan kopplas till både inre och yttre motivation.

Det finns inte tid nog att lära sig allt man kan göra, på det bra sättet. Så det tycker jag är väldigt motiverande att det är så brett och att man kan påverka på så många olika ställen. Det är nog det bästa. – Lisa

Denna bild av lärande inom startups bekräftas även av andra medarbetare på andra startups. Anette är inne på hur lärandet bringar affektiv motivation genom att beskriva det som ”roligt” medan Alfred bekräftar att det är ett genuint intresse för lärandet och inte bara något man gör för karriärens skull genom att säga att de även gör det på sin fritid:

Det är ju så här, det enda sättet att aldrig göra någonting som inte blir tipptopp, det är att inte göra någonting alls och det har vi inte tid med, utan här gäller det att göra. Doing är liksom uppskattat och viktigt, men vi måste ju lära oss av det, det är ju då det är roligt. – Anette

Absolut, alla är nördiga inom sina ämnen och liksom läser på fritiden för att man tycker att det är det är intressant det man gör, absolut så är det. – Alfred

Lärande för lärandet och intressets skull är kopplat till inre motivation som kretsar kring ens självbild och självförverkligande. Detta är ett exempel på hur man kan se arbetet som ett kall då många pekar på att de har hittat något kul de vill arbeta med som de som privatpersoner också motiveras av och vill veta mer kring vilket leder till viljan att utvecklas inom detta. Sedan finns också kopplingar till den yttre motivationen, vilket Lisa leder oss in på.

Ja, men som summering att man får vara med i hela kedjan och man förstår varför företaget går åt rätt håll eller varför det inte gör det. Du får också vara med i början av någonting som händer och sen se att det faktiskt blir någonting av det. Att man förstår mycket längre varför man gör vissa saker. Och det underlättar med motivation skulle jag komma till också. – Lisa

Här är de yttre belöningarna kopplade till möjligheterna till utveckling som kommer i en mycket snabbare takt på ett startup jämfört med på ett etablerat företag. Detta kopplas istället till motivationen att göra karriär inom sitt område. Detta kan man göra då man snabbare blir en specialist på sitt ämne och mer eftertraktad på grund av förhöjd status i branschen. Även

grundarna kan bekräfta denna bild av de anställdas motivation att göra karriär och vara bäst på det de gör.

Jag tror mest via tävling. Jag vet inte, svårt att svara på hur mycket de motiverades av mig och Jansson. [...] Det tyckte de säkert var jobbigt också men det var ju bra för liksom rent säljmässigt och men sen tror jag det var att många av tävlingsinriktade liksom och så där så vi fick nog rätt mycket gratis genom tävlingarna. – Wallin

Kan ju tycka det är jobbigt att hela tiden synas på scoreboard, men samtidigt jag tror det har mer positiva effekter än negativa. Lite i alla fall. – Wallin

Här kan vi alltså se de anställdas vilja att prestera och vara bäst på deras arbete. Detta är ett exempel på hur yttre motivation i form av de anställdas vilja att göra karriär och höja sin status kan gynna grundarna och företaget genom ökad försäljning i just detta fall trots att vissa av medarbetarna känslomässigt kan uppleva negativa känslor på grund av pressen att tävla. Detta pekar även på hur grundarna kan arbeta med att aktivt försöka motivera sina medarbetare till att jobba hårt och att ge sitt yttersta.

Ja, jag är lite nervös över att alltså att man inte har hört namnet på vad jag jobbat, att det liksom kan påverka mig negativt i framtiden. [...] Men när man tänker på snarare vad jag lärt mig och vilket kontaktnät man lyckas bygga upp. Alltså min LinkedIn-profil sen jag började här har bara exploderat av folk [...]. Så jag känner att jag är liksom inte rädd för att söka jobb. – Lisa

Här ser vi ytterligare tecken på hur karriärstankarna finns i de anställdas motivationsbild och att det främst är positiva känslor de upplever kring detta då de har möjlighet att bygga kontaktnät och den kunskapen de känner att de förvarat rent specialiseringsmässigt under deras tid på en startup. Denna bild bekräftas även av Alfred.

Nej, men det finns två sätt att se på det, [...] Om företaget går i konkurs så skulle jag säga att då är det bara det är en bra erfarenhet vi kan prata om. Du har ju antagligen fått väldigt mycket större ansvar än man skulle annars fått så tidigt i karriären så att det är en väldigt fördel. Och sen å andra sidan om företaget lyckas då, då har du varit med i en resa som lyckas och då har du en väldigt stark position på marknaden eftersom du har

varit med och byggt någonting som andra känner till. Så att jag skulle väl säga att det är bara positivt. – Alfred

Även här visar den anställda hur arbetet med den höga nivån av lärande och utveckling påverkar möjligheterna till framtida karriärsteg. Detta gör det ännu tydligare för oss att urskilja den yttre motivationen och hur den yttrar sig i de anställdas motivationsbild.

4.2.5 Att motiveras av yttre belöningar

Att arbeta på startups pratas ofta om med en romantiserad bild av att motivationen att starta och arbeta på startups endast kommer från affektiv motivation och kopplas gärna till inre belöningar som att jobba för ett högre syfte eller för att man är så passionerad inom det ämnet man jobbar med. Därför är det intressant att titta på hur yttre motivation ser ut bland medarbetare på startups och hur det upplevs att få yttre belöningar. En av medarbetarna påpekar att chansen till yttre belöningar kan öka den affektiva motivationen genom möjligheten att få monetära belöningar i framtiden.

Du har ju en väldigt stor uppsida liksom. Särskilt nu för folk som går in i företag om bolaget har kvalificerade personaloptioner. Så då behöver de ju inte betala inkomstskatt utan endast kapitalvinstskatt. Så det kan vara väldigt fördelaktigt, men då måste man jobba i ett i tre år också på företaget för att få ut dem. Men ja, det är en man blir ju personligt investerad både lönemässigt och emotionellt i företaget på ett helt annat sätt. – Alfred

Här ser vi ett exempel på hur yttre belöningar i form av personaloptioner kan bidra till ökad motivation och känslomässigt engagemang. Grundarna verkar dela denna bild med de anställda och initierar denna typ av yttre belöningar för att motivera sina anställda.

Det måste ske eftersom det finns begränsade medel att jobba med så det finns inga lyxiga belöningar i form av bonusar på startups. Det vi har försökt göra är att motivera våra nyckelmedarbetare genom att initiera optionsprogram eller teckningsoptionsprogram,

incitamentsprogram helt enkelt. I sin helhet finns de där för VDn, för de mest kritiska anställda och i vissa av mina startups finns de till för hela teamet, det vill säga alla anställda. – **Samberg** (översatt från engelska)

Då känner de att de är del av företaget och de blir faktiskt också delägare av det. Så småningom ser man att de går in för det mer och när de driver företaget i den riktningen som det borde röra sig i, kommer de att bli ägare av företaget till slut. – **Samberg** (översatt från engelska)

Med tanke på de presenterade citaten ovanför kan man se en tydlig koppling mellan grundarnas och medarbetarnas tankar kring de monetära belöningarna och hur den yttre motivationen även kan stärka den inre motivationen. Detta kan förklaras av att de anställda får en större roll i att bestämma sin egen framtid då de inte bara jobbar för att företaget ska lyckas för grundaren eller samhällets skull. Detta inger en känsla av större kontroll över sin egen framtid och därmed blir det en motivationsfaktor för att jobba ännu hårdare.

4.3 Organisatorisk styrning av motivation genom neo-normativ kontroll

Styrning av motivation i form av subjektivitet på arbetsplatsen har även identifierats, mer specifikt relaterat till begreppet neo-normativ kontroll. Neo-normativ kontroll framträder bland annat på två sätt: i samband med rekrytering och genom arrangerandet av sociala aktiviteter på arbetsplatsen (Fleming & Sturdy, 2009). Detta har identifierats även i det studerade materialet. Hur dessa styrningstyper uttrycker sig och hur dessa främjar anställda att exponera sin subjektivitet, det vill säga sitt “autentiska jag”, kommer att hanteras i avsnittet.

4.3.1 Rekrytering

Fleming och Sturdy (2009) diskuterar hur anställda uppmuntras att vara sig själva på arbetsplatsen, men att det finns en styrning av detta i termer av vilka personligheter som tas in i företaget redan vid rekryteringstillfället. Grundarna har i detta fall vissa förväntningar på medarbetarnas attityd till arbete, och dess vilja att dedikera sig till arbetet. Först anser flera att det är viktigt med att medarbetaren har samma passion för sakfrågan och att målmedvetenhet

kring det är viktigt vid rekryteringen. Detta i kombination med att man har nödvändiga kunskaper för att klara av arbetet.

Man vet att det kanske inte fortsätter, men vi försöker absolut att driva det internt, att alla ska känna samma engagemang som vi gör för den här frågan. Det tycker jag vi lyckats ganska bra med. Men det är också det att vi söker den typen av människor som brinner för något gott i samhället liksom, för det är ju det det handlar om till slut. – Lofström

Jag hör ofta att vi ska ge mycket värde åt passion. Jag tror det är nödvändigt, det måste hända. Men när vi rekryterar, är kunskap grunden för mig [...] Basen är alltid kunskapen och profilmatchningen, och sedan är passionen ett krav på toppen av det. Så rekryteringar är svåra. – Samberg (översatt från engelska)

Både Lofström och Samberg betonar passion och engagemang för sakfrågan som en väsentlig del av att vara på företaget. Lofström påstår att “det är det det handlar om till slut”, vilket föreslår att det är företagets mission som medarbetaren dras till. Samberg instämmer att engagemang och passion för sakfrågan är väsentligt. Utöver detta betonar Samberg även att profilen, i termer av förkunskaper, bör passa in i företaget och dess behov. Medarbetaren kan på så sätt tolkas behöva dela organisationen, och grundarnas, engagemang för samhällsproblemet som ska lösas. Därmed kan det tolkas att passion och engagemang för sitt arbete är ett personlighetsdrag som är väsentlig vid rekryteringen och bör finnas bland samtliga medarbetare. Det bör alltså råda motivation att vilja dedikera sig helt till arbetet. Detta kan tolkas innebära en villighet att skapa ett meningsfullt band till sitt arbete och skapa autenticitet, vilket är en faktor inom neo-normativ kontroll (Fleming & Sturdy, 2009). Alfred är i linje med detta och menar att personen bör vara villig att exponera det autentiska jag, men även hur väl personen passar in och speglar den upplevda kulturen inom företaget.

Alltså, vi hade ju lite bumpy start precis i början med lite folk in och ut där första tre månaderna liksom, men sen efter det så satte vi den här idén och den här kulturen och det har liksom hållit sig så från i nu, ett år och nio månader. Det var ju också att vi la väldigt mycket arbete på det här för att vi visste att vi skulle liksom vi skulle anställa. Vi

skulle trippla antalet folk inom ett och inom ett halvår- så att om vi inte skulle göra arbetet med kultur så visste vi att vi skulle tappa den för att vi inte visste vad vi gjorde. –

Alfred

Kulturen hamnar ju liksom i de vi rekryterar, kan man väl säga. Det påverkar hur vi ser på intervjuerna och diskussionerna vi har, absolut. – Alfred

Först menar Alfred att det tog tid för den önskade kulturen att formaliseras och växa fram. Medarbetaren nämner hur folk kom “in och ut”, innebärande att folk anställdes och slutade, i företagets begynnelse. Detta fungerade som en påminnelse för att medarbetarna behövde definiera sin önskade arbetsmiljö just för att de skulle anställa fler kollegor. De ville alltså inte “tappa den”, innebärande att de inte ville tappa en kultur som funnits sedan starten för att de inte formaliserat vad för arbetsmiljö de önskar. Slutligen säger Alfred att kulturen speglas i de individer de anställer i termer av att reflekteras i hur intervjuerna och diskussionerna formuleras. Detta kan återigen tolkas som ett exempel på vad Fleming och Sturdy (2009) anser vara neo-normativ kontroll, där det bör råda en vilja från medarbetarens sida att vilja exponera sitt autentiska jag och dedikera sig till arbetet. Därmed sätts krav på hur individen som person passar in i organisationen, vilket styr vilka personligheter som tas in i företaget i termer av vilja att bli formad av sin arbetsplats. Löfström kopplar tillbaka till detta genom att igen påminna om att inställning är ett viktigt drag hos personen de tar in i företaget.

Inget som vi har satt på papper, mer än att vi letar konstant efter inställning, att människor har en bra motivation och en inställning, för har man inte det så vill man inte vara där. Eller vill man inte ta den här extra minuten den dagen och som man kan ta mindre än en annan dag och sen så. Så det är viktigt för oss, att hitta någon sådan. –

Löfström

Återigen understryks väsentligheten av att ha passande inställning till arbetet. Delvis påstår Löfström att motivationen är viktig i termer av engagemang i företaget och ett driv. Detta innebär att personen måste vara villig, och motiverad av, att engagera sig mycket i sitt arbete. Som Löfström säger måste man vara villig att “ta den där extra minuten den dagen” för “annars vill

man inte vara där”, vilket kan uppfattas som att man är villig att anstränga sig, för annars är startup inte den typen av organisation denna individ bör söka sig till. Därmed kan detta återigen tolkas som ett exempel på neo-normativ kontroll, där det rekryteras personer som är villiga att dedikera sig och exponera sitt autentiska jag till arbetet.

Det kan alltså noteras att startupsen, i denna undersökning, sätter krav på vilka personlighetstyper som tas in i företaget. Passion, motivation, inställning och driv är teman som noteras i termer av personlighetstyper. Motivation och vad som driver den anställda anses alltså vara en del av deras “profil” och identitet, vilket även kan kopplas till Maslows behovstrappa som kan se annorlunda ut, beroende på vilka inre behov en individ har. Som Alfred beskriver, är det väsentligt att individen som tas in i företaget alltså speglar den önskade kulturen och arbetsmiljön. Därmed kan detta kopplas tillbaka till begreppet neo-normativ kontroll. Det sätts alltså en ram för vilka personer som kan tas in i företaget. Alltså finns det vissa minimikrav gällande inställning och passion man bör ha för att man ska passa in i kulturen. Man ska alltså ha en viss benägenhet att vilja visa sitt autentiska jag till organisationen, givet att dessa karaktärsdrag uppmuntrar personligt engagemang i sin roll.

Förutom att rekrytera individer med en benägenhet för att visa sitt autentiska jag till organisationen, råder det även ett bekvämlighetsurval. En ytterligare dimension av neo-normativ kontroll är att det rekryteras bekanta till grundarna, vilket uttrycks ha en väsentlig inverkan på arbetsplatsen i termer av individualism.

Jag har en kompis som hade träffat grundaren vid ett annat evenemang tidigare och sen så började den här grundaren söka folk liksom och då sa min kompis att jag borde ta kontakt. Så tog jag kontakt och så kom jag och grundaren väldigt bra överens. – Alfred

Det var lite blandat, men till en början så var det mest kompisar och sen efter ett tag när vi växte så blev det mer, ja, utifrån som inte var kompisar. – Jansson

Ja exakt så det var ju det började med kompisar. Vi började ju också, liksom först satt vi i en liten liten lägenhet så där var ju inte läge att ta in folk liksom, eller det är nog ingen som hade velat jobba där, så då var det lite tvunget att vara kompisar. – Wallin

Noterbart är att många vänner till grundarna tas in i bolaget. Detta innebär att flertal anställda har en personlig koppling till medarbetare utanför arbetet, vilket betyder att det autentiska jaget till medarbetare har exponerats till kollegor utanför arbetssammanhang. Detta skapar en distinkt kultur av att tillåtas att vara sig själv på jobbet, i och med att många känner varandra sedan innan. Detta tas upp av flera under intervjuerna.

När jag inte är med skulle jag säga att då är det mycket typ 'Bro-kultur' fortfarande här. [...] Det är många som har privata relationer och har känt varandra innan och då kör de i samma stil på det. – Lisa

Ja, sen det blev också till slut att vi anställde många av våra kompisar också. Så de var ju lika gamla som oss. – Jansson

När man sitter och jobbar 10 personer eller hur många som vi var. Så blir det att man kommer varandra sjukt nära liksom och speciellt när vi sätter oss själva i en roll där det var en ganska platt organisation och man blev snabbt ganska bra kompis med alla, man skojar mycket och sådana här grejer. – Jansson

Både grundaren och medarbetaren observerar att urvalet av människor skapar en mer avslappnad arbetskultur. Lisa noterar att många kollegor har "har känt varandra och då kör de i samma stil på det", vilket kan tolkas som att dessa kollegor exponerar sitt autentiska jag till organisationen i och med att de har en privat relation till sina medarbetare sedan tidigare. Jansson noterar en effekt av att många blev kompisar, vilket skapade en avslappnad arbetsmiljö i termer av en etablerad jargong. Detta, i sin tur, möjliggör en exponering av det autentiska jaget och en uppmuntran till individualism i och med att linjen mellan arbetsliv och privatliv suddas ut redan vid rekryteringen.

Sammanfattningsvis sätts det en ram för vilka personlighetstyper som tas in i bolaget vid rekryteringen. Det är krav på inställning och personlighetstyp. Däremot görs ett bekvämlighetsurval även i och med att kompisar tas in i företagen, vilket Lisa och Jansson anser forma arbetsmiljön på sättet att det lättare etableras en vänskaplig relation. Detta är i linje med Fleming och Sturdy (2009) där det förklaras att denna typ av urval möjliggör en ökad exponering av individens autentiska jag och uppmuntrar därmed individualism inom organisationen. Både sättandet av ramverk för personlighetstyp och exponering av individens autentiska jag, kan tolkas som en neo-normativ kontrollmekanism.

4.3.2 Fokus på sociala aktiviteter

Utöver rekryteringen, där ramarna sätts för vilken skala av personlighetstyper som tas in i bolaget, uppmuntras organisatoriskt engagemang och användandet av motivation under arbetstid. Formella riktlinjer för beteende eller uppförandekod verkar däremot saknas. Om företaget har någon uppförandekod svarar de intervjuade följande:

Nej, nej, absolut inget sånt utan bara lite, policys för kontoret, och för att få det att funka liksom och bara vara en härlig människa omskrivet några gånger. – Jansson

Inget som vi har satt på papper. – Löfström

Vissa svarar att en uppförandekod finns till en viss mån, men att efterlevnaden av dessa är svagare.

Vi hade ändå klädkod, man var tvungen att ha krage på sig och sen hade vi ju att alla skulle vara inne mellan nio och fem, men sen så var det väl vissa som kanske tummade lite på reglerna. – Jansson

Det var nog för att det var riktigt chill på företaget [...] Vi var ju verkligen inte så hårda med folk. – Wallin

Baserat på ovan empiri kan det observeras att graden av implementering och formalisering av uppförandekod är svag. Trots att det finns fokusområden för hur de önskar att arbetsplatsen ska vara inom företaget, instämmer Ljöfström med att det inte finns en strikt uppförandekod för vad som gäller på arbetsplatsen.

Vi pratar jättemycket om empowerment - Det finns inga policys och rutiner för alla grejer. Vi har ju inte gjort dem förut liksom så man måste ju ha en grundtrygghet i: vad är våra värderingar och utrymme att göra? – Ljöfström

Alltså kan en frihet gällande uppförandekoder och övriga riktlinjer observeras, vilket kan tolkas som en dimension av neo-normativ kontroll genom skapandet av en “fri” arbetsplats. Det kan uppfattas att det råder en låg grad av formalisering när det kommer till normativa regler inom startupsen. Istället för att använda riktlinjer som ramverk för att konkretisera vad som förväntas av medarbetaren, verkar det råda ett stort fokus på trivsel inom startupsen. I samband med beskrivning av arbetsplatsen tar flertal individer upp de aktiviteter som görs på företagen, samt dess fördelar för effektiviteten i företaget:

Det blir ju också lättare att ta jobbiga samtal eller att ta djupa diskussioner ifall man personligen tycker att det är kul att jobba tillsammans för att man spelar pingis liksom eller att du sitter och snackar [...] Jag började köra AW på vissa dagar i veckan eller varannan vecka typ [...] För, tycker folk att det är kul och tycker folk att det är bra stämning, då blir det ju bättre liksom. – Alfred

Det är något vi gillar att göra och det förenar att om man nu någon gång kan vi sticka iväg och spela frisbeegolf så och då kan det som är jobbigt på många bolag är ibland att R&D fastnade i ett kluster där och operations fastnar där och liksom marketing i något. Men när man åker iväg och kastar frisbeegolf eller tittar på streetart - ja då bryter man ofta mönstret och olika människor möts. Det jobbar vi mycket med och det är superviktigt så att de inte blir olika. – Ali

Just den här sista är lite klurig, för den är kul och det är inte klurigt att ha kul. Men hur har man det så här på beställning klockan två liksom? Men det var ju det sociala aktiviteter [...], det handlar om att våga skicka liksom påföljarna i chattråden och snarare säga då, att tycker du att det här är för störigt för dig så får du lov att slå av notifikationerna. – Anette

Alltså kan det observeras att flertal aktiviteter utförs inom startupsen, vilket anses skapa sammanhållning. Som Alfred beskriver blir det “lättare att ta jobbiga samtal eller djupa diskussioner” när medarbetare skapar band utanför arbetsrelaterade diskussioner. De sociala aktiviteterna kan alltså uppfattas uppmuntra medarbetare att exponera sitt autentiska jag, bland annat där djupa och tunga diskussioner kan tas upp. Vidare betonar Ali att “det är superviktigt att de inte blir olika” i termer av att inte begränsa sig till kluster. Därmed uppmanas medarbetarna att söka sig utåt socialt inom arbetsplatsen.

Slutligen diskuterar Anette svårigheterna med att “ha kul” på beställning, men att detta möjliggörs genom sociala aktiviteter. Detta menar medarbetaren ska uppmuntra folk att våga ta del av kulturen (vad som benämns “skicka påföljarna i chatten”), men samtidigt belyser hur det samtidigt är accepterbart att begränsa sitt deltagande genom att “slå av notifikationerna”. Alltså kan det observeras att dessa sociala aktiviteter förenar medarbetarna (“det är viktigt att de inte blir olika”). Detta kan tolkas möjliggöra medarbetarna att visa sitt autentiska jag när individer trivs på arbetsplatsen, för som Alfred säger “tycker folk att det är kul och tycker folk att det är bra stämning, då blir det ju bättre liksom”. De sociala aktiviteterna kan alltså tolkas uppmuntra dedikering till sitt arbete i form av exponering av sitt autentiska jag, vilket är en ytterligare dimension av neo-normativ kontroll (Fleming & Sturdy, 2009).

4.3.3. Att våga exponera det “autentiska jaget”

Som tidigare observerats förenar dessa sociala aktiviteter medarbetare på arbetsplatsen och uppmuntrar människor till att exponera sitt autentiska jag på arbetsplatsen. Dessa sociala aktiviteter kan noteras ha en effekt på individerna inom startup-företagen. Flertal intervjuade instämmer att arbetsplatsen är en bra plats att vara på, speciellt när man upplever att man passar in.

Det görs mycket för att vi ska trivas, så det är en väldigt trevlig, extremt trevlig plats att vara på. – Ali

Det är ingen idé att sätta en person på fel plats. Det kan bli så mycket bättre om de får vara på rätt plats. Ja, jag är väldigt lyckligt lottad. Jag vet att både mina kompisar och min sambo tycker liksom att du har hittat helt rätt när det gäller företag och chef och så där. – Lisa

Det var väl lite en liten blandning där kanske med att “be yourself- vibe” och att vi hade krav. – Jansson

Det var väldigt mycket av AWs och sen många som umgicks på fritiden också i och med att alla blev kompisar. – Jansson

Det det som fick många att stanna, det var nog bara att man blev kompis med allihopa och det var en skön stämning. – Jansson

Både Ali och Lisa instämmer att arbetsmiljön är trivsamt. Specifikt betonar Lisa den positiva effekten av att hamna på rätt plats i termer av företag i relation till ens egenskaper. Alltså kan detta tolkas som att det finns en liten distans till det autentiska jaget och företaget i och med att det i slutändan finns en “rätt plats”. Jansson instämmer att arbetsmiljön var en faktor till att medarbetare väljer att stanna inom bolaget. Flertal blev vänner utanför arbetsplatsen, vilket kan tolkas som ytterligare uppmuntran av exponering av det autentiska jaget.

Vidare förklarar Jansson att trots att det finns vissa riktlinjer, så råder det en frihet att vara sig själv (vad Jansson syftar till “be yourself-vibe”). Alltså verkar dessa roliga aktiviteter skapa en trivselfaktor som gör att folk blir manade att spendera mer tid på jobbet och visa sitt autentiska jag, vilket kan tolkas fungera som en motivationsfaktor. Detta kan alltså enligt Fleming och Sturdy (2009) tolkas vara en form av neo-normativ kontroll för att uppmuntra effektivitet inom företaget.

5. Diskussion

I detta avsnitt kommer empirin att jämföras med tidigare forskning som har presenterats i teorin. Avsnittet inleds med en generell beskrivning av arbetet inom startups för att sedan gå in på de identifierade motivationsfaktorerna. Slutligen diskuteras vilken inverkan detta har på organisationen och hur detta nyanserar den befintliga forskningen.

5.1 Vad som utmärker arbete inom startups

Våra empiriska fynd visar att startups är tätt sammankopplade till att testa sig fram till lösningar på olika problem. Detta då det oftast inte finns några utformade tillvägagångssätt för att genomföra olika typer av arbetsuppgifter på grund av att företaget är så pass ungt och ofta saknar en tydlig struktur. Det empiriska materialet visar även att det finns en vilja att alla inom företagen ska framföra sina åsikter och idéer, oavsett vilken position de har. Detta gör således att det är högt i tak och alla uppmanas att säga vad de tycker och “ta för sig”, det finns alltså inga begränsningar i hur delaktiga de verksamma ska vara eller inte vara. De verksamma inom startups har snarare en stor möjlighet att påverka i stort, men även på en mer individuell nivå i form av att styra sina egna arbetsuppgifter, vilket kan kopplas till autonomi och därmed möjlighet till självständighet och självstyre (Alvesson & Blom, 2019).

Vidare visar våra empiriska fynd att det råder hög osäkerhet för verksamma inom startups. Osäkerheten kopplas utifrån vår empiri framförallt till den ekonomiska aspekten, närmare bestämt att startups ständigt är i behov av pengar. Möjligheten till kontinuerlig finansiering i startups påverkar i sin tur företagets möjlighet att överleva och därmed anställdas och grundarnas möjlighet till en stabil anställning och inkomst. Från grundarnas perspektiv kan detta kopplas till Hisrich, Peters & Shepherds (2017) redogörelse för att entreprenörers osäkra miljö skapas av hög tidspress, höga insatser samt känslomässiga investeringar, där framförallt det ekonomiska perspektivet var utstickande i vårt material. Från de anställdas perspektiv kan detta kopplas till statistiken från OECD (2017, återgiven i Nyström, 2019) som visar att drygt hälften av alla nystartade företag inte överlever sina tre första år, vilket också har en koppling till den ekonomiska aspekten. Den höga osäkerheten verkar däremot accepteras av både grundare och

anställda då det finns andra faktorer som väger tyngre och därmed talar för att vara verksam inom startups, dessa faktorer kommer att diskuteras nedan.

5.2 Motivationsfaktorer

5.2.1 Motivation i känslomässiga termer

Vi kan alltså konstatera att det finns en stor affektiv inblandning när det kommer till att jobba i startups och att detta är relaterat till den inre motivation som kommer diskuteras senare i detta arbete. Detta innebär att både grundare och medarbetare inom dessa organisationer är känslomässigt engagerade i företaget och därmed villiga att förbise de eventuellt sämre förmånerna och den ostrukturerade organisatoriska arbetssituation som ofta finns i startups, vilket diskuterats i tidigare delar av denna studie. En stor del av detta är kopplat till att dessa anställda ser till arbete som meningsfullt vilket vi tidigare konstaterat ökar prestationen på arbetsplatsen (Guillen, 2020).

De känslor som de intervjuade kunde sätta ord på var rädsla, glädje, en känsla av självuppfyllelse och nöjdhet med sina prestationer, som ofta härstammar från att ha fått arbetsuppgifter de inte ansetts varit kompetenta nog att göra på ett etablerat företag. Det är också viktigt att diskutera rädslan som ofta tolkas som en negativ känsla som man vill undvika i ett arbetsommanhang. I denna studie visade sig dock rädslan härstamma från det känslomässiga engagemang som verksamma inom startups ofta har och att rädslan därmed blir en ytterligare motivationsfaktor att arbeta hårt för att det arbete man gör ska göra skillnad för företaget. Denna observation leder även tankarna in på anställda som ser sitt arbete som ett kall, vilket har visat sig ha en hel del positiva effekter för både den enskilt anställda, men även för organisationen i stort (Oades et al., 2017). Förutom att det höjer graden av ansvar och tillhörighet gentemot organisationen, uppvisar personer som ser arbetet som ett kall större arbetsglädje och bättre välmående (Oades et al., 2017).

En ytterligare urskiljbar motivationsfaktor är att medarbetarna som jobbar på startups i stor utsträckning är nöjda och drivna av att de får lägga ner sin arbetstid på något som känns viktigt för dem. Här kommer återigen den affektiva motivationen in och kan förklara varför de anställda

hellre gör något som de är passionerade kring istället för att ta ett jobb på ett väletablerat företag med eventuellt högre lön, bättre förmåner och kortare arbetsdagar. Förklaringen till detta är enligt våra empiriska fynd att arbetet på startups ger de anställda ett syfte i vardagen och dessa medarbetare befinner sig alltså i de högre nivåerna av Maslows behovstrappa. Därmed leder detta till att dessa individer värderar sitt jobb och sina kompetenser i hög utsträckning. Att äga sin tid och känna sig som en värdefull medarbetare på ett startup som får lov att ta relativt stora beslut bidrar alltså till förstärkt självbild och självförtroende i sitt arbetsliv. Tillit som de medarbetare vi intervjuat påpekat har också visat sig spela stor roll i de anställdas självsäkerhet då tillit innebär att grundaren och/eller cheferna litar på att den anställda är kompetent nog att ta egna beslut och lösa problem på egen hand vilket leder oss in på autonomi.

5.2.2 Autonomi i centrum av motivationsfaktorerna

Autonomin är alltså en stor del av det självförtroende som vi sett att de anställda utstrålar och är en effekt av anställningen på startup som de verksamma uppskattar. Autonomi fungerar som en motivationsfaktor genom att känslan av autonomi även inger känslan av kompetens och därmed ökar den inre motivationen (Gagné & Deci, 2005). Enligt våra resultat upplever de anställda det som en stor fördel att ha fria tyglar och de uppskattar också chefer och grundare som inte har tiden att mikroförvalta alla beslut som deras anställda tar. Trots den höga nivån av självständigt arbete ser vi att medarbetarna gärna samarbetar och hjälps åt när det krävs för att uppnå de resultat som krävs. Däremot är både grundare och medarbetare helt överens om att en hög grad av autonomi är en viktig del av arbetet i startups, och att en stor del av detta ansvar ligger på grundaren. Detta gör grundarna genom att skapa en kultur där medarbetare har möjlighet att jobba självständigt och till stor del styra sin egen tid, samtidigt som det finns en någorlunda struktur för vem som är ansvarig för de arbetsuppgifter som måste utföras och när samarbete krävs. Det är kärnan i det Alvesson och Blom (2019) beskriver som autonomi i sin grundform, nämligen högt kvalificerade personer som motiveras av sitt arbete och till stor del arbetar på egen hand med begränsat stöd och ledarskap från kollegor och chefer och som kan hantera nödvändiga samarbeten under låg grad av övervakning och vägledning.

Av de motivationsfaktorer som vi har lyckats identifiera i denna studie, är det just autonom motivation som är den mest omtalade av både grundare och medarbetare och den största

motivationsfaktorn enligt de intervjuer som genomförts i denna studie. Denna motivationsfaktor kan kopplas till både människans inre och yttre behov. De yttre behoven relaterar till den karriärsinriktade delen av autonomi, nämligen möjligheten att få utnyttja sina kompetenser i ett oftast tidigt stadium i arbetslivet och den kunskapsutveckling samt de nätverk man lyckas skapa. För att relatera denna motivationsfaktor till människans inre behov, kan vi se att de behov som uppfylls av en hög grad av autonomi är självförverkligande och självförtroende. Detta baseras på den möjlighet som ges till medarbetare att styra över sin tid, ta ansvar för sin egen kompetensutveckling, driva stora projekt som de inte hade kunnat få leda i ett mer etablerat företag och så vidare. Här spelar även den inre motivationen roll, alltså även i kontexten att vilja prestera för karriärens skull. Den anställde får externa bedrifter i form av jobb, lön, karriärutveckling och utomståendes respekt i form av externa belöningar men även en inre bedrift i form av bättre självkänsla (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997).

Just kompetensutveckling och det lärande som de anställda som vi intervjuade ofta tryckte på som en motivationsfaktor är starkt korrelerat till just autonomi, då det i stor utsträckning är medarbetaren själv som ofta sätter gränsen för vad som är möjligt i en startup. Många av de intervjuade talade stolt över sin egen utveckling i företaget och verkade vara helt övertygade att den specialisering och kompetensutveckling som de upplever under sin arbetstid på startups är ett stort plus för deras framtida karriärer. Detta kopplas även tillbaka till ägandet av sin arbetstid, som det framgick var många av de intervjuade villiga att jobba många fler timmar än de fick betalt för på ett startup då de kände att den specialiseringen och kunskapen de förvärvade under tiden var värdefull, både utifrån inre och yttre behov. Denna observation leder oss även tillbaka till att synen på arbete som en karriärmöjlighet hos de anställda ger en känsla av större meningsfullhet (Guillen, 2020).

Precis som Maslow förklarade i sin artikel från 1943, är det även i denna studie bekräftat att det är nödvändigt att stora delar av de lägsta nivåerna i behovspyramiden är uppfyllda innan en individ kan klättra uppåt i pyramiden och motiveras av inre behov i arbetslivet. Detta ser vi tydliga exempel på i vår studie som visar att medarbetare måste först och främst känna sig nöjda med den lönen och förmånerna de har i form av exempelvis personaloptioner och en känsla av att det dem jobbar med på startups kommer att gynna deras karriär och inbringa andras respekt och uppnå prestige.

En av våra intervjuade grundare satte detta i ord och förklarade att eftersom vi på den svenska arbetsmarknaden har rimliga löner och andra sociala hjälpmedel ifall man står utan jobb en dag, så kan vi i större utsträckning ta den risken som innebär att jobba i ett startup. Detta argument grundas i att utfallet med ett arbete på startups kan leda till uppfyllelse av mer än endast de yttre behoven, så som en rimlig lön att leva på. Detta härleds från att man genom ett arbete i startups kan göra att de inre individuella behoven uppfylls, vilket är en av de observerade slutsatserna i denna studie, alltså att de medarbetare som känner att deras yttre behov redan är uppfyllda i högre grad anser sig motiveras av inre faktorer så som självförverkligande och personlig utveckling. Förutom detta, leder det även eventuellt till att fler externa behov uppfylls i samband med uppfyllande av de inre behoven, så som andras respekt och erkännande. Detta mynnar tillbaka ut till den affektiva motivationen då de anställda förutom att få lön, även får känslan av prestige, tillfredsställelse och framsteg (Barnett, 2012).

5.3 Styrning av motivation

Den mest centrala motivationsfaktorn för anställda inom startups är därmed, som ovan beskrivet, autonom motivation. Intervjuobjekten kan tolkas att tydligt uppskatta den höga grad av självständighet och kontroll av sina arbetsuppgifter som de får inom startups. Framför allt lyfts betydelsen av de arbetsuppgifter de får, det vill säga att arbetsuppgifterna har mening. Detta är i linje med vad Gagné och Deci (2005) definierar som autonom motivation, vilket de i sin tur anser vara en form av inre motivation. Samtliga anställda inom startups noteras att dela denna inre motivation för sitt arbete, men det blir särskilt intressant när detta sätts i relation till den svagare yttre motivationen som tillkommer som ett resultat av den ekonomiska osäkerhet som råder inom startups. Enlig Guillen (2020) är källan till individens inre motivation känslan av fullbordan och högre syfte, men kan denna känsla av fullbordan garanteras i ekonomiskt tuffa tider där de yttre behoven blir allt mer framträdande? Detta öppnar för en intressant diskussion kring varför inte dessa anställda väljer att byta företag där de kan fullborda sitt syfte i ett företag som präglas av en hög grad osäkerhet. Styrning kan därmed svara på hur dessa startups har lyckats mobilisera den inre motivationen och vad har detta för konsekvenser för engagemang i organisationen.

5.3.1 Neo-normativa styrningsmedel

Neo-normativ kontroll, enligt definitionen av Fleming och Sturdy (2009), har i denna studie varit ett tydligt medel för att kontrollera och navigera i den höga graden av inre motivation som råder inom företagen. Enligt Fleming och Sturdy (2009) ökar neo-normativ kontroll medarbetarens engagemang i företaget då de exponerar sitt autentiska jag till organisationen, vilket suddar ut linjen mellan individens privatliv och arbetsliv. I empirin noteras två framträdande neo-normativa kontrollmekanismer inom dessa utvalda startups. Detta är kontrollmekanismer som även Fleming och Sturdy (2009) identifierat i sin tidigare forskning. Den första berör rekrytering, där grundarna kan tolkas sätta ramen för vilka anställda som rekryteras till företaget. I detta sammanhang har grundarna beskrivit att de letar efter "inställning", där medarbetaren kan tolkas behöva ha en benägenhet att dedikera sig till sitt arbete och ha en hög passion för det de arbetar med. De bör därmed söka mening i sitt arbete, vilket Guillen (2020) kopplar till att ha en stark inre motivation. Enligt Fleming och Sturdy (2009) är detta en neo-normativ kontrollmekanism då rekryteringen identifierar individer med en vilja till att exponera sitt autentiska jaget. Dessa anställda har därmed en inneboende vilja att söka efter mening i sitt arbete och dedikera sig till det, vilket ökar deras engagemang och dedikation. Särskilt intressant är att de intervjuade påstår sig rekrytera vänner och bekanta till sitt företag. Detta är centralt då neo-normativ kontroll ämnar att skapa en 'rolig miljö' där medarbetare ska vara framför allt vänner, snarare än enbart kollegor (Fleming & Sturdy, 2009). Detta resulterar återigen i att de anställda exponerar sitt autentiska jag då de känner sina arbetskamrater sedan innan, vilket suddar ut linjen mellan privatliv och arbetsliv.

Ytterligare en identifierbar neo-normativ kontrollmekanism är prioriteten att skapa en arbetsmiljö som präglas av roliga aktiviteter och mindre formell styrning. I linje med Fleming och Sturdy (2009) har startups även i denna undersökning bristande riktlinjer i termer av exempelvis klädkod och liknande. Istället råder det en arbetsmiljö som präglas av många sociala aktiviteter för att uppmuntra folk att öppna upp sig och våga ta plats i arbetsgrupperna och noteras därmed även ha en förenande funktion. Detta bör även sättas i relation till rekryteringen av vänner och bekanta, som bidrar till den starka vänskapskulturen som råder inom dessa startups. Som ett resultat av dessa sociala aktiviteter, i kombination med avsaknaden av formella

styrningsmedel och riktlinjer, uppmuntras de anställda därmed dedikera sig mer till sitt arbete genom att exponera sitt autentiska jag genom att vara sitt sanna själv.

5.3.2 Syftet med neo-normativ kontroll: En styrningsmekanism

Baserat på den insamlade empirin råder det en tydlig neo-normativ kontroll inom de studerade startups. Däremot, till skillnad från vad Fleming och Sturdy (2009) identifierade i sin studie, fyller styrningen i denna organisation ett annat syfte. Fleming och Sturdy (2009) menar att neo-normativ kontroll ämnar sig att öka nöjet av att arbeta genom att öka den sociala friheten för att uttrycka sig i miljön kring arbetsuppgifterna, snarare än genom arbetsuppgifterna själva. Däremot visar denna undersökning att styrningen gör både och. De anställda har en inre motivation som ett resultat av högt självbestämmande över arbetsuppgifter i kombination med en arbetsmiljö som starkt präglas av sociala aktiviteter. Därmed är det inte enbart den sociala identiteten kring arbetsuppgifterna som är den huvudsakliga neo-normativa kontrollmekanismen i denna studie, utan snarare det meningsfulla bandet som skapas till arbetet. I linje med Rose (1989) och Kahn (1990) skapas meningsfullhet i sitt arbete genom exponering av sitt autentiska jag, vilket i sin tur fungerar som en inre motivationsfaktor (Gagné & Deci, 2000). De sociala aktiviteterna och rekrytering av likasinnade skapar en arbetsmiljö som den anställda kan identifiera sig med och skapa ett sentimentalt band till. Neo-normativ kontroll fungerar därmed som ett medel för att behålla anställda, snarare än att enbart skapa dedikation till arbetet. Därmed föreslår vi begreppet *neo-normativ styrning* snarare än *neo-normativ kontroll*. Detta är då syftet med neo-normativ kontroll, i detta sammanhang, är att mobilisera de anställdas motivation inom startups för att arbeta mot ett gemensamt riktning och mål, snarare än enbart skapa nöje kring sina arbetsuppgifter.

Denna empiri öppnar därmed upp för en intressant diskussion kring styrningens roll inom startups. Givet en sådan hög grad av inre motivation finns en stark inneboende dedikation till arbetet bland de anställda, vilket gör att den neo-normativa styrningen blir relevant vid rekrytering av nyanställda och för att skapa en "rolig" arbetsmiljö. Den högra autonoma motivationen möjliggör dedikation till arbetet, och styrningen blir istället ett medel för att säkra att anställda passar i denna specifika typ av arbetsmiljö. I tider som präglas av ekonomisk

osäkerhet blir styrningens relevans däremot central i bibehållandet av anställda. Den neo-normativa styrningen skapar ett meningsfullt band till arbetet, vilket gör att de anställda har svårare att lämna organisationen då det råder en sentimental relation till sin arbetsplats. Detta gör att de anställda står ut längre under osäkerhet, vilket återigen resulterar i en förbättrad bibehållning av anställda. Fleming och Sturdy (2009) menar att neo-normativ kontroll ökar organisatoriskt engagemang genom att fokusera på social identitet snarare än självförverkligande genom autonomi. Med neo-normativ styrning menar vi i detta fall att neo-normativ kontroll gör båda genom ett skapande av meningsfullt band till sina medarbetare och känslan av ett högre syfte och mål. Därmed spelar neo-normativ styrning en central funktion i att mobilisera inre motivation bland de anställda, så att de mer sannolikt står ut under tider som präglas av en högre grad ekonomisk osäkerhet.

6. Slutsats

Detta avslutande avsnitt presenterar studiens slutsats och svar på forskningsfrågan. Därefter redovisas studiens praktiska och teoretiska implikationer, samt undersökningens begränsningar och rekommendationer för framtida forskning.

6.1 Vad verksamma i startups faktiskt motiveras av

Den främsta slutsatsen som vi har kommit fram till i denna studie gällande vilken motivationsfaktor som är den drivande för verksamma inom innovationsrika startups är en hög grad av autonomi, det vill säga självstyrning i sitt arbete. I grunden för den autonoma motivationen finns både inre och yttre behov. De yttre behoven uttrycks i form av behovet av en rimlig monetär kompensation såväl som framtida karriärmässiga belöningar i form av kompetensutveckling, nätverksbyggande, andras erkännande och en stor möjlighet till specialisering. När det kommer till de inre motivationsfaktorerna, som bygger upp den autonoma motivationen, handlar det om de högre nivåerna av Maslows behovstrappa och alltså det som Herzberg benämner som inre motivationsfaktorer. De behoven som ligger till grund här är främst självförtroende och självförverkligande genom arbete som den anställde själv ger en meningsfullhet och ett högre syfte, vilket leder oss in i nästa slutsats.

Ytterligare en slutsats som framkommit i denna studie är alltså att de anställda är i hög grad emotionellt engagerade i sitt arbete och därmed blir affektiv motivation en viktig del i det hela, inte minst i den autonoma motivationsfaktorn. En av anledningarna till den högre graden av affektiv motivation som de anställda inom startups vi har intervjuat har uppvisat är bland annat att de ser sitt arbete som meningsfullt och beskriver det i termer som kan liknas vid att se arbetet som ett kall i livet. Detta kan, som tidigare nämnts, öka arbetsprestation samt arbetsglädje inom organisationer genom att de anställdas inre behov tillgodoses genom arbetet i form av bland annat självförverkligande och tillhörighet till organisationen. Uppfyllandet av dessa inre behov har dessutom visat sig tillgodose ytterligare externa behov såsom känslan av prestige, tillfredsställelse och framsteg. Med andra ord, handlar det alltså inte bara om pengarna.

Dessutom har det visat sig att de anställda är villiga att förbise det faktum att de externa förmånerna med att jobba på startups i form av lägre löner och längre arbetstider jämfört med etablerade företag. Detta beror på att de har möjlighet att uppnå ett högre syfte och jobba med det de är passionerade kring vilket är kopplat till uppfyllandet av de högre nivåerna av Maslows behovstrappa. Dessa anställda värderar därmed sitt jobb och sina kompetenser i större utsträckning samtidigt som de får chansen att genomföra arbetsuppgifter och ta beslut som de sannolikt inte hade haft möjligheten att göra på mer väletablerade företag. Detta är även något som visat sig stärka de anställdas självbild och självförtroende i arbetslivet såväl som deras eget självförtroende när det kommer till framtida karriärutveckling.

Ännu en gång har vi alltså kommit till det faktum att autonomin, som innebär större ansvar till kompetenta anställda såväl som mer avancerade arbetsuppgifter i en organisation med låg grad av vägledning och övervakning från chefer och andra anställda, är den största motivationsfaktorn och det återkommer i alla delar av de anställdas motivationsbild. Ansvar för att skapa en organisation som kan motivera anställda som drivs av autonomi, ligger på grundarna som måste använda mekanismer såsom styrning för att kunna skapa en arbetskultur där kompetenta medarbetare kan arbeta självständigt och som kan hantera de nödvändiga samarbeten som uppkommer i arbetet.

6.2 Mobilisering av motivation inom startups

Studien visar att motivation inom startups mobiliseras genom skapande av ett meningsfullt band till organisationen de anställda arbetar för. Detta styrs genom neo-normativa kontrollmekanismer som rekrytering och skapandet av sociala aktiviteter. Syftet med neo-normativ kontroll inom just startups skiljer sig från studien av Fleming och Sturdy (2009). Delvis bidrar neo-normativ kontroll till en social identifiering kring sociala aktiviteter på arbetsplatsen, vilket skapar en anknytning till organisationen. Dock skapas även mening och mål genom arbetsuppgifterna i sig, mer specifikt den autonomi som råder inom startups. Den autonoma motivationen som finns inom startups bidrar till att de anställda får en känsla av ett högre syfte. Därmed så tjänar neo-normativ styrning dubbla syften inom startups. Delvis skapar det engagemang för organisationen genom skapandet av en "rolig" arbetsmiljö, men även bidrar det till ett långsiktigt

bibehållande av anställda inom startups som präglas av en hög grad av osäkerhet då ett meningsfullt band till arbetsplatsen skapas. Därmed föreslår vi begreppet neo-normativ styrning, en mekanism som gör det svårare för den anställde att lämna arbetsplatsen i tider som präglas av ekonomiska svårigheter, vilket i sig är en situation som med hög sannolikhet kan ske inom just startups.

6.3 Implikationer av studien

6.3.1 Syftet med undersökningen

Syftet med denna undersökning är att bidra till befintlig forskning genom att lyfta medarbetares samt grundarnas perspektiv i förståelsen kring motivation och mobilisering av motivation inom startups. Då studien fokuserat på motivationsfaktorer kan denna studie vara av allmänt intresse för verksamma på arbetsmarknaden för att vidga förståelsen för olika typer av arbetsplatser och dess autonomi. Detta kan även vara av intresse för arbetssökande som söker alternativa arbetsplatser som är i linje med dessa individers inre motivation. Då uppsatsen även berör hur motivationen mobiliseras och styrs inom startups, är studien även av intresse för entreprenörer som ämnar att expandera sitt företag samt rekryterare. Studien kan även vara för inspiration för större företag då de får en inblick i hur ökad autonomi kan bidra till ökad motivation och engagemang bland medarbetare.

6.3.2 Bidrag till den teoretiska bakgrunden

Detta bidrag ämnar att stödja utfyllnaden av det empiriska gapet som rör forskningen kring motivation bland medarbetare inom startups. Utöver detta har studien nyanserat teorin bakom styrning då det är synligt att neo-normativ kontroll får ett annat syfte och roll inom små företag som startups. Därmed föreslås begreppet neo-normativ styrning istället. Vår studie visar att neo-normativ styrning inte bara har syfte att skapa engagemang inom en organisation genom social identifiering, utan även genom skapandet av mening till sin arbetsplats genom sina arbetsuppgifter. Neo-normativ styrning kan därmed tjäna dubbla syften. Delvis skapar det engagemang men även att bibehålla anställda långsiktigt inom startups som präglas av en hög grad av osäkerhet.

6.4 Begränsningar & förslag på vidare forskning

En möjlig begränsning med vår studie är att vi inte har en tydlig avgränsning på vilken typ av bransch som analyserats. Samtliga respondenter är verksamma inom innovativt lagda startups, men de är verksamma inom olika typer av branscher, allt från biomedicin till programvaruutveckling. Detta kan i sin tur ha lett till att respondenterna haft olika sätt att se på motivation kopplat till startups då de både arbetar och fungerar på olika sätt, således kan detta ha påverkat analysen och slutsatsen i vårt arbete. Utöver detta är det relevant att ha i åtanke att samtliga respondenter är lokaliserade i Sverige, vilket i sin tur kan påverka möjligheten för dem att våga vara verksamma inom startups. Det är möjligt att anta att de vågar det eftersom att skydds nätet generellt sett är större i Sverige än i andra länder, vilket gör att man som verksam har en slags trygghet i att man kan få ekonomiskt stöd även om verksamheten behöver läggas ned.

Då vi i denna studie undersökt den första fasen i den organisatoriska livscykeln, det vill säga unga startups där respondenterna inte varit verksamma i mer än tre år, öppnar detta upp för framtida forskning med fokus på andra faser. I vidare forskning kan det därmed vara intressant att undersöka verksamma inom startups som funnits längre, är mer etablerade och har en ökad säkerhet till följd av detta. Detta kan vara intressant att undersöka då den inre motivationen kan tänkas minska medan den yttre motivationen istället ökar till följd av den ökade säkerhetsgraden.

Källförteckning

Alvesson, M. & Blom, M. (2019). Working with a variety of modes of organizing, *Organizational Dynamics*, Vol. 58, No. 1, pp. 28-37

Tillgänglig: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261617300475?via%3Dihub>
[Hämtad 19 april 2023]

Alvesson, M & Willmott, H. (2002). Identity regulations as organizational control: Producing the appropriate individual, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 5, pp. 585-746. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/results?vid=47&sid=46527dac-bc51-4f7a-822c-52d651d776e3%40redis&bquery=identity+regulation+as+organizational+control%3a+producing+the+appropriate+individual&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZjbGkwPUZUMSZjbHYwPVkmdHlwZT0wJnNIYXJjaE1vZGU9OW5kInNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d> [Hämtad 21 maj 2023]

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, pp. 97-125. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://doi.org/10.1177/001872679504800201> [Hämtad 28 april 2023]

Barnett, B. (2012). Make Your Job More Meaningful. *Harvard Business Review*. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek: <https://hbr.org/2012/04/make-your-job-more-meaningful> [Hämtad 22 april 2023]

Baron, A. R. & Henry, A. R (2011). Entrepreneurship: The genesis of organizations, Washington: American Psychological Association.

Block, J.H; Fisch, C.O; van Praag, M. (2018). Quantity and quality of jobs by entrepreneurial firms, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 34, No.4, pp. 565-583. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=59&sid=46527dac-bc51-4f7a-822c-52d651d776e3%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=1942924&db=ecn> [Hämtad 21 maj 2023]

Blundel, R., Lockett, N., Wang, C., Mawson, S. (2021). *Exploring Entrepreneurship*, London: Sage.

Branch, A.D. (1985). Book Review: Silicon Valley Fever, *California Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 158-160. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=22&sid=46527dac-bc51-4f7a-822c-52d651d776e3%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=4762186&db=bth> [Hämtad 21 maj 2023]

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3:e uppl, Stockholm: Liber

Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E. & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation, *Journal of Business Venturing*, Elsevier, Vol. 28, No. 3, pp. 373-396. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-p-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=38&sid=98f1f8c0-c36e-4fc6-b796-371f1c12ec00%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=edselp&AN=S0883902612000614> [Hämtad 5 maj 2023]

Cardon, M., Wincent, J. & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 3, pp. 511-522. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-p-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=31&sid=98f1f8c0-c36e-4fc6-b796-371f1c12ec00%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=40633190&db=bth> [Hämtad 28 april 2023]

Carter, M. N., Gartner, W. B., Shaver, K. G. & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 1, pp. 13-39. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902602000782?via%3Dihub>

[Hämtad 17 april 2023]

Chung, D., Jung, H. & Lee, Y. (2022). Investigating the relationship of high-tech entrepreneurship and innovation efficacy: The moderating role of absorptive capacity.

Technovation, Vol. 111. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://www-sciencedirect-com.ludwig.lub.lu.se/science/article/pii/S0166497221001747?via%3>

[Dihub](#) [Hämtad 3 maj 2023]

Davis G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, No. 4, pp. 495-503. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/14626000410567143/full/pdf?title=job-satisfaction-survey-among-employees-in-small-businesses> [Hämtad 11 maj 2023]

Durkheim, E. (1951). *Suicide: A Study in Sociology*, New York: The Free press.

Dworkin, G. (1988). *The Theory and Practice of Autonomy* [e-bok]. Cambridge, Cambridge University Press. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://www-cambridge-org.ludwig.lub.lu.se/core/books/theory-and-practice-of-autonomy/634001BDD7ADA4A9CE3E8A0668C561CB> [Hämtad 21 maj 2023]

Europeiska Kommissionen. (2017). Commission gives boost to start-ups in Europe. Tillgänglig online: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_16_3882 [Hämtad 21 maj 2023]

Ezzy, D. (1997). SUBJECTIVITY AND THE LABOUR PROCESS: CONCEPTUALISING 'GOOD WORK', *Sociology*, Vol. 31, No. 3, pp. 427-444. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek: <https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=30&sid=46527dac-bc51-4f7a-822c-52d651d776e3%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=edsjsr.42855829&db=edsjsr> [Hämtad 21 maj 2023]

Fleming, P & Sturdy, A. (2009). "Just be yourself" Towards neo-normative control in organisations?, *Employee Relations*, Vol. 31, No. 6, pp. 569-583. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek: <https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=20&sid=46527dac-bc51-4f7a-822c-52d651d776e3%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=edsemr.10.1108.01425450910991730&db=edsemr> [Hämtad 21 maj 2023]

Gagné, M & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4, pp. 331-362. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek: <https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=68&sid=46527dac-bc51-4f7a-822c-52d651d776e3%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=edsjsr.4093832&db=edsjsr> [Hämtad 21 maj 2023]

Gallup. (2017). State of the Global Workplace, Gallup Report. Tillgänglig: www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx [Hämtad 20 april 2023]

Global Entrepreneurship Monitor. (2023). Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report Adapting to a "New Normal". Tillgänglig via LUSEMs bibliotek: <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report> [Hämtad 21 maj 2023]

Gao, J., Cheng, Y., He, H. & Gu, F. (2021). The Mechanism of Entrepreneurs' Social Networks on Innovative Startups' Innovation Performance Considering the Moderating Effect of the Entrepreneurial Competence and Motivation, *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 13, No. 1,

pp. 31-69. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://www-degruyter-com.ludwig.lub.lu.se/document/doi/10.1515/erj-2020-0541/html>

[Hämtad 19 april 2023]

Guillen, M. (2020). *Searching for a Meaningful Work-Life Balance*, New York: Routledge.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 53–62. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-p-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=7&sid=98f1f8c0-c36e-4fc6-b796-371f1c12ec00%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=lub.6918885&db=cat07147a> [Hämtad 15 april 2023]

Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*, New York: Mc Graw Hill Education

Jermier, J.M; Slocum, J.W Jr; Fry, L.W; Gaines, J. (1991). Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture, *Organization Science*, Vol. 2, No. 2, pp. 170-194. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://www.jstor.org/stable/2635192> [Hämtad 21 maj 2023]

Jost, P. (2014). *The economics of Motivation and Organization- An introduction*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Kachuriner, V. & Hrushko, M. (2019). FORMATION OF THE INNOVATIVE PROJECT FINANCING MODEL IN MODERN CONDITIONS, *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 5, No. 2, pp. 65-72. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-p-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=40&sid=98f1f8c0-c36e-4fc6-b796-371f1c12ec00%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=edsdoj.b203c96acb154b6f9b4b8e7b35a62437&db=edsdoj> [Hämtad

10 maj 2023]

Kahn, W.A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=54&sid=46527dac-bc51-4f7a-822c-52d651d776e3%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=bth&AN=4404176> [Hämtad 21 maj 2023]

Kane, T. (2010). The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/firm_formation_importance_of_startups.pdf [Hämtad 21 maj 2023]

Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia: Temple University Press

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Naffziger, D. W. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, No. 1, pp. 24-34. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-p-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=36&sid=98f1f8c0-c36e-4fc6-b796-371f1c12ec00%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=9704115706&db=bth> [Hämtad 4 maj 2023]

Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks: SAGE.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation, Cambridge: The British Journal of Psychiatry.

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* 3rd edn, New York: Harper & Row.

Nyström, K. (2019). Working for an entrepreneur: heaven or hell?, *Small Business Economics*, Vol. 56, No. 2, pp. 919-931. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:
<https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=9e18599e-6917-403e-812d-f139cca57b04%40redis> [Hämtad 19 april 2023]

Oades, L. G., Steger, M. F. & Fave, A. D. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Omoredede, N. A. (2014). *Affective motivation : studies of its importance for entrepreneurial activities*, Luleå: Luleå University of Technology.

Parker, S.C. (2004). *The Economics of Self-employment and Entrepreneurship* [e-bok]. Cambridge, Cambridge University Press. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:
<https://eds.p-ebshost-com/eds/detail/detail?vid=5&sid=ed04dd0a-1252-4523-acc-304aee615d09%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=lub.7329726&db=cat07147a> [Hämtad 21 maj 2023]

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. (eds), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, pp. 194-210, 222-236

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, New York: Crown Publishing Group, Division of Random House Inc.

Rogers, E.M & Larsen, J.K. (1984). *Silicon Valley Fever: Growth of High-Technology Culture*, New York: Basic Book, Inc., Publishers

Rose, N. (1989). *Governing the soul: The shaping of the private self*, London: Routledge

Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, No. 5, pp. 749–761. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=70&sid=46527dac-bc51-4f7a-822c-52d651d776e3%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=edselc.2-52.0-0024760663&db=edselc> [Hämtad 21 maj 2023]

Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=74&sid=46527dac-bc51-4f7a-822c-52d651d776e3%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=pdh&AN=2000-13324-007> [Hämtad 21 maj 2023]

Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2017). *Self-Determination Theory : Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, New York: Guilford Publications.

Shane, S. A. (2008). *The illusions of entrepreneurship*, New Haven: Yale University

United States Census Bureau. (2017). *Startup Firms Created Over 2 Million Jobs in 2015*.

Tillgänglig online: *Startup Firms Created Over 2 Million Jobs in 2015*. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek: <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2017/business-dynamics.html> [Hämtad 21 maj 2023]

Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, Vol. 31, No.1, pp. 21–33.

Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-p-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=29&sid=98f1f8c0-c36e-4fc6-b796-371f1c12ec00%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZIJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=S0092656697921620&db=edselp> [Hämtad 19 april 2023]

Zuckerman, M; Porac, J; Lathin, D; Smith, R; Deci, E. L. (1978). On the Importance of Self-Determination for Intrinsically-Motivated Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 4, No. 3, pp. 443–446. Tillgänglig via LUSEMs bibliotek:

<https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=72&sid=46527dac-bc51-4f7a-822c-52d651d776e3%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=ejs48116709&db=edo> [Hämtad 21 maj 2023]

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Basfrågor om personens roll

1. Berätta lite om företaget i dina egna ord, hur länge har de funnits och hur många anställda är?
2. Berätta om din roll i företaget. Har denna ändrats sedan du började här?
3. I vilket stadium anslöt du företaget? Var du en av de första anställda eller kom du in under en senare fas?
4. Hur fick du reda på tjänsten? Sökte du eller blev du erbjuden/headhunted? Av vem isåfall?
5. Vad fick dig att börja på just detta företag? Varför just ett startup?
6. Är detta första gången du jobbar på ett startup?
7. Hur ser din arbetsdag ut generellt?
8. Hur skiljer det sig att arbeta på ett startup med tidigare erfarenheter du har haft? Hur tror du att det skiljer sig från ett etablerat företag?
9. Vad finns det för fördelar och nackdelar med att jobba på startup enligt dig? Ser du några risker?
10. Hur ser förmånerna ut på företaget i vaga termer? Förmåner, lön, flexibel arbetstid, andelar och liknande.
11. Har du någonsin känt dig osäker över din anställning? Hur har detta påverkat dig i ditt privatliv?
12. Hur tror du att ditt arbete inom ett startup påverkar dina chanser i din framtida karriär?
13. Blev du erbjuden eller lovad någon speciell utbildning eller training på jobbet?

Basfrågor om företaget

1. Beskriv företagets värderingar och hur du uppfattar dessa.
2. Har du varit i en situation där du har behövt representera ditt företag utanför arbetstid? Eller kanske försvara? Sälja in?
3. Skulle du säga att företaget har byggt ett starkt varumärke och i så fall hur?

4. Hur känner du tillhörighet till företagets varumärke?
5. Skulle du säga att företaget har byggt ett starkt varumärke och i så fall hur?
6. Känner du att företagets värderingar och varumärke påverkar arbetskulturen inom företaget? På vilka sätt?
7. Beskriv företagets arbetskultur. Har ni någon code-of-conduct?
8. Hur är kulturen på företaget? Har ni många AWs? Är de populära och hur många deltar? Var det anställda som kände att de inte ville delta?
9. Känner du att det finns några oskrivna regler på jobbet, exempelvis en oskriven klädkod eller att man måste vara i tid till allting? Hur ser det ut hos er?
10. Har innovationsprocessen förändrats under tidens gång?
11. Vem leder dig inom företaget eller har du full autonomi?
12. Hur motiveras du av din ledare?
13. Vilka egenskaper hos en ledare blir du omotiverad av?

Extrafrågor till grundare

1. Hur skulle du beskriva en bra ledare? Vilka egenskaper värderar du?
2. Hur motiverar du dina medarbetare?
3. Hur jobbar du med att motivera dina medarbetare när bolaget står inför en utmaning eller ovisshet?