



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH49

Kursens titel: Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Termin: Höst 2025

Founder says...

*En kvalitativ studie om grundarens diskurser vid frånvaro av formella strukturer
i startups*

Författare:

Caesar Katende

Jessica Lantz Olsen

Melinda Gerencsér

Handledare: Olof Hallonsten

Förord

Inledningsvis vill vi tacka de grundare som generöst delade med sig av sina erfarenheter och insikter, utan deras öppenhet hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill även rikta ett särskilt tack till vår handledare, Olof Hallonsten, som vi valt med stort förtroende, för att han genom arbetet utmanat vår akademiska förmåga och därigenom höjt studiens kvalitet.

Särskilt vill vi lyfta fram vår egen grupp, som innan detta arbete knappt pratat med varandra. Trots det har vi tillsammans skapat ett mycket givande och produktivt samarbete, präglade av ömsesidig hjälp, respekt och engagemang. Att kunna dela idéer, diskutera material och stötta varandra har inte bara gjort arbetet roligt och lärorikt, utan också möjliggjort ett resultat vi är stolta över.

Caesar Katende & Jessica Lantz Olsen, Melinda Gerencsér

12 januari, 2025

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Founder says... - *En kvalitativ studie om grundarens diskurser vid frånvaro av formella strukturer i startups*

Seminariedatum: 2026-01-15

Kurs: FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Caesar Katende, Jessica Lantz Olsen & Melinda Gerencsér

Handledare: Olof Hallonsten

Fem nyckelord: Osäkerhet, Startups, Grundare, Diskurser, Normativ kontroll

Syfte: Studiens syfte är att undersöka hur grundare i tidiga startups genom sitt språk konstruerar arbetssätt och prioriteringar, samt hur dessa diskurser fungerar som normativa styrningsmekanismer i frånvaro av formella strukturer.

Forskningsfrågor: 1. *Vilka centrala diskurser använder grundare i tidiga startups för att definiera och legitimera organisationens arbetssätt och prioriteringar?* 2. *Hur fungerar dessa diskurser som styrningsmekanismer i startups, vid frånvaro av formella strukturer?*

Metod: För att uppfylla syftet och svara på forskningsfrågorna har en kvalitativ studie gjorts med semistrukturerade intervjuer där vi intervjuat åtta startup grundare. Studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktionistisk med en abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: Litteraturoversikten behandlar tidigare forskning om startups och grundarens inflytande, diskursperspektiv som belyser hur språk formar organisatorisk förståelse och handlingsutrymme samt normativa styrformer. Avslutningsvis presenteras det teoretiska ramverket som används för att analysera hur grundare diskurser möjliggör styrning i frånvaro av formella strukturer.

Resultat: Empirin presenterar de mönster som identifierats i grundarens sätt att tala om arbetet. Dessa mönster analyseras genom en successivt fördjupad tolkning, där de övergripande empiriska teman först tolkas övergripande därefter genom ett diskursperspektiv och normativ kontroll. Analysen visar hur teman är sammanflätade och tillsammans bidrar till att forma en gemensam styrningslogik i organisationens tidiga skeden.

Slutsats: Studien visar att grundarnas sätt att tala om arbetet fungerar som styrande mekanismer även när formella strukturer saknas. Diskurserna blir ett centralt verktyg för att möjliggöra normativ kontroll och baseras huvudsakligen på vad grundarna själva anser är väsentligt.

Abstract

Title: Founder says... - En kvalitativ studie om grundarens diskurser vid frånvaro av formella strukturer i startups

Seminar date: 2026-01-15

Course: FEKH49 - Business Administration: Bachelor's Degree Project in Organization, Undergraduate level, 15 credits

Authors: Caesar Katende, Jessica Lantz Olsen & Melinda Gerencsér

Supervisor: Olof Hallonsten

Five Keywords: Uncertainty, Startups, Founders, Discourses, Normative control

Purpose: The purpose of the study is to examine how founders in early startups through their language construct working methods and priorities, and how these discourses function as normative governance mechanisms in the absence of formal structures.

Research Question: *1. What central discourses do founders in early startups use to define and legitimize the organization's working methods and priorities? 2. How do these discourses function as governance mechanisms in startups, in the absence of formal structures?*

Methodology: In order to fulfill the purpose and answer the research questions, a qualitative study has been done with semi-structured interviews with 8 startup founders. The study's ontological standpoint is social constructionistic with an abductive method.

Theoretical Perspective: The literature review discusses previous research on startups and founder influence, discourse perspectives that highlight how language shapes organizational understanding and agency, and normative forms of governance. Finally, the theoretical framework used to analyze how founder discourses enable governance in the absence of formal structures is presented.

Result: The empirical data presents the patterns identified in the founder's ways of discussing work then analyzed through a progressively deepening interpretation. The overarching empirical themes are first interpreted broadly and later examined from a discursive perspective and normative control lens. The analysis demonstrates how these themes are intertwined and collectively contribute to shaping a shared governance logic during the organization's early stages.

Conclusion: The study shows that the founders' way of talking about work serves as a governing mechanism in absence of formal structures. The discourses become a central tool for carrying out normative control and are mainly based on what the founders themselves consider to be essential.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte och Frågeställning	8
2. Litteraturoversikt	9
2.1 Startups och grundarens inflytande	9
2.2. Diskurser	11
2.3 Traditionella former av organisatorisk kontroll	12
2.4 Positionering i studien	14
2.5 Teoretiskt ramverk	15
2.5.1 Diskursivt perspektiv	15
2.5.2 Normativ kontroll	16
3. Metod	17
3.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt	17
3.2 Urval och datainsamling	18
3.2.1 Urvalsstrategi och avgränsningar	18
3.2.2 Deltagare och teoretisk mättnad	18
3.2.3 Genomförande och etiska överväganden	19
3.2.4 Datainsamling	20
3.3 Dataanalys	21
3.4 Trovärdighet	23
3.5 AI som hjälpmedel	24
4. Empirisk analys	25
4.1 Urgency - ”Det får inte dröja”	25
4.2 Ownership - “ Do whatever you want as long as...”	29
4.3 Business Mindset -“ Tid slösas på fel saker“	33
4.4 Vision - “Det är mer än 9-5 här“	37
4.5 Fit - “Hire slow, fire fast”	40
4.6 Sammanfattning av analys	44
5. Diskussion	46
6. Slutsats	50
7. Källförteckning	53

1. Inledning

Denna studie ämnar att undersöka hur grundare i techstartups konstruerar organisationens arbetssätt och samordning. I detta avsnitt presenteras inledningsvis en bakgrund till ämnet, med stöd i statistik och tidigare forskning om startups. Därefter följer en problematisering där relevant forskning översiktligt presenteras för att tydliggöra den kunskapsluckan som studien avser att bidra till. Avsnittet avslutas med en presentation av studiens syfte och forskningsfrågor.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle har startups blivit en självklar del av det globala näringslivet, inte minst inom techsektorn där digitalisering och AI kontinuerligt förändrar marknaden. Den positiva bild som omger startups förstärks av politiska och ekonomiska aktörer som lyfter fram startups som en viktig drivkraft för tillväxt inom arbetsmarknaden, konkurrenskraft och ekonomisk utveckling (Regeringskansliet, 2016). Samtidigt är startupvärlden långt ifrån den framgångssaga som ofta förmedlas i entreprenöriska berättelser. Bakom visioner om tillväxt och innovation döljer sig en verklighet som innebär osäkerhet, högt tempo och ständiga valmöjligheter. För startupgrundare innebär detta att varje beslut kan få avgörande konsekvenser, samtidigt som resurserna är begränsade och framtiden ofta oklar.

Statistik visar att 90 procent av nystartade bolag misslyckas, 10 procent redan inom det första året. Allra vanligast är det att misslyckas mellan andra och femte året, vilket understryker hur sårbar denna typ av organisation är i ett tidigt skede (Entreprenören, 2025). Trots dessa risker startar det i genomsnitt cirka 70 000 nya företag per år i Sverige, en ökning med 4400 företag fler än föregående år (Ekonomifakta, 2025). Detta visar hur populärt och konkurrensutsatt startupvärlden är, där nya företag tävlar om begränsade resurser och möjligheten att etablera sig på marknaden. Detta blir särskilt intressant i svensk kontext, eftersom Sverige rankas som ett av världens mest innovativa länder och Stockholm lyfts ofta fram som ett europeiskt innovationsnav, ibland jämfört med Silicon Valley (World Intellectual Property Organization, 2024). Trots dessa gynnsamma förutsättningar verkar svenska startups under samma grundläggande osäkerhet som andra unga företag, där grundarnas organisatoriska vägval får stor betydelse redan i ett tidigt skede (Baron & Hannan, 2002).

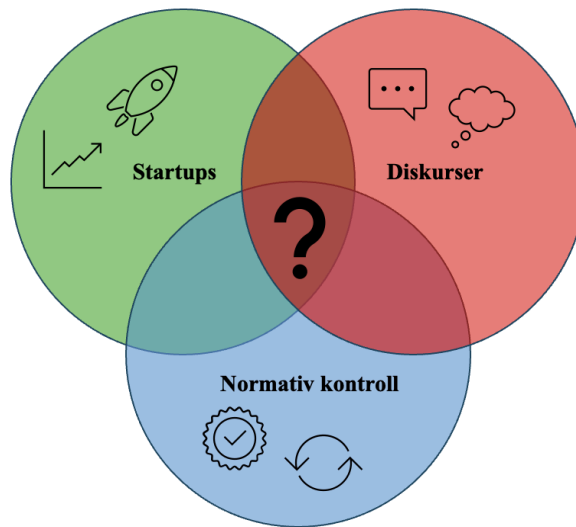
Unga organisationer saknar ofta stabila strukturer, etablerade rutiner och externa relationer, något som beskrivs genom begreppen *liability of newness* och *liability of smallness* (Baum et al., 2000). Denna sårbarhet innebär att organisationen i högre grad behöver förlita sig på andra former av stabilitet och samordning, och gör att de aktörer som är närvarande under organisationens tidiga faser får ett större inflytande över hur organisationer tar form. Schein (2010) framhäver att under dessa omständigheter blir grundarens återkommande sätt att tala om organisationen till gemensamma antaganden som styr hur arbetet förstås och utförs i organisationen.

1.2 Problematisering

Mot denna bakgrund framhåller forskning vikten av flexibilitet och handlingsutrymme. Grundare förväntas skapa en miljö där medarbetarna tar initiativ, tänker nytt och bidrar till innovationen, vilket stärker organisationens förmåga att agera i en osäker och snabb förändrad miljö (Hensellek et al, 2023). I dessa miljöer blir grundarens roll avgörande, då de måste fatta beslut snabbt under tidspress för att organisationen förblir konkurrenskraftig i en snabbt föränderlig bransch (Eisenhardt, 1989; Baron & Hannan, 2002). Samtidigt visar andra studier att full autonomi inte alltid är möjlig i praktiken. I situationer under tidspress eller när viktiga beslut måste fattas kan beslutsfattandet behöva bli mer centraliserat för att kunna säkerställa riktning och tempo (Rosing et al., 2022).

Detta innebär att startups ständigt behöver förhålla sig till två motstridiga krav: ge medarbetarna autonomi och handlingsutrymme vilket främjar initiativ och innovation, å andra sidan säkerställa samordning, riktning och handlingskraft för att möjliggöra effektivt agerande under press. Denna spänningen blir särskilt påtaglig i unga organisationer där formella strukturer ännu inte är fullt utvecklade. Här spelar diskurser en viktig roll i att skapa att skapa gemensamma normer om vad som är viktigt, vilket gör vissa handlingar självklara och andra otänkbara (Alvesson & Kärreman, 2000a; Alvesson & Kärreman, 2000b; Alvesson & Kärreman, 2011). På detta vis fungerar diskurser som ett verktyg för att navigera den spänning som uppstår i startups. I miljöer där resurser är knappa och flexibilitet krävs, har forskning visat att normativa former av kontroll blir särskilt viktiga (Rennstam, 2017). När organisatoriska normer skapas, styr normativ kontroll hur individer tänker, känner och identifierar sig med organisationen vilket minskar behovet av andra styrformer (Barley & Kunda, 1992; Rennstam, 2017).

Dessa ämnen har i tidigare studier behandlats var för sig. Hur dessa delar samspelar i startups har däremot fått mindre uppmärksamhet. Det är i detta möte mellan startups, diskurser och normativa kontroll som studiens syfte och forskningsfrågor tar sin utgångspunkt.



Figur 1. Illustrerar studiens forskningsgap

1.3 Syfte och Frågeställning

Studiens ambition är att belysa forskningsgapet och bidra med en djupare förståelse för hur startups säkerställer samordning och styrning i en osäker och snabbt föränderlig startupmiljö. Syftet med studien är därför att undersöka hur grundare i tidiga techstartups genom sitt språkbruk konstruerar och koordinerar organisationens arbetssätt och prioriteringar, samt hur dessa diskurser fungerar som normativa styrmekanismer i frånvaro av formella strukturer.

För att besvara syftet behöver analysen först identifiera vilka diskurser som präglar grundarnas beskrivningar av arbetet och vilka styrande effekter dessa har. Detta leder in oss till följande frågeställningarna:

1. *Vilka centrala diskurser använder grundare i tidiga startups för att definiera och legitimera organisationens arbetssätt och prioriteringar?*
2. *Hur fungerar dessa diskurser som normativa styrningsmekanismer i startups, vid frånvaro av formella strukturer?*

2. Litteraturöversikt

Detta avsnitt är uppdelat i fem delavsnitt. 2.1 kartlägger tidigare forskning om startups och grundarens roll i organisationernas tidiga skeden. 2.2 behandlar hur språk och diskurser formar förståelse och handlingsutrymme i organisatoriska sammanhang, medan 2.3 redogör både äldre och nyare former av organisatorisk kontroll. Tillsammans utgör dessa tre perspektiv studiens positionering i 2.4. Avslutningsvis presenterar 2.5 det teoretiska ramverket som appliceras för att undersöka studiens forskningsgap.

2.1 Startups och grundarens inflytande

Forskning menar att startups och unga organisationer kännetecknas av hög osäkerhet, snabb förändringstakt och begränsande strukturer, rutiner och tydliga rollfördelningar, men samtidigt behöver fatta strategiska snabba beslut under tidspress (Eisenhardt, 1989; Baron & Hannan, 2002). I sådana miljöer blir det svårt att förlita sig på etablerade rutiner eller formella processer. Istället betonas realtidsinformation, snabb och enkel kommunikation samt regelbundna tolkningar av vad som behöver göras för att organisationen ska kunna agera effektivt (Eisenhardt, 1989). Samordning blir då ett praktiskt problem snarare än något som löses genom formella system. Det gör att de aktörer som är närvarande i organisationens tidiga skeden får ett större inflytande över hur organisationen utvecklas.

På liknande sätt visar Baron och Hannan (2002) att startups tidigt präglas av grundarnas utveckling av organisatoriska blueprints genom tidiga beslut, vilket påverkar grundläggande sätt för hur arbete organiseras, hur roller definieras och vilka individer som rekryteras. Dessa initiala val eller *imprints* som grundarna tar, skapas ofta innan formella system har etablerats och tenderar därmed att ha ett starkt inflytande på organisationens fortsatta utveckling. Beckmans (2006) forskning om grundarteam visar dock att det är grundarnas tidigare erfarenheter som sätter avtryck för hur nya företag utvecklas. Grundarnas tidigare företags anknytningar påverkar vilka strategiska riktningar som etableras i organisationen vilket i sin tur formar anställdas arbetssätt och beteenden. Det centrala i dessa studier är således att grundare präglar sina organisationer men där det främst förklaras genom deras initiala beslut och erfarenheter.

Senare forskning bidrar ytterligare till förståelsen av grundarens roll i nya organisationer genom att visa att grundare inte enbart imprintar organisationen genom blueprints utan också präglas av olika identitetstyper (Fauchart & Gruber, 2011). Dessa identitetstyper speglar hur grundaren ser på sig själv, sin roll och relation till omvärlden. Grundarnas identiteter formar vad grundaren uppfattar som viktiga mål samt vilka strategiska val som prioriteras i organisationens tidiga skede (Fauchart & Gruber, 2011). Även Schein (2010) framhåller grundarens centrala roll i organisationens tidiga skede genom att betona att grundaren utvecklar grundläggande antaganden som senare sätter ramarna för organisationskulturen. Grundaren definierar vad som betraktas som problem, framgång och misslyckande, och därigenom vilka värden som ska prioriteras. När etablerade normer och rutiner saknas blir grundarens tolkningar särskilt betydelsefulla för hur anställda förstår vad som är viktigt och vad som förväntas av dem. Med tiden blir grundarens återkommande sätt att tala om organisationen till gemensamma antaganden som styr hur arbetet utförs och förstås organisationen (Schein, 2010).

Trots att den tidigare forskningen om startups och grundarens roll i startups finns det en begränsning. Studierna visar framförallt att grundaren har ett stort inflytande när organisationen är ung men betydligt mindre om hur detta inflytande formuleras och skapas av grundarna själva. Eisenhardt (1989) analyserar beslutsfattande i snabbväxande miljöer men inte hur aktörer språkligt talar om de principer som styr deras agerande, och Baron och Hannan (2002) identifierar blueprint-val men inte hur grundaren talar om de värden dessa val bygger på. Beckman (2006) visar effekter av grundarteamers erfarenheter men inte hur grundarens erfarenheter språkligt överförs till prioriteringar. Fauchart och Gruber (2011) kopplar identitet till strategiska val men visar inte hur grundarens identitet används i praktiken för att skapa mening i organisationen. Även om Schein (2010) framhåller hur grundarens identitet formar den tidiga organisationskulturen så analyserar författaren inte hur denna påverkan uttrycks av grundarna själva.

Detta lämnar öppet frågan om hur grundare genom sitt sätt tala skapar mening och riktning i organisationens tidiga skede där formella strukturer ännu inte är på plats. För att adressera detta riktas fokus mot diskurser i nästa delavsnitt.

2.2. Diskurser

Många studier utgår från antagandet att språk inte enbart beskriver organisationer utan aktivt skapar de förståelser som gör vissa handlingar självklara och andra otänkbara (Alvesson & Kärreman, 2000a; Alvesson & Kärreman, 2000b; Alvesson & Kärreman, 2011). När alternativa tolkningar om att förstå arbetet begränsas, påverkar det indirekt hur människor orienterar och agerar i arbetet. På detta sätt blir diskurser en ordnad kraft eftersom det inte skapar strukturer utan det strukturerar förståelse (Alvesson & Kärreman, 2000a). Diskurser kan bli så etablerade att de inte längre uppfattas som specifika sätt att tala, utan som självklara utgångspunkter för hur arbetet och organisationen är. När begrepp som professionalism eller flexibilitet används som vedertaget snarare än tolkningar, blir de svåra att ifrågasätta (Alvesson & Kärreman, 2000b). Alvesson och Kärreman (2000b) utvecklar detta resonemang vidare genom att uppmärksamma att diskurser inte är ett universellt fenomen utan det verkar på olika nivåer, från breda samhällsliga diskurser till lokala interaktioner. Författarna pekar på att dessa nivåer formar aktörers förståelse på olika sätt och påverkar vilka antaganden som framstår som rimliga i en given situation. Alvesson och Kärreman (2011) betonar dock att diskurser behöver vidare vara empiriskt förankrade och uppmärksam på hur språk faktiskt används i praktiken. Diskurser får inte kraft i sig själva utan får betydelse när aktörer återkommer till vissa uttryck och ger dem legitimitet i vardagligt meningsskapande. Språk skapar därmed organisering när diskurser upprepas, accepteras och används för att förstå situationer i praktiken.

Detta blir särskilt tydligt i Kärreman och Alvessons (2001) mikro-diskursiva studie av vardagliga samtal. Författarna visar att diskurser som används i interaktioner i samtal bidrar till att skapa gemensamma identiteter och normer om vad det innebär att vara en bra anställd. Genom dessa diskursiva praktiker formas identiteter som framstår som eftersträvansvärda samtidigt som andra sätt att vara marginaliseras, vilket visar att diskurser fungerar som ett sätt styra koordinering (Kärreman & Alvesson, 2001). I samma riktning visar Larsson och Lundholm (2010) genom en mikro-diskursanalys hur individer i interaktion använder diskurser för att skapa inflytande. Det illustrerar att organisatoriska värden och identiteter inte bara uttrycks men faktiskt görs synliga och viktiga genom de mikro-diskurser som används i samtalet. Detta understryker att språk inte enbart uttrycker organisatoriska ideal utan aktivt producerar dem i aktörers interaktioner.

Sammantaget, visar den tidigare forskning visar att diskursens roll i organisationer formar förståelse, handlingsutrymme och etablerar därmed ramar för vad som uppfattas som legitimt och önskvärt beteende (Alvesson & Kärreman 2000a; 2000b; 2011). Andra studier lyfter istället hur diskurser används i interaktioner mellan individer. De visar hur normer och inflytande skapas, och vilka effekter diskurser får i vardagliga samtal (Kärreman & Alvesson, 2001; Larsson & Lundholm, 2010). Samtidigt undersöker studierna i mindre utsträckning hur en enskild individ, genom sitt återkommande sätt att tala och tolka sin omgivning, bidrar till att forma hur organisationen förstås.

2.3 Traditionella former av organisatorisk kontroll

Forskning om organisatorisk kontroll har traditionellt fokuserat på synliga och formella styrformer. Tidiga studier visar hur organisatorisk kontroll utövas genom processer och metoder som avgör vad som ska göras och när det ska göras. Direkt kontroll bygger på personlig auktoritet och synlig övervakning, vilket innebär praktiska begränsningar då en chef endast kan övervaka ett begränsat antal individer åt gången (Rennstam, 2017). Detta markerar de praktiska begränsningarna som följer av direkt kontroll. När dessa begränsningar nås flyttas kontrollen från personlig övervakning till distanserade former av styrning. Teknisk kontroll byggs in i maskiner, mjukvara och informationssystem som reglerar arbetstakt och arbetsprocesser. Kontrollen utövas då genom den tekniska strukturen snarare än genom personlig övervakning (Rennstam, 2017). Vidare förflyttar byråkratisk kontroll auktoriteten från teknik till formella regler, definierade roller och hierarkiska strukturer. Detta skapar en ordning som möjliggör förutsägbarhet och stabilitet, då regler och procedurer specificerar hur arbete ska utföras och hur ansvar ska fördelas. Samtidigt begränsas flexibilitet genom standardisering, vilket reducerar handlingsutrymmet för både organisationer och anställda (Rennstam, 2017; Mintzberg, 1980). Mintzberg (1980) förtydligar att kontroll inte är universell utan situationsbunden, där olika former av kontroller blir mer eller mindre funktionella beroende på organisationens struktur, dess tekniska system och omgivningens krav.

När arbete utförs i mer osäkra och kunskapsintensiva miljöer blir beteendestyrning mindre effektiv då den bygger på standardisering och tydliga regler. I sådana miljöer kan den snarare begränsa den flexibilitet och det engagemang som organisationen är i behov av (Rennstam,

2017). Forskning har därför alltmer uppmärksammat normativa former av kontroll, där styrningen riktas mot hur individer tänker, känner och identifierar sig med organisationen (Barley & Kunda, 1992). Barley och Kunda (1992) antyder att normativ kontroll utvecklas successivt genom dominerande managementidéer och ledningsideal som betonar värderingar, engagemang och lojalitet som centrala verktyg för styrning. Genom att påverka vad som uppfattas som naturligt eller rätt, söker normativ kontroll att skapa en inre motivation som gör direkt övervakning mindre nödvändig.

Men denna utveckling innebär inte en övergång från hård till mjuk kontroll utan är en fördjupning av kontrollens räckvidd. Barkers (1993) studie av självstyrande team visar att när en organisation går från rationell byråkrati till självstyrande team så minskar inte kontrollen utan den omvandlas. När formell övervakning minskar upplevs kontroll initialt som stärkande, då anställda motiveras av värderingar de uppfattar som deras egna. Med tiden omvandlas de gemensamma värderingarna till normer som sedan formaliseras och rationaliseras. Barker (1993) argumenterar att resultatet inte är frihet utan dessa demokratiska system skapar en förskjutning av kontroll, där kontrollen internaliseras i kollektiva föreställningar om vad som är rätt sätt att agera. Detta gör konsertiv kontroll både lättare att acceptera och svårare att synliggöra.

Även Willmott (1993) utvecklar denna kritik genom att visa hur företagskulturens löfte om autonomi döljer en djupare kontroll där autonomi är villkorad av anpassning till organisationens kärnvärden. Willmott (1993) beskriver detta som doublethink, där anställda upplever sig som fria och självstyrande samtidigt som de internaliserar och reglerar sig själva i linje med organisationens kärnvärden. Detta möjliggörs genom vad som benämns som newspeak, där ett begränsat och förenklat språk reducerar vad anställda kan tänka, känna och uttrycka, och att ifrågasätta dem blir ett brott mot kulturen. Fleming och Sturdys (2009) vidareutvecklar kritiken mot normativ kontroll genom att visa hur kulturell styrning inte längre handlar om att skapa likformighet utan mångfald, vilket de kallar neo-normativ kontroll. Enligt denna kontroll förväntas anställda vara unika, autentiska och bara "sig själva", men endast inom ramar som stödjer organisationens produktivitet och mål. Autenticitet framställs därmed inte som ett fritt uttryck utan som ett normativt ideal som definierar vilken personlighet som uppfattas som legitim inom organisationen. Fleming och Sturdy (2009) argumenterar att detta inte minskar kontrollen utan fördjupar kontrollen genom

att anställda reglerar sin personlighet till kollegor och ledningens förväntningar. Uppmaningen att “vara sig själv” maskeras som frihet men fungerar som ännu ett subtilt sätt att styra identiteten mot beteenden som förväntas stödja organisationens mål.

Senare forskning visar även hur kontroll kan sträcka sig bortom organisationens interna gränser (Müller, 2017). Müller (2017) introducerar begreppet brand-centered control för att belysa hur varumärkets värden fungerar som styrande principer för hur anställda förväntas tänka och uppträda både internt och externt. Samtidigt visar Resch et al. (2021) att affektiv kontroll inte enbart riktas mot hur anställda förväntas vara, utan även mot vad de förväntas känna inför sitt arbete. Genom fantasier om syfte, personlig utveckling och gemenskap skapas föreställningar om hur arbetet bör kännas vilket bidrar till att anställda utvecklar en självstyrd motivation för att leva upp till dessa ideal (Resch et al., 2021). På så sätt vidgas förståelsen av organisatorisk kontroll till att även omfatta normskapande dimensioner, där styrning inte enbart handlar om reglera beteenden utan även om hur anställda förväntas identifiera sig med organisationens värderingar och mål.

Sammantaget, fokuserar tidigare forskning om organisatorisk kontroll i stor utsträckning på hur normativ kontroll utövas genom organisatoriska värden, kulturella ideal och identitetsbaserade normer i organisationen, samt hur denna kontroll påverkar anställda (Barley & Kunda, 1992; Barker, 1993; Willmott, 1993; Fleming & Sturdy, 2009; Müller, 2017; Resch et al, 2021). Gemensamt för dessa studier är att de utgår från att normativa ramar redan existerar inom organisationen och att dessa etablerade normativa ideal påverkar identiteter, känslor och motivation. Detta medför en begränsning i förståelsen av hur normativ kontroll faktiskt utvecklas och formas i organisationernas tidiga skeden.

2.4 Positionering i studien

Trots tidigare bidrag har forskning i stor utsträckning behandlat dessa perspektiv var för sig. Studier av startups har främst fokuserat på strukturella val, beslutsfattande och grundarens betydelse för organisationens tidiga utveckling. I denna forskning framställs grundarens inflytande ofta som ett resultat av positionen, erfarenhet eller tidiga organisatoriska val snarare än något som utövas och tar form i praktiken. Samtidigt har diskursteoretiska studier visat hur språk formar förståelse och handlingsutrymme i organisationer men har tillämpas i

mer etablerade organisatoriska sammanhang med fokus på hur diskurser skapas i interaktioner mellan flera aktörer. Medan mindre fokus ligger på hur enskilda aktörer bidrar till att forma diskurser. Vidare har forskning om normativ kontroll fokuserat på organisatoriska sammanhang där normativa ideal redan är institutionaliserade på organisationsnivå och utgör etablerade ramar för styrning. Detta innebär att mindre uppmärksamhet har riktats mot hur dessa ideal uppstår i organisationernas tidiga skeden.

Detta understryker behovet av vidare forskning om hur alla de tre perspektiven är sammankopplade. Det finns begränsad kunskap om hur grundare, som centrala aktörer i nystartade organisationer, genom sitt sätt att tala om arbete, värderingar och prioriteringar bidrar till att formulera och legitimera gemensamma föreställningar som möjliggör ordning och riktning i frånvaro av formella strukturer.

2.5 Teoretiskt ramverk

Detta delavsnitt presenterar det teoretiska ramverk som används för att utforska studiens forskningsgap. Analysen utgår från ett diskursperspektiv som analysstöd för att belysa hur diskurserna bidrar till att definiera och legitimera organisationens arbetsätt och prioriteringar i startups (Alvesson & Kärreman, 2000a). Normativ kontroll tillämpas som ett teoretiskt verktyg för att förstå hur diskurserna kan möjliggöra styrning i frånvaro av formella strukturer (Barley & Kunda, 1992).

2.5.1 Diskursivt perspektiv

Med ett diskursivt perspektiv som analysstöd hjälper diskurserna oss att synliggöra hur språk bidrar till att skapa företags verklighet. Utgångspunkten är att språk inte enbart beskriver hur saker och ting går till, utan även påverkar hur situationer tolkas och vad som uppfattas som rimligt att göra. Språket blir därmed inte bara ett sätt att kommunicera, utan fungerar som ett sätt att skapa ordning i organisationer genom hur arbete förstås. Diskurser förstås som återkommande mönster i språkanvändning som får betydelse genom upprepning och bidrar till att etablera ett gemensamt sätt att tala inom organisationen. När vissa uttryck, begrepp och sätt att resonera upprepas tenderar de att framstå som självklara vilket innebär att vissa tolkningar av organisationen ges företräde framför andra. Genom detta bidrar diskurser till att strukturera hur organisationen och arbetet förstås. Diskurser blir då ett filter som gör vissa

handlingar och tankesätt tänkbara och andra svårare att föreställa sig (Alvesson & Kärreman, 2000a)

Diskurser kan verka på olika nivåer, från breda samhällsliga diskurser som formar människors föreställningar om världen till lokala och situationsbundna diskurser som uppstår i specifika organisationer eller samtal (Alvesson & Kärreman, 2000a). Denna studie fokuserar på att undersöka diskurser på den lokala nivån, så kallade mikro diskurser, då fokuset av studien ligger i hur grundare i specifika startups själva talar om arbetssätt, värderingar och prioriteringar i sina företag. I en miljö där formella strukturer är ofta begränsade blir grundarens språk ett centralt verktyg för att skapa ordning och koordinering. Trots att studien inte analyserar bredare diskurser, finns en medvetenhet om att grundarnas språk är influerat av bredare branshdiskurser. Det innebär att diskurserna både formar hur grundarna själva resonerar och samtidigt fungerar som ett verktyg som grundarna använder för att forma sin egen organisation.

2.5.2 Normativ kontroll

För att skapa en förståelse för hur diskurserna möjliggör styrning i startups används normativ kontroll som ett kompletterande teoretiskt verktyg. Normativ kontroll avser en form av styrning som riktar sig mot att forma arbetet genom människors värderingar, tankesätt och identitet snarare än att förlita sig på formella strukturer, regler eller övervakning (Barley & Kunda, 1992). Denna form av kontroll bygger på att ledningen lyfter fram organisatoriska ideal som engagemang, identifikation och lojalitet som riktlinjer för hur arbete bör förstås och utföras (Barley & Kunda, 1992). Istället för att styra beteenden genom direkt övervakning eller detaljregler sker styrning genom att dessa ideal internaliseras av medarbetarna, vilket skapar självreglering och samordning genom gemensamma föreställningar om vad som uppfattas som rätt sätt att arbeta. Därmed riktar sig mot att styra medarbetarnas "hearts and minds", där organisatoriska ideal framstår som naturliga och självklara riktlinjer snarare än som formella krav, vilket gör normativ kontroll både subtil och kraftfull (Barley & Kunda, 1992).

3. Metod

I följande avsnitt ges en redogörelse för arbetsprocessen bakom studien, vilket omfattar den kunskapsteoretiska utgångspunkten, insamling av empiri, vår analysprocess, genomgång av studiens trovärdighet samt vår användning av AI-verktyg.

3.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt

Denna studie utgår från en kvalitativ forskningsstrategi, vilket är ett medvetet val för att kunna fånga de subjektiva upplevelser och språkliga nyanser som präglar grundarnas utsagor. Till skillnad från en kvantitativ ansats, som syftar till mätbarhet, möjliggör den kvalitativa strategin en djupare förståelse för hur mening formuleras och hur specifika arbetssätt legitimeras genom språk (Bell et al., 2022).

Studiens ontologiska grund vilar på socialkonstruktionism, vilket innebär att vi betraktar den organisatoriska verkligheten som något som skapas och återskapas genom social interaktion och språkbruk (Bell et al., 2022). Valet är centralt eftersom startups ofta saknar utvecklade formella strukturer, vilket innebär att organisationen i hög grad "pratas fram" av dess grundare. Genom att anta vad Bell et al. (2022) benämner som ett interpretativt perspektiv (tolkningsperspektiv) kan vi fokusera på hur grundarna själva skapar mening och sanningar, snarare än att söka efter en objektiv yttre verklighet. Som en metodologisk konsekvens av dessa val tillämpas diskursanalys.

Detta angreppssätt är relevant, eftersom det erbjuder verktyg för att synliggöra hur språket inte bara beskriver världen, utan aktivt producerar de normer och kontroll (Svensson, 2019), vilka möjliggör samordning. Det tillåter oss att gå bortom vad som sägs för att istället undersöka vad språkbruket faktiskt gör i termer av styrning. Arbetet följer en abduktiv ansats, vilket innebär en växelverkan mellan empiri och teori (Bell et al., 2022). I praktiken har detta inneburit att studiens fokus och utformningen av teoriavsnittet har successivt formats av de diskurser som vi identifierat i grundarnas utsagor. Denna flexibilitet har varit en fördel, då utsagorna hade kunnat tolkas på många olika sätt, och vi kunde inte avgöra vad som var mest relevant förrän vi jämförde med teori och andra delar av den empiriska datan. Om vi i ett tidigt stadie hade låst fast oss vid ett förutbestämt teoretiskt ramverk hade vi inte kunnat

analysera materialet på det sätt vi gör idag, där vi inte styrs av förutfattade idéer utom låter mönster växa fram ur den empiriska datan.

3.2 Urval och datainsamling

3.2.1 Urvalsstrategi och avgränsningar

För att undersöka studiens ursprungliga syfte (att undersöka grundarens ledarskap i techstartups i Stockholm) tillämpades vad Bell et al. (2022) benämner som ett målstyrt generiskt urval. Strategin innebär att specifika kriterier fastställs för att säkerställa att respondenterna besitter de erfarenheter som krävs för att besvara forskningssyftet.

Studien avgränsas till grundare av techstartups i Stockholm som varit aktiva i högst fem år. Valet av tidsram motiveras av den stora risken för misslyckande och att företag i denna tidiga fas ofta präglas av en stark operativ närvaro från grundaren. Då det vanligtvis saknas etablerade processer och stela strukturer får språket en mer framträdande roll i styrningen, vilket gör grundarnas diskurser särskilt relevanta att analysera. Geografiskt valdes Stockholm då staden utgör ett ledande europeiskt innovationsnav. I den rådande AI-vågen utgör Stockholm en högaktuell kontext för att studera hur nya arbetssätt konstrueras i miljöer med hög innovationstakt. Valet av grundare var metodologiskt motiverat av studiens syfte, då personer i denna roll besitter en unik position att formulera vad som är önskvärt inom organisationen.

3.2.2 Deltagare och teoretisk mättnad

Totalt genomfördes åtta intervjuer. Majoriteten av de studerade företagen var små organisationer med mellan fyra och sex anställda, men urvalet inkluderade även två företag med 15 respektive 18 medarbetare. Inledningsvis identifierades en risk att de större företagen skulle vara för etablerade för att belysa styrning i frånvaro av strukturer. Vid en närmare analys framkom dock att även dessa bolag befann sig i samma operativa fas som de mindre bolagen och saknade fastställda strukturer.

Urvalet skedde genom en kombination av bekvämlighetsurval och snöbollsurval (Bell et al., 2022). De första tre kontakterna etablerades via författarnas nätverk, vilka i sin tur refererade oss vidare till nästa grundare. Genom att utnyttja våra egna kontakter och sedan förlita oss på

referenser, representerar urvalet en kombination av bekvämlighetsurval och snöbollsurval. Denna strategi var nödvändig för att nå nyckelpersoner som annars är svåra att komma i kontakt med, som jämförelse gav 76 kontaktförsök utan referenser inga svar. För att säkerställa bredd i empirin och undvika för ensidiga perspektiv begränsades antalet respondenter från samma nätverk.

3.2.3 Genomförande och etiska överväganden

Inför intervjuerna gavs respondenterna medvetet begränsad information om studiens exakta fokus. Syftet var att minimera risken för förberedda svar och istället fånga grundarnas vardagliga språk och underliggande normer (Bell et al., 2022). Genom att inte på förhand introducera teoretiska begrepp lämnades utrymme för mer spontana och autentiska beskrivningar av deras ledarskapspraktik. För att underlätta den diskursiva analysen spelades samtliga samtal in med respondenternas samtycke och transkriberades därefter ordagrant. För att uppmuntra till ärlighet och tillgång till deras faktiska vardag lovades samtliga deltagare full konfidentialitet och anonymitet. I enlighet med Bell et al. (2022) har både företagsnamn och respondenter anonymiserats, vilket är särskilt kritiskt i mindre organisationer där uttalanden annars lätt kan härledas till specifika individer. Samtliga respondenter och företag benämns därför med pseudonymer i studien. Enskilda beskrivningar av studieobjekten har uteslutits då de inte bedömts tillföra analytiskt värde utöver den övergripande sammanställning som presenteras nedan:

<i>Respondent</i>	<i>Startår</i>	<i>Antal medarbetare</i>	<i>Intervjutid</i>
Simon	2023	6	35:17
Tim	2020	18	52:24
Roger	2020	15	29:23
Måns	2025	4	40:57
Felix	2024	4	38:09
Robin	2022	5	55:45
Jonas	2025	5	41:04
Tobias	2025	5	33:36

Tabell 1: Sammanställning av studieobjekten

3.2.4 Datainsamling

Den primära metoden för datainsamling utgörs av djupgående, semistrukturerade intervjuer. Enligt Bell et al. (2022) bidrar detta tillvägagångssätt till en fördjupad förståelse av deltagarnas perspektiv och de faktorer som de uppfattar som betydelsefulla. Under samtliga intervjuer deltog studiens tre författare för att stärka pålitligheten i insamlingen; en person ansvarade för att leda samtalet medan de övriga två agerade som observatörer med möjlighet att ställa kompletterande följdfrågor om något framstod som extra viktigt.

Intervjuerna utgick från en tematisk intervjuguide som inledningsvis prövades genom en pilotintervju för att säkerställa frågornas relevans. I linje med studiens abduktiva ansats och det växelvisa förhållningssättet mellan empiri och teori, justerades intervjuguiden successivt under processens gång. Detta gjordes för att mer effektivt kunna fördjupa sig i de teman som visade sig vara centrala för att besvara studiens syfte. Vid samtalets början informerades respondenterna om att syftet var att få veta mer om vilka de var som personer och hur deras vardagliga arbete såg ut. Detta fungerade som ram för samtalet utan att i förväg avslöja de specifika teoretiska antagandena om kontroll.

Eftersom forskarna är baserade i Lund, medan det empiriska fokuset ligger hos företag i Stockholm genomfördes samtliga intervjuer via Zoom. Detta tillvägagångssätt visade sig vara väl anpassat till startups då respondenterna hade begränsade tidsluckor. Zoomintervjuerna ökade därmed deras tillgänglighet utan att påverka deras arbetsdag i samma utsträckning som ett fysiskt möte hade gjort. Bell et al. (2022) lyfter fram digitala intervjuer som en etablerad metod inom kvalitativ forskning, särskilt när forskare och respondenter befinner sig på olika geografiska platser eller när respondenterna arbetar under tidspress. Vidare hölls sju av åtta intervjuerna på svenska, medan en intervju genomfördes på engelska och översattes i efterhand med Google Translate, för att möjliggöra en sammanhängande analys. Samtalen varade mellan 30 och 55 minuter, vilket visade sig vara en tillräcklig tid för att beröra samtliga teman i intervjuguiden på ett uttömmande sätt. Intervjuerna fortsatte fram till dess att teoretisk mättnad uppnåddes. Detta uppnås när ytterligare intervjuer inte längre genererar väsentligt nya språkliga mönster eller insikter (Bell et al., 2022).

3.3 Dataanalys

Analysprocessen i studien tog sin utgångspunkt i det ramverk som presenteras av Rennstam och Wästerfors (2011), vilket innebär att arbetet strukturerades kring de tre centrala handlingarna att sortera, reducera och argumentera. Dessa steg genomfördes inte som en linjär följd utan skedde parallellt med varandra, då handlingarna i en kvalitativ analys är tätt sammanvävna. Detta arbetssätt valdes då det utgör en ändamålsenlig metod som passar väl ihop med studiens abduktiva ansats, där forskarna kontinuerligt rört sig mellan teori och empiri för att fördjupa förståelsen av framträdande mönster.

Vi sorterade materialet gemensamt genom att läsa igenom transkriberingarna flera gånger individuellt för att identifiera återkommande mönster och intressanta citat. Genom gemensamma diskussioner kunde vissa mönster bekräftas eller omformuleras, vilket slutligen ledde fram till att fem centrala teman fastställdes: *Urgency, Ownership, Business Mindset, Vision och Fit*. Enligt Rennstam och Wästerfors (2011) är detta sätt att arbeta nödvändigt för att bemöta ”kaosproblemet” och skapa ordning i ett oöverskådligt material genom att forskarna ”umgås” med empirin och konstruerar relevanta kategorier. Eftersom grundarna frekvent växlade mellan svenska och engelska begrepp valde vi att behålla dessa avsnitt på engelska, för att fånga deras beskrivningar av verkligheten på bästa sätt.

Genom denna process fastställdes studiens första forskningsfråga, som syftade till att identifiera vilka centrala diskurser grundare använder för att legitimera organisationens arbetssätt. Med detta fokus applicerades en diskursanalytisk blick på materialet, där analysen vägledades av Svenssons (2019) huvudfrågor för att synliggöra hur språket skapar snarare än bara avbildar verkligheten (se Tabell 2). Dessa frågor innefattar att undersöka vilken handling som utförs av språkbruket, såsom legitimering eller identitetsbyggande, och vad texten gör med medarbetarna i termer av exempelvis självbild eller identitet. Vidare ställdes frågor om vilka handlingar och beslut som möjliggörs respektive omöjliggörs av ett visst sätt att beskriva verkligheten.

Tema	Diskursanalytiska frågor	Exempel på språkliga indikatorer
Urgency	<ul style="list-style-type: none"> Hur beskrivs tid/tempo? Vad gör brådska i texten/intervjun? Hur görs brådska självklar/nödvändig? Vilka alternativ trängs undan? 	<i>“Det får inte dröja”, “allting går fort”, delegitimering av “långsamhet”.</i>
Ownership	<ul style="list-style-type: none"> Hur beskrivs frihet/ansvar? Vilken idealtyp skapas? Vad möjliggör/omöjliggör detta språkbruk? 	<i>“Do whatever you want as long as...”, kritik av micromanagement.</i>
Business Mindset	<ul style="list-style-type: none"> Hur beskrivs värde/nytta? Hur görs kundnytta till neutral måttstock? Vems intressen gynnas av affärslogiken? 	Kundnytta som stoppard, avfärdande av alternativ som <i>“onödiga”</i> .
Vision	<ul style="list-style-type: none"> Hur beskrivs mening/syfte? Vad gör visionen? Hur naturaliseras högt engagemang? 	<i>“Mer än 9-5”, “brinna för idén”, idealisering av intensitet.</i>
Fit	<ul style="list-style-type: none"> Hur beskrivs rätt/fel person? Hur legitimeras urval/exkludering 	<i>“Hire slow, fire fast” som skydd av modellen.</i>

Tabell 2: Diskursanalytiska frågor

För att göra analysen hanterbar reducerades materialet genom att forskarna sållade fram de mest centrala diskursiva meningarna och citaten som bäst representerade de identifierade mönstren. Detta steg var avgörande för att hantera ”representationsproblemet” och kunna berätta något väsentligt utan att förlora materialets nyanser. Fortsättningsvis ledde detta arbete fram till studiens andra forskningsfråga, där diskurserna analyserades genom teorin om normativ kontroll för att förstå hur de fungerar som styrmekanismer i frånvaro av formella strukturer.

När detta var gjort framträdde en tydlig röd tråd där det blev synligt att dessa teman inte var isolerade fenomen utan sammanlänkade. Genom att fastställa stringens och genom resultatet identifiera ett bidrag till det teoretiska ramverket. I linje med vårt metodupplägg innehåller varje delkapitel: (1) en lågempirisk beskrivning av hur mönstret framträder i materialet, (2) en diskursiv analys av vad språket gör och vilka verkligheter som konstrueras, samt (3) en tolkning genom normativ kontroll för att förklara hur diskurserna fungerar som styrningsmekanismer i frånvaro av formella strukturer.

3.4 Trovärdighet

En kvalitetsbedömning i enlighet med Lincoln & Guba (1985; citerat av Bell et al., 2022) har genomförts för att påvisa studiens trovärdighet. Detta har valts då studiens ambition inte varit att fastställa en objektiv sanning, utan att skapa förståelse för hur sociala fenomen upplevs och tolkas. Vidare innehåller trovärdighet fyra delkriterier: *Tillförlitlighet*, *Överförbarhet*, *Pålitlighet* och *Konfirmering*.

Studien bygger på våra egna tolkningar av respondenternas utsagor, vilket medför en risk för misstolkningar. Respondentvalidering har vi heller inte kunnat genomföra på grund av studiens tidsram. Därför har vi under intervjuerna ställt följdfrågor, sammanfattat respondenternas resonemang, gett dem möjlighet att förtydliga sina svar samt återgett citaten i analysen för att stärka *Tillförlitligheten* (Bell et al., 2022). När det gäller *Överförbarhet* har studien inte eftersträvat statistisk generalisering, utan fokus har legat på att skapa en fördjupad förståelse för fenomenet inom det specifika kontexten av startups. Genom att tydligt redogöra för urval, datainsamling, analysprocess har vi gett läsaren underlag att själv bedöma i vilken utsträckning resultaten kan vara relevanta i andra sammanhang (Bell et al., 2022).

Studiens *Pålitlighet* har stärkts genom ett systematiskt och transparent arbetssätt, där samtliga intervjuer genomfördes på samma vis, och med en tydlig steg för steg redovisning av vår analysprocess. Vidare har vi varit öppna med de metodologiska begränsningar och utmaningar som vi stött på under studiens genomförande (Bell et al., 2022). För att stärka *Konfirmeringen* genomfördes intervjuerna och analysen gemensamt, vilket inneburit att våra tolkningar kontinuerligt diskuterats, jämförts och prövats sinsemellan. I de fall där respondenter rekryterats från det egna kontaktnätet utsågs en forskare som saknade tidigare relation till respondenten att leda intervjun, för att minimera risken att svaren påverkas. Den abduktiva ansatsen, tillsammans med användningen av citat, bidrog ytterligare till att förankra resultaten i det insamlade materialet och minska risken för att analysen styrs av forskarens subjektiva antagande (Bell et al., 2022).

3.5 AI som hjälpmedel

I tidigare studier har redogörelser för AI-användning sällan varit aktuellt, men i takt med den snabba teknologiska utvecklingen utgör dessa verktyg en naturlig del av många forskningsprocesser idag. Mot denna bakgrund ser vi det som viktigt att vara transparenta med hur AI-verktyg har använts i denna studie.

AI-verktyg har använts som stöd i vissa delar av forskningsprocessen, utan att ersätta våra egna tolkningar eller analysförmåga. För hantering av intervjumaterialet användes Klang AI, rekommenderat av en lärare, för en första transkribering av de inspelade intervjuerna. Dessa transkriberingar har därefter granskats och justeras manuellt för att säkerställa en korrekt och tillförlitlig återgivning. Vidare har Chat GPT, använts som stöd vid språklig bearbetning och textgranskning, exempelvis vid omformuleringar och strukturering av text¹. Samtliga metodval, tolkningar, analyser och slutsatser har dock genomförts av forskningsgruppen.

¹ Se appendix (*Bilaga 1*) för ytterligare information kring vilka prompter som använts

4. Empirisk analys

I detta avsnitt presenteras och analyseras de fem framträdande teman som identifierats i empiriska materialet. Analysen är uppdelad i fem delavsnitt, där varje del följer en trestegsstruktur. Inledningsvis görs en lågempirisk tolkning av temat. Därefter tillämpas ett diskursivt angreppssätt som analysstöd för att synliggöra hur språkliga mönster etablerar normer för hur arbetet bör bedrivas. Till sist appliceras normativ kontroll som teoretiskt verktyg för att analysera diskursernas styrande funktion.

4.1 Urgency - ”Det får inte dröja”

När grundarna beskriver sin vardag är det framför allt en faktor som genomsyrar varje berättelse: tiden. Tid framträder inte bara som en neutral bakgrund, utan som ett aktivt villkor som dikterar hur organisationen måste fungera. I materialet framträder tidspress på två plan som samverkar. Dels en extern acceleration i form av snabba marknadsförändringar, och dels en intern knapphet där arbetsuppgifterna ständigt tycks fler än de timmar som står till förfogande. På den interna nivån beskriver Måns en arbetsvardag kännetecknad av genomgående hög belastning.

”Vi är extremt tidspressade faktiskt [...] vi har sjukt mycket att göra”- Måns

Felix förstärker denna bild genom att beskriva det höga tempot som ett konstant förhållande: *”Allting går väldigt fort”*. Tidspress framstår därmed inte som en tillfällig topp i arbetsbelastningen, utan som ett normaltillstånd. Den interna upplevelsen av stress speglar i sin tur en omvärld som uppfattas röra sig i allt snabbare takt. Simon kopplar exempelvis tempot direkt till den tekniska utvecklingen inom AI:

”AI går sjukt snabbt fram... [man måste] alltid försöka lära sig nya saker” -

Simon

Snabbhet framställs i materialet som en nödvändig förutsättning för överlevnad och fortsatt relevans. Om organisationen inte rör sig i takt med omvärlden riskerar den att

bli omsprungnen. Tim sammanfattar denna logik genom att positionera agilitet som startupens främsta kännetecken:

”Som startup är det väldigt viktigt att vara väldigt snabb och agil på allting man gör” - Tim

Tempot är inte bara en beskrivning av omvärlden, det är också ett praktiskt koordineringsproblem som grundarna måste lösa. När allt måste ske snabbt har man inte råd med långsamma beslutsprocesser. Tidspressen fungerar därför som en normativ gräns för hur mycket utrymme en fråga tillåts ta. Tim sätter fingret på denna implicita tidsgräns:

”Under ett möte så försöker man ta beslutet ganska fort. Det får inte liksom dröja, du får inte ta av mer än ett möte” - Tim

Sammantaget visar materialet hur tid etableras som en resurs som är både knapp och ständigt hotad. Denna kollektiva upplevelse av brådska skapar en logik där snabbhet framstår som den enda rationella responsen på en föränderlig omvärld. I materialet framställs tidspress inte enbart som ett yttre villkor, utan även som något som används för att värdera handlingar som legitima eller illegitima.. När tempot blir en förutsättning för överlevnad, börjar det också forma språket kring vad som räknas som kompetent beslutsfattande och professionellt agerande.

När grundarna talar om tempo handlar det således om mer än bara praktiska preferenser. Snabbhet framställs som den enda rimliga och professionella vägen framåt. Diskursivt sker detta genom ett språkbruk som naturaliserar brådska och sätter tydliga gränser för vad som anses vara acceptabelt beslutsfattande. Genom uttryck som *”det får inte dröja”*, *”det finns ingen anledning [att vänta]”* och *”så lite möten som möjligt”* stängs dörren för alternativa tolkningar. Snabbhet konstrueras i materialet som något som i praktiken lämnar begränsat utrymme för alternativa arbetssätt.

En central mekanism i denna styrning är att möten och djupgående diskussioner omkodas från att vara samarbetsformer till att bli hinder för framåtrörelse. Robin beskriver detta som att organisationen inte kan absorbera för många utdragna beslutsprocesser:

”Man kan inte ta emot varenda beslut, utan det måste gå fort framåt. Det är ju lite av en magkänsla” - Robin

Här legitimeras snabbheten genom en kunskapsmässig genväg, där ”magkänsla” upphöjs till en rimlig grund för beslut. Samtidigt etableras symboliska ideal för hur en effektiv medarbetare förväntas agera. Att ha en tom kalender blir en markör för professionalism, där det riktiga arbetet antas ske utanför mötesrummen. Tim nämner att ingenjörer bör ha max tre möten i veckan, vilket placerar möten i en negativ kategori av störande friktion. Denna logik drivs så långt att även felaktiga beslut legitimeras, så länge de fattas snabbt. Den traditionella idén om att göra rätt från början utmanas här av en diskurs där långsamhet ses som en större risk än misstag.

”Det tar för lång tid att komma framåt [...] ibland är det bättre att ta fel beslut snabbare [...] än att ta flera möten för att komma på vilket beslut som är rätt” -

Tim

Även Jonas understryker detta genom att framställa justeringar i efterhand som den normala arbetsformen: *”Innan du liksom lägger fram grejerna framför kunden så vet du faktiskt inte hur starkt sentimentet är”*. Att efterfråga mer process eller analys kan i denna kontext framstå som att man är felkalibrerad eller inte förstår startupvärldens villkor. Felix menar till och med att formella beslutsprocesser kan vara direkt skadliga i ett tidigt skede:

”Vi är så tidiga [...] det är nästan bara [löjligt] att ha en process kring allt beslutsfattande” -

Felix

Dessa diskurser bidrar till att skapa en idealbild där snabbhet väger tyngre än analytisk perfektion. Genom att omkoda långsamma processer till organisatoriska risker naturaliseras ett arbetssätt där tempo och ”magkänsla” blir de främsta måtten på professionalism. När detta språkbruk blir normaliserat blir det svårt att legitimera eftertanke utan att framstå som felkalibrerad.

När diskurser om Urgency återkommer och normaliseras i grundarnas utsagor kan den förstås som en form av normativ styrning. Det handlar här inte om kontroll genom formella regler, utan om att ett högt tempo etableras som en standard för vad som räknas som kompetent och legitimt beteende inom organisationen. I grundarnas framställning konstrueras snabbhet som

en markör för professionalism. Genom att beskriva tempo som en nödvändighet skapas en miljö där individen förväntas reglera sitt eget arbete för att inte framstå som en broms. Ett tydligt uttryck för detta återfinns i hur Simon legitimerar korta kommunikationsvägar med hänvisning till hastighet. Att eliminera ”mellanled” framställs som ett sätt att minska friktion:

”I slutet av dagen ska det gå så snabbt som möjligt, med så hög kvalitet som möjligt [...] Och då är det bättre att produkt och customer success kommuniceras direkt [...] istället för att jag ska vara någon mellanhand” - Simon

Ur ett styrningsperspektiv innebär detta att grundarna konstruerar en norm där rätt beteende är att proaktivt påskynda flöden snarare än att efterfråga mer process. Den normativa kontrollen framträder även när press omkodas från att vara en belastning till att bli ett värde i sig. Robin formulerar detta i kategoriska termer:

”Press är alltid bra [...] jag tror att det är intensiteten och stressen i pressen som skapar värde” - Robin

Genom ett sådant språkbruk görs frånvaro av press svårare att legitimera i grundarnas ögon. Individen förväntas enligt denna logik acceptera intensitet som ett normalt och produktivt tillstånd. Dessutom avgränsar Urgencydiskursen vilka beslutsformer som framstår som acceptabla i en startupkontext. När Tim säger:

”Det går inte alltid att ha en demokrati [...] ibland så är ju diktatur bättre” - Tim

fungerar formuleringen som ett argument för att delegitimera tidskrävande konsensus processer och istället positionera snabb, centraliserad beslutskraft som det enda rationella när tiden upplevs knapp. Effekten i grundarnas utsagor blir att den som vill fördröja ett beslut riskerar att framstå som ett hinder för organisationens framåtrörelse.

Sammantaget visar materialet hur grundarnas diskurser konstruerar en norm där snabbhet blir ett mått på tillhörighet. Denna kontext av konstant tidspress och decentraliserat beslutsfattande kräver i sin tur att medarbetaren kliver fram och tar ett personligt ansvar, vilket leder oss vidare till nästa tema, Ownership.

4.2 Ownership - “*Do whatever you want as long as...*”

I grundarnas beskrivningar framträder Ownership som de direkta konsekvenserna av den rådande tidspresen. När startups befinner sig i en kontext där ”*det inte får dröja*”, framställs traditionell styrning och detaljkontroll som ineffektiva hinder. Ownership framställs här inte som en förmån för personalen, utan som en förutsättning för att organisationen ska kunna skala upp utan att grundarna själva förvandlas till flaskhalsar. Felix beskriver denna logik genom att kontrastera behovet av kollektiv handlingskraft mot riskerna med mikrostyrning:

”Ensam springer fort, flera springer längre [...] Det är väldigt lätt att gå ner och vara en hemsk micro manager. Men då tappar det hela sin poäng, för då måste man gå in och göra allt själv”- Felix

I detta uttalande blir det tydligt att mikrostyrning ses som ett hot mot organisationens långsiktiga ambitioner. Om grundaren försöker kontrollera varje detalj, förloras den hastighet som upplevs. Istället förlitar man sig på att medarbetarna får “*frihet under ansvar*” som Felix nämner. Detta är en ordning som tycks uppstå nästan organiskt när de fasta formella strukturerna saknas:

”Oftast är det så, det är frihet under ansvar[...] Men det är väl den här [...] de här exakta rutinerna? Det är svårt” - Felix

Avsaknaden av formaliserade rutiner ersätts av en tydlig uppdelning mellan *vad* som ska göras och *hur* det ska göras. Roger beskriver sin roll som fokuserad på de stora strategiska vägvalen, medan det operativa utförandet överläts till vad han benämner som “*autonoma ben*”:

”Förväntar mig att en feature finns på plats, hur det görs bryr mig egentligen inte om, så att jag inte är inne och nosar på detaljer i vad man gör day to day, utan det är mer, ska vi göra det här på riktigt? [...] Annars är det autonoma ben”- Roger

Här framträder Ownership som en delegering av det dagliga ansvaret där grundaren distanserar sig från detaljerna för att kunna fokusera på bolagets riktning. För att denna ordning ska fungera i praktiken krävs att medarbetarnas tid renodlas. Tim beskriver i detta

sammanhang möten som en potentiella tidsförluster som stjälar utrymme från det han kallar ”*the real work*”:

”Jo, annars har man ju inte tid att göra the real work. Det är mycket meningslösa möten, det är 10-15 pers på ett möte och folk sitter bara och lyssnar men säger ingenting” - Tim

I denna beskrivning förskjuts ansvaret till individen, som själv ansvarar över sitt och aktivt prioriterar produktion framför passivt lyssnande. Sammantaget visar materialet hur grundarna konstruerar en miljö där autonomi är det enda logiska svaret på en vardag där tid är en bristvara. Genom att etablera ”autonoma ben” och minimera mötestid skapas en organisation som förväntas kunna agera snabbt på egen hand, samtidigt som ett omfattande ansvar läggs på den enskilda medarbetaren att självständigt navigera utan exakta rutiner och detaljerade instruktioner.

Ur ett diskursivt perspektiv fungerar Ownership som en nödvändig motvikt till den brådskande miljön som framträder i föregående kapitel. Om Urgency utgör det yttre villkoret, blir Ownership det interna svaret som definierar vad som räknas som en legitim medarbetare.

I grundarnas utsagor konstrueras mikrostyrning inte enbart som en ineffektiv ledarstil, utan som något som är oförenligt med startupkontexten. Måns drar detta till sin spets genom att tydligt distansera sig från traditionell kontroll:

”Jag gillar inte att detaljstyra folk. Det är något som jag är allergisk mot” - Måns

Genom att beskriva sig själv som ”allergisk” mot detaljstyrning etableras en diskurs där kontroll blir något skadligt för organisationen. Detta språkbruk har en legitimerande funktion. När grundaren positionerar sig som ovillig att detaljstyra, faller det på medarbetaren att vara den som självständigt navigerar. Därigenom produceras den ideala anställda som en individ med närmast total självreglering. Simon förstärker denna bild genom att koppla Ownership till identitet och yrkesroll snarare än till utförande av enskilda uppgifter:

”Jag tror inte på micro managing [...] om jag tar in en head of sales så är det ju de som ska axla den rollen [...] och känna att de äger den delen” - Simon

Här framträder en diskurs där medarbetaren förväntas "axla" en hel funktion. Att "äga" sin del innebär i detta sammanhang att man inte bara utför arbetsuppgifter utan att man ser det som sitt egna verk. Det markerar en förskjutning från att vara en utförare av instruktioner till att bli en autonom beslutsfattare. Genom att avvisa mikrostyrning konstruerar grundarna en verklighet där frihet och ansvar inte är valbara alternativ, utan de enda fungerande komponenterna i en effektiv och framgångsrik organisation. Felix uttrycker detta som en etablerad sanning:

"Jag tror att vi sätter jättemycket ansvar på våra anställda och att det är det som fungerar. Det är bara om man ger dem frihet och ansvar" - Felix

Diskursivt fungerar detta som ett sätt att etablera en sanning där det "bara" är genom denna kombination av frihet och ansvar som framgång kan nås. Genom att använda ordet "bara" stänger Felix dörren för andra sätt att organisera arbetet. För att medarbetaren ska framstå som kompetent i materialet räcker det inte med teknisk skicklighet, utan medarbetaren måste även kunna förvalta denna frihet utan att kräva den tid som grundarna inte har att ge. Den ideala aktören i grundarnas ögon är den som kan operera i det tomrum som uppstår när detaljstyrningen väljs bort.

Ownership kan i detta avseende förstås som en form av normativ kontroll, där frihet och autonomi har en styrande funktion, som reglerar medarbetarnas beteende utan behov av direkt övervakning. I grundarnas utsagor framstår Ownership som ett svar på den pressade tidshorisonten. Eftersom grundarna saknar tid att kontrollera processerna, flyttas kontrollen istället till individens förmåga att leverera resultat.

Friheten fungerar här som ett slags villkorat kontrakt där individen lämnas ifred, så länge målen uppnås. Simon illustrerar denna målbaserade styrning tydligt genom att kontrastera total rörelsefrihet mot absoluta krav på prestation:

"Jag tror väldigt mycket på frihet under ansvar, men vi har väldigt tydliga riktlinjer vart vi ska [...] så länge du gör ett bra jobb så får du göra vad du vill. Du får jobba hemifrån, du får sitta på en fotbollsmatch. Do whatever you want as long as you reach your goals." - Simon

Här blir den normativa kontrollen synlig i form av ett utbyte. Så länge målen och kvaliteten möts och upprätthålls, får de full en närmast gränslös flexibilitet vilket kan fungera som incitament för att prestera för att behålla denna förmån. Kontrollen existerar alltså fortfarande i detta sammanhang men sker genom övervakning av "mål" och inte arbetad "tid". Jonas beskriver den önskade kulturen som en där medarbetarna har internaliserat detta ansvar så djupt att det blir en del av deras identitet:

"Folk känner eget ansvar, att de har eget agency, att fatta egna beslut." - Jonas

Begreppet "agency" blir i detta sammanhang centralt. Det handlar om att forma en individ som inte väntar på instruktioner, utan som ser sig själv som en aktiv beslutsfattare. Denna självstyrning förväntas även gälla i vardagliga situationer, som vid möten. Robin menar att det är upp till den enskilde att prioritera sin tid så effektivt för att inte riskera att tiden slösas på möten de inte bidrar till.

*"Om man inte har någonting att säga, då är det ju ingen idé att man är med på ett möte" -
Robin*

Denna norm innebär att medarbetaren förväntas utöva en ständig självkritik och disciplin för att säkerställa att tiden används till det som tidigare kallats "the real work". Samtidigt visar materialet att denna frihet är bräcklig. Roger poängterar att autonomi kan omedelbart dras tillbaka om förtroendet skadas eller resultaten uteblir:

*"Ni får frihet men också under ansvar, ser man att ansvaret inte tas då måste man
ju strama åt" - Roger*

Citatet synliggör att Ownership fungerar som en styrningsform där exkludering eller "åtstramning" utgör ett latent hot. Den normativa kontrollen verkar genom att medarbetaren, för att behålla sin autonomi, tvingas prestera på en nivå som gör grundaren överflödig.

Sammantaget kan diskurserna förstås som en styrningsprincip där kontrollen flyttas från grundaren till medarbetarens egna ambitioner och samvete. För att denna modell ska fungera krävs dock att medarbetaren har ett tankesätt som pekar i exakt samma riktning som bolagets ekonomiska intressen. Detta leder oss vidare till nästa tema, business mindset, som analyserar hur grundarna försöker säkerställa att medarbetarnas autonoma beslut även är affärsmässigt rationella.

4.3 Business Mindset - “*Tid slösas på fel saker*”

I grundarnas beskrivningar framträder ett affärsorienterat tankesätt som den nödvändiga referensramen för att hantera startupens begränsade resurser. När tidspressen är hög (Urgency) och medarbetarna förväntas agera självständigt (Ownership), blir Business Mindset den princip som avgör vad som faktiskt är värt att lägga resurser på. Istället för att styras av teknisk perfektion eller personliga preferenser, legitimeras arbete i den mån det kan kopplas till kundnytta och marknadseffekter. Tim kontrasterar behovet av detta mindset mot en kravlös frihet, där han menar att autonomi utan affärsförståelse riskerar att leda till ineffektivitet:

”Om man jämför med frihet så gör de bara helt [onödiga] saker som absolut inte behövs för bolaget. Det är om det är en person som har ett business mindset som förstår vad kunderna faktiskt vill ha” - Tim

Här framstår affärslogiken som en nödvändig begränsning av den personliga friheten. I en kontext av knapphet blir det rationellt att endast fokusera på det som skapar värde för kunden. Flertalet av grundarna beskriver just kundens behov som den absoluta utgångspunkten för vad som överhuvudtaget bör utvecklas. Robin formulerar detta som en kärnuppgift för att säkerställa att arbetstiden används på rätt sätt:

”Vi gör ju jobbet för att lista ut vad kunden vill ha och sen bygga det [...] Man måste utgå från kunden och utveckla därifrån” - Robin

Simon uttrycker en liknande logik där den problemlösande effekten placeras långt över den tekniska kapaciteten. Här betonas det att avancerad teknologi, såsom AI, saknar värde om den anställde inte förstår det bakomliggande affärsproblemet:

”Det spelar ingen roll hur mycket AI du applicerar om det inte är så att du fattar vad du löser” - Simon

Dessa uttalanden etablerar en gräns där ”nytta” endast kan avgöras av marknaden. Samtidigt framkommer en återkommande oro för att medarbetare prioriterar frågor som inte driver bolaget framåt om de saknar detta affärssinne. Tim beskriver detta explicit som en risk för ”slöseri” med tid:

”Snackar vi om ingenjörer så kan det ju lätt hända att [...] tid bara slösas på att utveckla fel saker” - Tim

Sammantaget framträder business mindset i grundarnas utsagor som ett sätt att skapa ordning i prioriteringar under osäkerhet. Diskursen fungerar som ett filter som den autonoma medarbetaren förväntas använda för att säkerställa att deras självständiga beslut också är ekonomiskt rationella för bolaget.

Ur ett diskursivt perspektiv framträder business mindset inte bara som ett praktiskt synsätt, utan som ett ramverk som definierar själva begreppet ”kvalitet”. I grundarnas utsagor synliggörs en spänning mellan två olika logiker. En teknisk diskurs, där kvalitet kopplas till korrekthet och fulländning, och en affärsdiskurs, där kvalitet likställs med marknads relevans och snabb validering.

Denna konflikt framställs som en nödvändig kamp om vad det faktiskt innebär att göra ett bra jobb när resurserna är knappa. Jonas beskriver denna friktion i sitt techteam som en krock mellan behovet av att ”göra rätt” och behovet av att ”få ut något”:

”Vi har lite friktion inom tech-teamet, vissa vill ha en process som kommer ta lite längre tid för att de tycker det är otroligt viktigt att göra helt korrekt, allt perfekt. Medan (jag) tycker det är bättre att trycka ut det så tidigt som möjligt och sen får vi ändra. Innan du lägger fram grejerna framför kunden så vet du ju faktiskt inte hur villig folk är att betala” - Jonas

Diskursivt sker en intressant omkodning av vad som räknas som säker kunskap. Intern perfektion och teknisk prövning omdefinieras från att vara en garanti för kvalitet till att bli en potentiell risk, då tid investeras i något som marknaden inte efterfrågar. Sanningen om produktens värde antas inte kunna fastställas internt, utan produceras först i mötet med kunden. Tobias beskriver sin roll som en medlare mellan dessa världar, men där affärs perspektivet fungerar som den slutgiltiga förklaringen:

”Jag fungerar också som en brygga mellan affärssidan och ingenjörssidan”. Ingenjörerna kan säga: ’Vi tycker att tidslinjen är för pressad’. Då svarar vi ’Hur kan vi hjälpa?’ Samtidigt förklarar vi affärs perspektivet” - Tobias

I denna framställning fungerar affärslogiken som ett diskursivt stoppord. Genom att hävda att allt i slutändan måste kunna kopplas till *"intäkter eller tillväxt"*, etableras en hierarki där argument som inte kan översättas till ekonomiska termer riskerar att framstå som sekundära eller rentav irrelevanta. Jonas förstärker denna gränsdragning genom att positionera sig som den som skyddar organisationen från arbete som saknar extern nytta:

"Jag vill bara inte sitta i en situation där vi har lagt massa tid på grejer som faktiskt inte är användbart för kunden" - Jonas

Här görs kundnyttan till en moralisk referenspunkt. Den som förespråkar längre processer för att nå teknisk perfektion riskerar att kategoriseras som någon som *"slösar"* bolagets viktigaste resurs: tiden. Den ideala aktören som produceras i denna diskurs är den som prioriterar att leverera och iterera framför att vänta på ett fulländat resultat.

Sammantaget visar den diskursiva analysen att Business mindset fungerar som en legitimitetsordning som sätter upp de språkliga ramarna för vilka argument som väger tyngst vid konflikter om prioriteringar. Det är denna logik som sedan ligger till grund för den normativa kontrollen. Om alla i organisationen pratar samma affärsspråk, behövs ingen chef som pekar med hela handen, och medarbetarna väljer själva bort det onödiga arbetet.

Genom djupare analys, framträder detta tydligt som en form av normativ kontroll, där diskurserna fungerar som en styrningsmekanism som verkar genom legitimitet snarare än genom detaljerade instruktioner. Kontrollen utövas genom att etablera en överordnad princip. Endast aktiviteter som kan motiveras med kundnytta, intäkt eller tillväxt framstår som rationella och därmed värda organisationens tid. I den resursknappa startupkontexten bidrar detta till en effektiv självreglering, där medarbetaren förväntas filtrera bort allt arbete som inte kan översättas till en extern effekt. Roger formulerar denna princip genom att definiera värde i termer av betalningsvilja och genom att avfärda teknisk fascination som ett otillräckligt motiv för arbete:

"Så som jag ser på en värdering är om du skapar någonting av nytta som folk är villiga att betala för [...] Vi får inte sitta och kuckelura själva i en grotta och bara 'det här är en cool teknologi'. Det spelar ingen roll om inte någon vill ha den" - Roger

Metaforen om att *"kuckelura i en grotta"* fungerar diskursivt som en delegitimering av en rent teknisk logik. Genom att måla upp denna bild skapar grundarna en negativ subjektsposition som individen förväntas undvika för att framstå som professionell. Effekten blir disciplinär eftersom bara initiativ som betraktas som rimligt måste vara marknadsknutna. Simon förstärker detta genom att omdefiniera själva begreppet kvalitet i affärstermer:

"Det viktigaste är inte att det är perfekt, utan att det faktiskt skapar värde" -

Simon

Här etablerar grundarnas förväntningar, en norm som direkt reglerar individens prioriteringar. Eftersom perfektion inte längre är ett legitimt mål, förväntas medarbetaren att själv reglera sin ambition och tidsanvändning mot den output som ger mest värde. Måns beskriver hur denna affärsmässiga motivering fungerar som en tröskel för vad som överhuvudtaget får göras:

"Om vi inte kan motivera varför vi gör något ur ett affärsperspektiv, då ska vi nog inte göra det." - *Måns*

Detta skapar en intern granskning logik som inte kräver ständig kontroll av grundaren, och arbetet blir i praktiken självselektat. Den medarbetare som inte kan koppla sina uppgifter till bolagets affärsvärde riskerar att framstå som felkalibrerad eller irrationell i gruppens ögon.

Sammantaget framträder diskurserna som en normativ styrningsform som flyttar kontrollen från *process* till *princip*. Snarare än att styra exakt hur arbetet ska utföras, etablerar grundarna en legitimitetsstandard som avgör vilka argument som är giltiga. Men för att orka hålla fast vid denna strikta affärslogik i en krävande miljö krävs något mer än bara ekonomisk rationalitet, det krävs en tro på ett större mål. Detta leder oss vidare till nästa tema, Vision, som analyserar hur grundarna skapar mening och mobiliserar engagemang genom en framtidsberättelse som sträcker sig bortom siffrorna.

4.4 Vision - “Det är mer än 9-5 här“

När arbetet präglas av ett högt tempo och ett stort individuellt ansvar, framträder Vision som den centrala referenspunkten i grundarnas utsagor. I en startupmiljö där det operativa arbetet ständigt förändras fungerar visionen som ett sammanhållande ramverk genom att erbjuda en berättelse om *varför* verksamheten existerar när det dagliga *hur* måste justeras löpande. Vision fungerar därmed som en resurs som mobiliserar arbetet och gör intensitet och uthållighet begripliga och legitima. På ett plan tar visionen formen av tydliga framtidsambitioner och en önskan om marknadsdominans. Felix beskriver exempelvis en målsättning om att bli störst på en specifik marknad inom en kort tidsram:

”Jag tror att vi är absolut störst på bokförlag i USA [om tre år]” - Felix

Tobias formulerar detta ännu mer maximalistiskt genom att beskriva *”monopol”* som ett ideal. Denna typ av språkbruk tjänar till att normalisera exceptionella ambitioner. Visionen fungerar här som ett sätt att göra den extrema arbetsinsatsen rimlig genom att peka på ett högt uppsatt mål. Samtidigt uttrycks visionen ofta i termer av samhällsnytta och mening, där arbetet ges en existentiell betydelse som sträcker sig bortom ekonomi. Jonas beskriver att motivationen inte primärt handlar om pengar, utan om att lösa problem för många människor:

”Jag skulle inte säga att jag är liksom enormt motiverad av pengar [...] den lilla grejen att skapa någonting [...] som löser ett problem som många har...” -

Jonas

Liknande uttryck återfinns även hos Simon, som talar om att *”göra rekrytering mer mänskligt”*, och hos Roger som uttrycker målet i breda termer, *”Jag vill att vi servar mänskligheten”*. Här fungerar visionen som en ram som lyfter arbetet från att vara ett vanligt jobb till att bli ett projekt med ett högre syfte. Denna mobiliserande funktion är också central för sammanhållningen i organisationen. Jonas beskriver det som en kollektiv tro där alla individer *”tror verkligen att vi kommer lösa ett stort problem”*. Slutligen påverkar visionen hur grundarna talar om arbetsvillkor och engagemang. Den gemensamma målbilden används för att motivera en flexibilitet som går utöver det vanliga. Robin kontrasterar tydligt startuparbetet mot en traditionell *”9-till-5”*-logik:

”Om man är ute efter ett sånt här 9 till 5 jobb [...] då kommer man inte gilla att jobba hos oss [...] Är det något som går sönder kanske man inte kan gå hem vid fem” - Robin

Sammantaget framträder Vision i materialet som den kraft som gör startupens villkor acceptabla. Den ger en gemensam riktning som förenar de autonoma besluten med bolagets långsiktiga överlevnad. Men för att denna Vision ska fungera styrande krävs att den internaliseras av individen, vilket leder oss till hur grundarna genom sitt språkbruk skapar idealbilder av den *”passionerade”* medarbetaren.

Ur ett diskursivt perspektiv fungerar Vision som mer än bara ett avlägset mål. Den utgör ett ramverk som definierar vad som är ett rationellt och önskvärt beteende i startupmiljön. Genom att koppla visionen till begrepp som *”passion”*, *”grit”* och *”arbetsmoral”* förskjuts fokus från medarbetarens tekniska kompetens till dennes identitet. Diskursivt skapas här en moraliserande gränsdragning mellan rätt och fel typ av personlighet, där förmågan att offra tid och energi för projektet görs till en dygd. Tobias formulerar detta genom att göra passion till ett grundläggande villkor för organisationens tidiga framgång:

”I början hittade vi människor som brinner för projektet och har stark arbetsmoral. Det är helt avgörande” - Tobias

Användningen av ordet *”brinner”* fungerar här som en markör som legitimerar den engagerade och självdrivna medarbetaren. Passion konstrueras inte bara som något positivt, utan som en absolut nödvändighet för att få tillhöra den inre kretsen. Måns förstärker denna bild genom att använda begreppet *”grit”* och beskriver arbetet som något som per definition överskrider traditionella tidsramar:

”Det absolut viktigaste är grit [...] det är mer än 9–5 här [...] du kan aldrig stänga av det” - Måns

Formuleringen att man *”aldrig kan stänga av”* är diskursivt totaliserande. Den gör gränsdragningen mellan arbete och privatliv svår att försvara som något legitimt. I den meningsordning som grundarna skapar blir den som faktiskt vill *”stänga av”* eller som värnar om strikta arbetstider positionerade som mindre kompatibel med startupens natur. Denna diskurs blir särskilt tydlig i hur grundarna talar om rekrytering, där fritidsintressen

görs till en indikator på autenticitet. Tim beskriver hur han bedömer kandidater utifrån vad de har byggt på sin egen tid, och kontrasterar detta mot att ”bara” arbeta för att tjäna pengar:

”Då kollar vi mest på vad man har gjort på fritiden [...] ett intresse för att faktiskt utveckla [...] och inte bara för ett jobb och tjäna pengar.” - Tim

Här etableras en normativ hierarki mellan olika drivkrafter. Den legitima drivkraften skapar glädje och passion för visionen, medan ekonomisk motivation framställs som otillräcklig eller rentav misstänkliggjord. Diskursivt innebär detta att oavlönat arbete på fritiden fungerar som ett bevis på att individen hör hemma i miljön.

Sammantaget producerar diskurserna en idealtyp: den passionerade och uppoffrande aktören som definierar sig själv genom projektet. Alternativa identiteter, exempelvis den som motiveras av stabilitet eller som ser arbetet som enbart en försörjning, riskerar att framstå som inkompatibla med startupens kärna. Detta leder oss till hur Vision i praktiken fungerar som en kraftfull form av osynlig styrning, där individen förväntas leda sig själv i visionens namn.

Genom att producera den ideala medarbetaren, blir dessa diskurser ett sätt att utöva normativ kontroll. Genom att ersätta yttre övervakning med inre drivkrafter blir visionen en styrningsmekanism. I grundarnas framställning blir målet att individen ska internalisera organisationens mission så djupt att hen reglerar sin egen arbetsinsats i linje med den. Kontrollens logik bygger här på tanken att en person som ”tror” på projektet inte behöver styras med piska eller morot. Tobias uttrycker detta tydligt genom att koppla tron på missionen till ett minskat behov av traditionellt ledarskap:

”Du vill jobba med människor som tror på missionen. Om de gör det behöver du inte tvinga dem att jobba, de gör det själva” - Tobias

Här blir självreglering själva idealet. Den önskvärda ordningen är en medarbetare som driver sig själv utan yttre tvång. Samtidigt etableras en standard där arbetsinsats och tid kopplas direkt till identitetskategorier. Tobias kontrasterar ”passionerade” och ”opassionerade” personer utifrån hur många timmar de är beredda att lägga ner:

“En passionerad person kan jobba fjorton timmar om dagen [...] en opassionerad person kanske jobba fem-sex timmar” - Tobias

Analytiskt fungerar denna jämförelse disciplinerande. Den gör hög arbetsinsats till ett tecken på legitimitet och tillhörighet, medan en lägre insats tolkas som bristande engagemang. Den medarbetare som vill framstå som rätt person får därmed starka incitament att anpassa sitt beteende efter de mest högpresterande i gruppen. Denna normativa kontroll framträder också som en social och kollektiv process. Simon beskriver en kultur där medarbetare stannar kvar sent på kontoret utan att han har gett några order om det:

”Fredag kväll klockan 10, 11 är folk fortfarande kvar [...] och det är inte för att jag säger att de ska vara kvar...” - Simon

Här sker styrningen genom gemenskap och normalisering. Att stanna kvar sent på en fredagskväll blir ett praktiskt uttryck för tillhörighet. Kontrollmekanismen är indirekt. Den som väljer att gå hem riskerar att framstå som mindre delaktig i det kollektiva projektet. Felix resonemang om att man *”kanske inte kan gå hem vid fem”* när problem uppstår förstärker denna princip. Vision fungerar därmed inte bara som inspiration, utan som en uttalad standard för vad som förväntas i kritiska situationer.

Sammantaget kan visionen i grundarnas diskurser förstås som en styrningsprincip som verkar genom identitet. Missionen ger arbetet mening, men fungerar samtidigt som ett ramverk som definierar vad som räknas som rätt attityd och rätt arbetsinsats. För att denna typ av självreglerande kultur ska kunna bibehållas över tid krävs att man lyckas rekrytera personer som redan från början är disponerade för detta arbetssätt. Detta leder oss till det sista temat i analysen, Fit, som behandlar hur hela denna kontrollapparat reproduceras genom ett selektivt urval av personal.

4.5 Fit - *“Hire slow, fire fast”*

I grundarnas utsagor framträder kulturell Fit som den slutgiltiga mekanismen som gör att den övriga styrningen överhuvudtaget blir möjlig. För att en organisation ska kunna verka under extrem tidspress (Urgency) med ett decentraliserat ansvar (Ownership), krävs det att medarbetarna redan från början besitter rätt inställning. Rekrytering beskrivs därför inte främst som en jakt på tekniska färdigheter, utan som en process för att hitta individer som är disponerade för startuplivets specifika krav och som är villiga att acceptera dess villkor.

Simon betonar att den ideala medarbetaren inte bara söker ett jobb, utan vill köpa in sig på den kollektiva berättelsen om bolagets utveckling. Här kopplas rekrytering direkt till teamets höga ambitionsnivå och de uppoffringar som krävs:

”...faktiskt vara med på en resa, för det är väl där som jag känner att så här. Ja men vi är ett väldigt ambitiöst team och alla jobbar jävligt mycket. Det blir långa helger” - Simon

Genom att använda metaforen ”en resa” och vara tydlig med förväntningar på arbete under helger, fungerar rekryteringen som en första filtrering. Det handlar om att hitta personer som redan i dörren accepterar att visionen kräver en personlig investering av tid. För att underlätta denna matchning beskriver Jonas att det är fördelaktigt att rekrytera från en miljö där dessa normer redan är etablerade. Genom att söka folk i Stockholms startupscen minskar man behovet av att förklara de komplexa och rörliga villkor som råder:

”Det finns otroligt mycket i Stockholm [...] att då rekrytera folk som redan är en del av det är otroligt mycket bättre” - Jonas

Här framträder Fit som en form av riskreducering. Genom att anställa personer som redan talar startupspråket och förstår kraven på tempo och autonomi, kan organisationen fungera mer friktionsfritt. Men materialet visar dock att Fit inte bara handlar om den inledande matchningen, utan även om att upprätthålla de ramverk som satts upp. När en medarbetare inte längre förhåller sig till dessa normer eller misslyckas med att leverera enligt de autonoma kraven, beskriver Roger hur formell kontroll tillämpas:

*”Då får man ju förhålla sig till LAW och där har jag behövt köra en PIP[...] Och radda upp vad för åtgärder förväntas, vad är de tydliga kravbilderna [...]”
- Roger*

Detta illustrerar gränsen för den kulturella matchningen. En PIP (Performance Improvement Plan) blir det verktyg som används när den osynliga styrningen genom Vision och ägarskap inte längre räcker till.

Sammantaget visar materialet att Fit fungerar som en filtermekanism som säkerställer att organisationen befolkas av individer som inte behöver mikrostyras, eftersom de redan delar

de egenskaper som anses viktiga inom startups. Det är genom denna selektion som dessa normer och värderingar reproduceras och upprätthålls.

Ur ett diskursivt perspektiv fungerar Fit som ett språkligt ramverk som fastställer villkoren för medlemskap i organisationen. Genom att tala om kulturell matchning som något överordnat mot teknisk kunskap, skapar grundarna en diskurs där individens personlighet och förmåga att underordna sig gruppens riktning blir det främsta måttet på professionalism. Detta innebär en diskursiv omkodning av begreppet kompetens. Det räcker inte att vara intelligent eller skicklig om man inte samtidigt är ”formbar” efter bolagets behov. Roger illustrerar denna prioritering genom att ställa traditionell intelligens mot organisatorisk nytta:

*”Kulturell fit är så jäkla mycket viktigare [...] det spelar ingen roll om du har ett IQ på 180 om du inte kan fokusera dig i den riktning som bolaget behöver” -
Roger*

Här devalveras värdet av hög kognitiv förmåga (IQ) om den inte är kopplad till disciplin och riktning. Diskursen producerar den ideala medarbetaren som den som prioriterar arbete där ledningen pekar. Denna följsamhet sträcker sig även till beslutsprocesser. I en miljö präglad av snabbhet (Urgency) framställs kritiskt tänkande som kan leda till diskussion eller fördröjning som något problematiskt. Robin beskriver att en del av att ”passa in” handlar om att acceptera beslut utan motstånd, även när man anser dem vara felaktiga:

”[Man ska] kunna hantera att någon annan fattar ett beslut som potentiellt är helt fel [...] och fortsätta pusha i samma riktning” - Robin

Diskursivt konstrueras den lojala medarbetaren som någon som prioriterar kollektiv framdrift framför personlig övertygelse. Att insistera på diskussion eller analys i ett läge där ett beslut är fattat positioneras som ett hinder för organisationens tempo. Måns kopplar detta till behovet av en specifik mentalitet som kan navigera i det ostrukturerade klimat som följer av hög tidspress:

”Utan snarare en vilja att gå utanför boxen liksom. Men sen så är det bevisat att du kan lära dig grejer snabbt , och att du håller fast pace när jag glider” - Måns

Måns språkbruk om att hålla ett ”*fast pace*”, befäster bilden av att kompetens i start-upen är synonymt med inlärningshastighet och flexibilitet. Den som inte förmår att lära sig snabbt eller som kräver fasta boxar och strukturer hamnar utanför den legitima cirkeln. Felix förstärker detta genom att göra förmågan till ständig anpassning till ett villkor för att få vara med:

”Om man inte lär sig, då kanske det inte är en bra match med oss” - Felix

Slutligen skapas Fit genom att grundarna målar upp tydliga motbilder av vilka individer som utgör ett hot mot kulturen. Tim beskriver de personer som inte passar in som de som söker status eller undviker det praktiska arbetet:

”De vill inte hålla på med skitgöra, utan bara vara lite chef... [och] inte kan respektera chef [...] det blir ganska konstig kultur och dålig stämning” - Tim

Genom att använda ordet ”*skitgöra*” som en positiv markör för den rätta inställningen, delegitimeras traditionella hierarkiska anspråk. Den legitima medarbetaren i denna diskurs är ödmjuk, prestigelös och redo att utföra alla typer av uppgifter utan att ifrågasätta ledarskapet.

Sammantaget visar den diskursiva analysen att Fit fungerar som en mekanism för att säkerställa att organisationen består av individer som inte skapar friktion. Diskurserna som premierar snabbhet och följsamhet, och som tystar de röster som skulle kunna bromsa tempot med krav på mer struktur eller eftertanke.

Detta har en normerande effekt då detta blir en styrningsmekanism, som verkar genom urval och social exkludering snarare än genom instruktioner. I grundarnas framställning fungerar rekrytering preventivt. Istället för att korrigera beteenden i efterhand, minimeras behovet av styrning genom att välja individer som redan har internaliserat organisationens normer. Kontrollen flyttas därmed från chefens övervakning till själva tröskeln in i bolaget. Tobias beskriver denna form av kontroll genom behovet av att hitta anställda som delar visionens grundvärden:

”Det handlar om att hitta människor som ser värdet i projektet” - Tobias

Genom att selektera på ”*värde*” snarare än enbart teknisk output, skapas en organisation där kontrollen riktar sig mot hur en medarbetare ska vara. Om medarbetaren genuint

tror på projektet, blir den höga arbetsbelastningen och tidspressen (Urgency) inte längre en påtvingad börda utan en personlig ambition. Jonas fördjupar detta genom att förklara att den ideala rekryten är någon som redan har genomgått den mentala resa som krävs för att hantera friheten (Ownership). Att ha personer med ett förinställt affärstänk (Business Mindset) blir en genväg för att slippa aktiv styrning:

”Man lär sig otroligt mycket, man testar, man misslyckas, man itererar, man går en annan väg och så vidare. Så att ha personer som redan har genomgått den processen innan, det är väldigt betydelsefullt.” - Jonas

Här blir det tydligt att Fit fungerar som ett sätt att verifiera medarbetarens förmåga att arbeta autonomt utan att grundaren behöver nosa på detaljer. Den som redan har lärt sig att misslyckas och iterera förväntas ha en inbyggd kompass för vad som krävs i en startup. Men den normativa kontrollen är också disciplinerande genom sin absoluta gräns. Måns beskriver hur den kulturella matchningen upprätthålls genom principen om att snabbt avlägsna de som inte lever upp till kraven på leverans och tempo:

”Om vi såg att det var någon som aldrig accomplished sina tasks... [så] vill vi göra det tydligt [...] ge den en chans att förbättra sig. Men annars är en generell princip 'hire slow, fire fast' ” - Måns

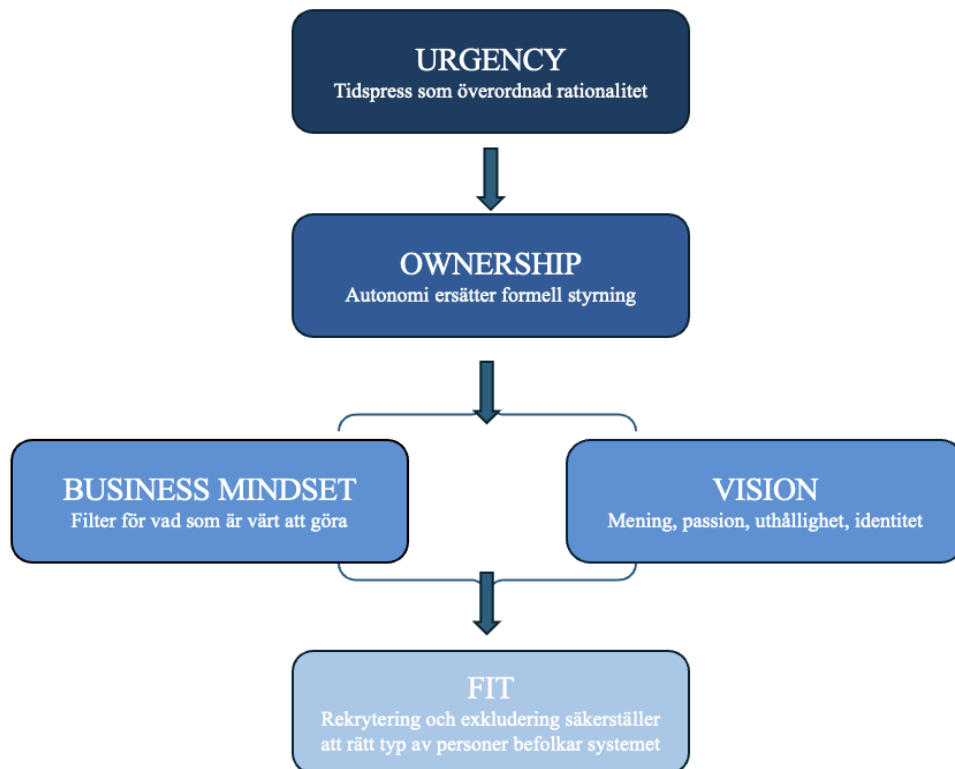
Uttrycket ”fire fast” fungerar som den normativa kontrollens yttersta sanktion. Det skapar en miljö där anpassning och framdrift är villkor för kvarstannande. I grundarnas beskrivning blir exkludering inte ett tecken på dåligt ledarskap, utan en nödvändig åtgärd för att skydda kulturen och tempot.

4.6 Sammanfattning av analys

I analysen framträder diskurserna inom de fem teman som en sammanflätad styrningslogik där Urgency utgör den överordnade rationaliteten. Som illustreras i Figur 2 nedan, konstrueras tidspressen som ett normaltillstånd, vilket legitimerar att traditionell formell styrning och mikrostyrning väljs bort till förmån för Ownership. I denna diskursiva vändning förskjuts beslutsfattande och ansvar direkt till medarbetaren, vilket framställs som en nödvändighet för att undvika organisatoriska flaskhalsar och upprätthålla tempot. För att denna decentraliserade ordning inte ska resultera i fragmentering fungerar Business Mindset

och Vision som en kompass som leder autonomin i rätt riktning (se Figur 2). Business Mindset fungerar som ett rationellt filter som definierar vilka prioriteringar som är legitima, där kundnytta och tillväxt konsekvent ges företräde framför teknisk perfektion. Samtidigt fungerar visionen som en identitetsformande motor som omkodar hög arbetsbelastning och intensitet, till ett uttryck för personligt engagemang och tillhörighet.

Slutligen framgår det av modellen hur Fit utgör den reproduktiva och skyddande mekanismen i styrningssystemet. Genom strategisk selektion och principen om social exkludering säkras att organisationen befolkas av individer som redan har internaliserat dessa normer. Tillsammans skapar detta en självreglerande miljö där systemet kan bevaras och tempot bibehållas även i total frånvaro av omfattande formella strukturer.



Figur 2. Illustrerar den sammanlänkade styrningslogiken

5. Diskussion

Detta avsnitt syftar till att tolka och fördjupa förståelsen av studiens empiriska fynd från avsnitt fem, samt att sätta dessa fynd i relation till tidigare forskning för att belysa studiens teoretiska bidrag.

Startups beskrivs ofta som snabbväxande och innovativa organisationer, men analysen visar att dessa organisatoriska egenskaper inte endast är strukturella förutsättningar utan också formas genom hur grundarna talar om sitt arbete. Analysen identifierade fem återkommande teman: Urgency, Business Mindset, Vision, Ownership och Fit, som på olika sätt formar och skapar en förståelse för vad som framstår som legitimt beteende. Genom det diskursiva perspektivet blir det tydligt att grundarnas språk inte enbart beskriver företagen, utan också reproducerar normer som blir svåra att ifrågasätta. Samtidigt måste det betonas att diskurserna inte uppstår isolerade från den bredare diskurs som omger entreprenörskap, utan formas av vedertagna normer som präglar marknaden där startups verkar. På detta vis speglar kontrollen i startups både de villkor grundarna arbetar under och fungerar samtidigt som ett sätt att skapa ordning i en vardag där mycket förändras dagligen.

Ett genomgående mönster i analysen är att den normativa kontrollen i startups utvecklas från hur grundarna själva förstår sitt arbete och därigenom fungerar som en ram för hur arbetet bör utföras i företaget. När grundarna lyfter fram värden som tempo, kundfokus, engagemang eller självständigt ansvarstagande uttrycker de inte bara egna preferenser utan även vilka egenskaper de anser är nödvändiga för att man ska arbeta på bästa sättet. På detta vis blir grundarens synsätt en utgångspunkt för vad de själva anser som önskvärt, legitimt och rationellt beteende i sitt startup.

Det är mot bakgrund av detta som de fem diskurserna: Urgency, Business Mindset, Vision, Ownership och Fit, får sin normativa kraft. Diskurserna skapas inte enbart som svar på startupmiljöns villkor men också som uttryck för grundarnas egna uppfattningar om vad arbetet kräver. Urgency framhåller hur grundarna värderar snabbhet framför allt annat. Genom att beskriva långsamhet som onödigt eller ologiskt skapas ett ideal där tidspress blir ett bevis på att arbetet utförs på rätt sätt. Det blir tydligt i formuleringar som, *“beslut inte får dröja”*, *“allergisk”* mot långsamma processer, eller när arbetet *“inte blir bättre av att vänta”*.

Business mindset förstärker detta ytterligare genom att definiera vilket agerande som anses värdeskapande inom deras tidsram. Då grundarna betonar kundnytta och snabb marknadstänk som det enda som verkligen räknas, görs deras sätt att prioritera arbete till en norm som andra måste anpassa sig efter. Vidare, adderar Vision en känslomässig aspekt då grundarna beskriver engagemang i termer av att *“brinna för idén”, “tro stenhårt på projektet”* och *“en passionerad person kan jobba 14 timmar om dagen med glädje”*. Genom grundarens egna uppfattning om vad arbetet innebär skapas det en förväntan på att medarbetarna delar samma drivkraft. På detta vis skapar Vision en norm där högt engagemang framstår som en moralisk skyldighet för den som vill arbeta i ett startup. Samtidigt förskjuter Ownership ansvaret för att leva upp till dessa ideal till individen själv. Genom att framhäva självständighet inom startups som självklart och nödvändigt för att arbetet ska fortsätta framåt i högt tempo blir grundarnas uppfattning om hur en rätt och bra medarbetare agerar till ett krav på individnivå. Slutligen tydliggör Fit hur grundarnas värderingar fungerar som ett filter för att avgöra vilka som passar in. När Fit definieras genom grundarnas egna prioriteringar och synsätt blir det deras bedömningar som avgör vem som anses passa in i företaget och vem som inte gör det.

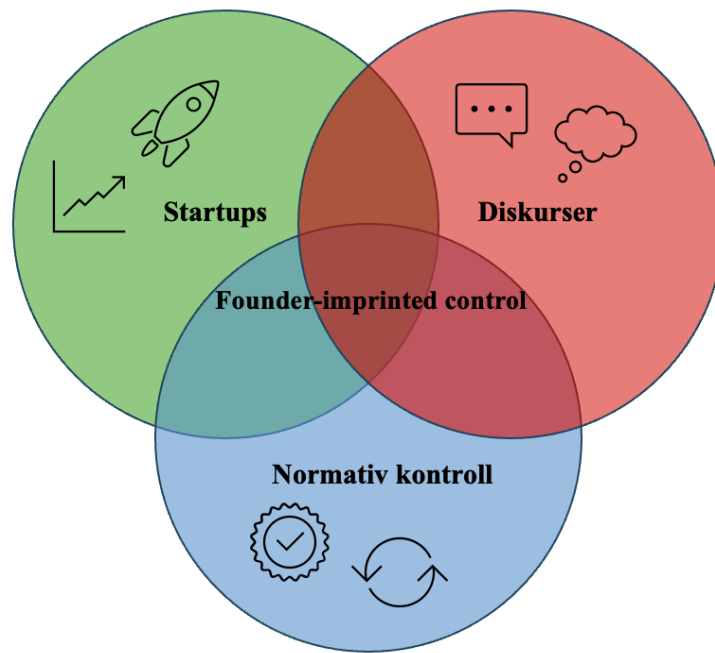
Tillsammans framträder diskurserna som ett sammanhängande ramverk för hur arbete bör förstås och utföras, där varje diskurs förstärker de andra. Detta visar hur grundarnas prioriteringar omvandlas till normer som medarbetarna förväntas navigera inom. Diskurserna får därmed status som självklara riktlinjer vilket ger den normativa kontrollen ett tydligt personligt avtryck kopplat till grundarnas egna ideal.

Samtidigt blir det tydligt att den normativa kontrollen även gynnar grundarna. Deras eget sätt att arbeta och tänka blir den norm som andra i företaget förväntas anpassa sig till. När grundarnas prioriteringar får företräde i hur saker och ting ska göras minskar utrymme för alternativa arbetssätt vilket gör det enklare att styra sitt företag i den riktning och tempo de själva önskar. Å andra sidan framstår normativ kontroll som en nödvändighet i den miljö startups befinner sig i, där resurser som tid, pengar, arbetskraft och utvecklade strukturer är begränsade. Under dessa förhållanden blir det svårt att förlita sig på att medarbetarna själva skapar den riktning som krävs för företagets överlevnad, och därför blir normativ kontroll ett sätt skapa stabilitet och samordning. Detta innebär att de diskurser som grundarna lyfter fram som viktigt också formuleras som det sätt som förutsätter företagets överlevnad. Alltså, det som stödjer grundarnas synsätt presenteras samtidigt som något som är nödvändigt för

företaget, vilket legitimerar att grundarnas personliga uppfattningar blir vägledande för vad som räknas rätt eller fel i arbetet.

Fortsättningsvis visar denna studie att normativ kontroll i startups utgår från grundaren, snarare än att utvecklas successivt genom dominerande managementidéer som över tid formar organisationens kultur (Barley & Kunda, 1992). Genom grundarens återkommande sätt att tala kan normer därmed etableras tidigare utan att föregås av gradvis kulturella och ideologiska processer. När dessa uttryck upprepas börjar de omvandlas till diskurser som framstår som självklara riktlinjer för hur man ska förväntas tänka och agera i företaget. Studien bidrar därmed till att bygga vidare på tidigare förståelser av normativ kontroll genom att synliggöra ett personligt element, vilket tidigare forskning i mindre grad har uppmärksammat (Barley & Kunda, 1992). Detta personliga element av normativ kontroll kan förklaras av villkoren inom startups. Organisationerna är små, nya och bygger huvudsakligen på grundarens idé och drivkraft, vilket innebär att startups i mindre grad är förankrade i institutionella normer och rutiner. Samtidigt uppstår inte grundarens värderingar i ett tomrum utan de utvecklas i relation till bredare samhällsliga diskurser som omger startupbranschen. I denna miljö får grundarnas egna personliga åsikter därmed större handlingsutrymme och kan snabbare omvandlas till organisatoriska normer. Grundarens personliga värderingar får därför en starkare ställning i startups som de annars inte skulle ha haft, vilket i sin tur gör den normativa kontrollen mer "personburen". Det som vid första anblick låter som naturliga krav i en snabb och turbulent miljö blir samtidigt en form av kontroll där grundarna avgör vilka sätt att arbeta och tänka som ges legitimitet. Detta innebär att medarbetare själva inte bara förväntas anpassa sitt agerande, utan även sina uppfattningar efter grundarens synsätt för att passa in. Här förskjuts kontrollen från synliga krav till underliggande tolkningsramar som framstår som sunt förnuft i startups, vilket förstärker kontrollens genomslag och gör det svårare att ifrågasätta. I denna process blir diskursens roll framträdande som den mekanism som gör den normativa kontrollen möjlig.

Denna studie förlänger därmed tidigare forskning om normativ kontroll genom att konceptualisera denna form av styrning som *Founder-imprinted control*, där grundarens egna ideal utgör den centrala källan till normativ kontroll i startups.



Figur 3. Illustrerar Founder-imprinted control

6. Slutsats

Avsnittet presenterar studiens slutsatser. Först redogörs studiens empiriska fynd, följt av teoretiskt bidrag, begränsningar och praktisk relevans. För att till sist ge förslag för vidare forskning.

Startups beskrivs ofta som organisationer som kännetecknas av snabbhet, flexibilitet och begränsade formella strukturer. Denna studie visar att frånvaron av etablerade strukturer och processer inte innebär frånvaro av styrning. Tvärtom framträder ett tydligt mönster där grundarens sätt att tala om arbete, prioriteringar och "rätt" beteende, blir ett centralt verktyg för att skapa samordning i tidiga techstartups. Genom ett diskursivt perspektiv synliggör studien hur språk inte enbart beskriver startups verklighet, utan också producerar normer som formar medarbetares handlingsutrymme och förståelse av vad som framstår som legitimt.

Studiens första forskningsfråga avsåg att identifiera vilka centrala diskurser grundare använder för att definiera och legitimera organisationens arbetssätt och prioriteringar. Analysen belyser att det finns fem återkommande och sammankopplade mönster som präglar grundarnas diskurser. För att tydliggöra hur dessa diskurser uttrycks och samverkar i konstruktionen av styrning presenteras de nedan i tur och ordning. Tillsammans etablerar de en styrningslogik där tidspress konstrueras som ett normaltillstånd, och där detta normaliserade höga tempo blir det överordnade kriteriet för vad som framstår som rationellt och önskvärt.

- **Urgency** legitimerar att traditionell formell styrning och långsamma processer undviks, samtidigt som den skapar en ständig upplevelse av brådska som gör alternativa arbetssätt svåra att försvara.
- **Ownership** förskjuter ansvar och beslutsfattande till individen och framställer självstyrning som nödvändig för att undvika flaskhalsar, men kopplar samtidigt autonomi till prestation och leverans.
- **Business Mindset** fungerar som en kompass som definierar vad som räknas som värdeskapande (kundnytta, marknadseffekt, tillväxt).
- **Vision** laddar arbetet med identitet och mening, där passion och intensitet omkodas till ett uttryck för tillhörighet.

- **Fit** utgör en reproduktiv mekanism som bevarar systemet genom selektion och exkludering: organisationen fylls med individer som redan förväntas ha internaliserat de normer som diskurserna etablerar, vilket förstärker självreglering och minskar behovet av synlig kontroll.

Vår studie har därmed visat att normativ kontroll i unga techstartups inte primärt utvecklas genom etablerade organisationskulturer eller breda managementidéer, utan konstrueras genom grundarens återkommande sätt att tala om arbete, värderingar och prioriteringar. Fokus i studien ligger således på *hur* normativ kontroll skapas än på att undersöka *vilka* effekter redan etablerade normativa ramar får för anställda. För att conceptualisera vårt teoretiska bidrag har vi utvecklat begreppet Founder-imprinted control, som belyser hur normativ kontroll i startups formas genom grundaren. Begreppet bidrar till att bygga vidare på befintliga förståelser av normativ kontroll genom att synliggöra hur grundarens sätt att tala ger upphov till återkommande diskurser, genom vilka ideal överförs till startups och omvandlas till informella men kraftfulla normer som medarbetarna förväntas anpassa sig efter. Genom den diskursiva analysen blir det synligt att den normativa kontrollen kan vara personburen snarare än organisationsburen, och att normer etableras genom grundarens diskurser i frånvaro av formella strukturer.

Denna insikt är särskilt relevant för grundare eller individer som vill starta företag, då det kan öka deras medvetenhet om hur sitt språkbruk påverkar arbetsmiljön och medarbetarnas beteenden. Detta blir särskilt relevant för grundare i tidiga skeden när de försöker navigera i den osäkra startupmiljön. Här kan det vara insiktsfullt om grundarna förstår hur de kan skapa samordning och riktning utan formella strukturer. Samtidigt kan medarbetarna fördjupa sin förståelse för att bättre navigera i de informella normer som styr deras arbete och förväntningar.

Samtidigt indikerar de empiriska fynden att kontrollen inte utövas friktionsfritt. Det visade att grundare upplevde att vissa medarbetare använde sig av diskurser för att skapa motstånd. Detta kan förstås som att grundarna i praktiken inte alltid har tolkningsföreträde och att den normativa kontrollen därför inte är total. Samtidigt går det inte att dra några slutsatser om detta, då studien utgår från grundarnas perspektiv och analyserar hur normativ kontroll konstrueras endast genom deras diskurser. Studien bygger på antagandet att normativ kontroll

verkar genom att medarbetare internaliserar organisatoriska normer och anpassar sitt tankesätt och sina känslor efter dessa. Däremot har vi inte undersökt hur grundarnas diskurser upplevs, eller hur kontrollen tas emot och internaliseras av anställda i startups. Dessutom är studien avgränsad till åtta olika techstartups lokaliserade i Stockholm vilket innebär att resultaten är situerade i ett geografiskt avgränsat område och baserade på ett begränsat antal fall. Detta kan ha påverkat de diskurser som identifierats i studien och bör därför förstås som kontextbundna inom ramen för denna studie snarare än generaliserbara till startups i andra branscher eller geografiska områden. Det går därmed inte att avgöra i vilken utsträckning de diskursiva mönster som analyserats är generella för startups i stort eller om de är särskilt framträdande i just detta sammanhang.

Förslag på vidare forskning

Mot bakgrund av detta öppnar studien flera vägar för vidare forskning, där en möjlig riktning är att bredda studiens resultat genom att inkludera ytterligare perspektiv. Framtida studier kan med fördel inkludera medarbetares perspektiv för att undersöka hur Founder-imprinted control upplevs, tolkas eller ifrågasätts i startups. Detta skulle kunna bidra med en förbättrad insikt av hur normativ kontroll inte enbart etableras men även utmanas eller anpassas av medarbetare i startups. Slutligen skulle framtida forskning kunna genomföra studier som jämför grundare inom olika branscher eller geografiska områden för att fördjupa förståelsen av i vilken utsträckning Founder-imprinted control utgör ett generellt drag i techstartups eller om det snarare är ett branschspecifikt fenomen inom startupkontexten.

7. Källförteckning

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2011). Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations*, vol. 64, no. 9, pp. 1121-1156, <https://doi.org/10.1177/0018726711408629>

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000a). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, vol. 53, no. 9, pp. 1125-1149, <https://doi.org/10.1177/0018726700539>

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000b). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, no. 2, pp. 134-156, <https://doi.org/10.1177/002188630036>

Barley, R. S., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, no. 3, pp. 363-399, <https://doi.org/10.2307/2393449>

Barker, R. J. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, no. 3, pp. 408-437, doi.org/10.2307/2393374

Baron, N. J., & Hannan, T. M. (2002). Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies. *California management review*, vol. 44, no. 3, pp. 8-37, <https://doi.org/10.2307/4116613>

Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic management journal*, vol. 21, no. 3, pp. 267-294, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8)

Beckman, M. C. (2006). The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior. *The Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 4, pp. 741-758, doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083030

Bell, E., Bryman, A. och Harley, B. (2022). *Business Research Methods*. 6:e uppl. Oxford University Press

Eisenhardt, M. K. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *The Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 3, pp. 543-576, <https://doi.org/10.2307/256434>

Ekonomifakta. (2025). Nystartade företag, https://www.ekonomifakta.se/sakomraden/foretagande/entreprenorskap/nystartade-foretag_1208678.html [Hämtad 12 december 2025]

Entreprenören. (2025). Startups: Statistiken att ha koll på, <https://xn--entreprenren-djb.nu/startup-statistik/> [Hämtad 7 januari 2026]

Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *The Academy of Management Journal*, vol. 54, no. 5, pp. 935-957, doi.org/10.5465/amj.2009.0211

Fleming, P., & Sturdy, A. (2009). Just be yourself! Towards neo-normative control in organisations. *Employee Relations*, vol. 31, no. 5, pp. 569-583, doi.org/10.1108/01425450910991730

Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & Kollmann, T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter? *Journal of Business Research*, vol. 157, no. 1, pp. 1-14, doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113544

Kärreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making Newsmakers: Conversational Identity At Work. *Organization Studies*, vol. 22, no. 1, pp. 59-89, <https://doi.org/10.1177/017084060102200103>

Larsson, M., & Lundholm, E. K. (2010). Leadership as Work-embedded Influence: Micro-discursive Analysis of an Everyday Interaction in a Bank. *Leadership*, vol. 6, no. 2, pp. 159-184, doi.org/10.1177/1742715010363208

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, vol. 26, no. 3, pp. 322-341, <https://www.jstor.org/stable/2630506>

Müller, M. (2017). Brand-Centred Control': A Study of Internal Branding and Normative Control. *Organization Studies*, vol. 38, no. 7, pp. 895-915, <https://doi.org/10.1177/0170840616663238>

Regeringskansliet. (2016). Startups bidrar till att skapa jobb och tillväxt i Sverige, <https://www.regeringen.se/artiklar/2016/06/startups-bidrar-till-att-skapa-jobb-och-tillvaxt-i-sverige/> [Hämtad 2 januari 2026]

Rennstam, J. (2017). Control, In: Scott, C. R., Lewis, L., Barker J. R., Keyton J., Kuhn T., & Turner, P.K. (eds), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*: Wiley and Sons, pp 1-22

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

Resch, B., Hoyer, P., & Steyaert, C. (2021). Affective Control in New Collaborative Work: Communal Fantasies of Purpose, Growth and Belonging. *Organization Studies*, vol. 42, no. 5, pp. 787-809, <https://doi.org/10.1177/0170840620941>

Rosing, F., Boer, D., Buengeler, C. (2022). When timing is key: How autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts. *Frontiers in Psychology*, vol. 13, no. 3, pp. 1-18, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904605>

Svensson, P. (2019). *Diskursanalys*. Studentlitteratur AB, Lund

Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; Slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, vol. 30, no. 4, pp. 515-552, DOI:[10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x)

World Intellectual Property Organization. (2024). Global Innovation Index 2024.

<https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/index.html> [Hämtad 12 december 2025]

Appendix

Bilaga 1

AI prompter

“Ge mig en synonym till x”

“Hur kan denna meningen få bättre röd tråd”

“Tydliggör detta begrepp mer akademiskt”

“Hur kan jag formulera denna mening mer koncist?”